

GİRİŞ

Bilgi çağı ile beraber insan kaynaklarının stratejik niteliğinin artması, işletme çalışanlarına ait kararların daha somut bilgiler yardımıyla alınması zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak, işletmeler insan kaynaklarında oluşan bilgileri geliştirmek için bir takım çabalar içine gireceklerdir. Bu çabaların en önemlisi bilgi yönetimi çerçevesinde bilginin sınıflandırılarak kullanılabilir hale getirilmesidir. İnsan kaynaklarında oluşan bilgileri verimli bir şekilde kullanarak bir bilgi yönetimi stratejisi belirlemeleri gerekmektedir.

Bu çalışma insan kaynaklarında bilgi yönetimi çerçevesinde işletmelerin bilgi türlerini ve bunların sınıflandırılarak kullanılmasını içerir.

Üç bölümden oluşan tezde, bilgi yönetimi, insan kaynaklarında bilgi yönetimi ve bu konuları birbiriyle ilişkilendiren bir model önerisi ile ele alınarak, bilgi yönetiminin insan kaynaklarında uygulanması amaçlanmaktadır.

Birinci bölümde, bilgi kavramı sınıflandırılması, bilgi yönetimi kavramının gelişim süreci, özellikleri ve bilgi örgütleri hakkında bilgiler verilerek bunların insan kaynaklarıyla ilişkileri incelenmiştir.

İkinci bölümde, insan kaynaklarında bilgi yönetimi konusu ele alınarak insan kaynaklarının planlanmasında, iş analizinde, personel bulma ve seçmede, eğitimde, performans değerlemesinde ve kariyer planlamasında bilgi kaynakları ve bunların kullanımının nasıl gerçekleştirileceği açıklanmıştır. Ayrıca insan kaynaklarında bilginin üretimi, insan kaynaklarında bilgi ağları oluşturma, insan kaynaklarında bilginin kullanılabilir hale getirilmesi ve insan kaynaklarında bilginin aktarılması konuları insan kaynakları ile ilişkilendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, insan kaynaklarında oluşan bilgilerin işletme içi ve dışı etkenlere bağlı olarak stratejik, taktik ve operasyonel olarak sınıflandırılması yapılarak insan kaynaklarında bilgi yönetimi süreci bir model önerisi ile oluşturulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

I.BİLGİ KAVRAMI

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet işletme sürecinde işletmelerin bilgiye olan ihtiyaçları artmış ve bilgi kavramı işletmelerin öncelikleri arasında yer almaya başlamıştır. İşletmelerde bilgi kavramı yeni yüzyılın temel girdisi olarak her alanda karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bilgi yönetimi konusuna girilmeden önce bilginin düzeyleri ve sınıflandırılması kavramlarına değinilecektir. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları aynı anlamda kullanılması çok sık karşılaşılan bir durum olup, birbirinden farklı olan tarafları ortaya konacaktır.

A)BİLGİNİN DÜZEYLERİ

Bilgi kavramları kullanım amacına göre sınıflandırılabilirler ve farklı biçimlerde kullanılabilirler. Bu kavramlardan veri(data) ve enformasyon(information) aynı anlamı ifade etmezler. Bilgi teknolojileri ve sistemleri literatüründe bu iki kavrama ek olarak bilgi (knowledge) kavramı kullanılmaktadır. Sonuç olarak bu üç kavram bilgi sürecinde farklı anlamlarda kullanılırlar ve analiz edilirler.¹

1.Verii

Veri; sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham işlenmemiş gerçeklerdir. Düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen “bilginin” veri olduğu ifade edilmektedir.²

¹T.Kaya BENGSHİR, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara,1996,s.14-15.

²F.Peter DRUCKER, *21.Yüzyılda Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999, s.141.

Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçekleri birbiriyle ilişkilendirmeden ifade eder. Veri, kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış ve işlenmemiş gerçekleri olarak tanımlanabilir. Verinin anlamı ve içeriği yoktur. İnsanlar bir işletmenin insan kaynakları departmanına başvurduğu zaman bu işlem kısmen verilerle ifade edilebilir. Başvuru işlemi ne zaman yapılmıştır, kaç tane belge istenmiştir, kaç kişi başvurmuştur gibi veriler iş başvurusunda bulunan insanların neden bu işleme başvuruda bulunduğunu veya daha önceden bu işleme başvuruda bulunup bulunmadığı hakkında bir bilgi vermez. Bu verilerle tek başına işletmenin insan kaynakları departmanının yönetimi hakkında bilgi sahibi olamayız. İnsan kaynakları departmanına iş başvurusunda bulunan insanlar hakkında verileri çoğaltabiliriz. Bu durumda iki sorun ortaya çıkar. Birincisi verinin çoğalması gerekli olan verinin belirlenmesi ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ise veriler kendi başlarına anlam taşımazlar. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar, içinde değerlendirme yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temeli oluşturmaz. Karar alma sürecinde veri temel oluşturmaz.³

2.Enformasyon

Enformasyon ise verilerin karar alma sürecinde destek olacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle oluşan sonuçlardır. Başka bir açıdan enformasyon ise belirli kurallarla analiz edilerek kişinin veriye yönelttiği mana biçiminde tanımlanabilir.⁴ Kısaca enformasyon düzenlenmiş veriyi ifade eden, düzenlenmesi başkaları tarafından yapılmış ve veriden daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve alıcı olması gerekmektedir.⁵ Enformasyonun amacı; alıcının bir süreçteki düşüncelerine yön vermek, analiz yapmasını sağlamak ve davranışları üzerinde etki yaparak bilginin oluşmasını sağlamaktır. Enformasyon alıcısına şekil veren, anlayışında ya da vizyonunda fark yaratan veridir.

³Thomas H.DAVENPORT, Laurance PRUSAK, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s.22

⁴Aydın KÖKSAL, *Bilişim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1981, s.26

⁵İsmet BARUTÇUGİL, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.57

Enformasyon iletişimini teknolojik ve resmi olmak üzere iki şekilde değerlendirebiliriz. İnternet üzerinden yapılan bilgilendirmeleri teknolojik enformasyon olarak değerlendirebiliriz. Birisinin size yazılı bir not vermesi ya da üzerinde bir personel hakkında bilginize yazılı bir belge olarak sunmasını resmi enformasyon olarak değerlendirebiliriz. Enformasyon elde ettiğimiz bağlantılar ya da işlemlerle ilgilidir. Şirketimizde kaç kişinin elektronik posta adresi var kaç kişi şirket içi iletişimde elektronik posta kullanıyor. Şirket içinde belli bir zamanda kaç mesaj dolaşıyor. Şirket dışından kaç kişi elektronik posta ile iş başvurusunda bulunuyor gibi nicelikleri kapsar. Niteliksel ölçümler ise bilgi verir ve kullanılabilirliğine sahiptir.

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır. Drucker'ın sözleriyle enformasyon "ilişkiler ve amaçlarla donatılmış veri" demektir. Yalnızca alıcıya biçimlendirme potansiyeline bağlı kalmayıp enformasyon bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısı ona anlam kattığın da veri enformasyona dönüşür.⁶ Verilere çeşitli değerler ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir.

- Amaca yönelme; verilerin hangi amaç için toplandığını öğrenme
- Sınıflandırma; sürecin işlemlerini ve verinin ana bileşenlerini öğrenme
- Analiz; verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak incelenmesi
- Düzeltme; verilerdeki hataları çıkarma
- Özetleme; verileri daha kısa ve öz bir şekilde bir kısımda toplama

Bilgi teknolojileri sayesinde işlemler analiz edilerek veri enformasyona çevrilir.⁷

3.Bilgi

Bilgi, genel anlamda "düşünme, analiz, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda oluşan düşünsel yapı"⁸ olarak tanımlanır. Bilgi aynı zamanda alınıp

⁶DAVENPORT, PRUSAK,s.25

⁷BARUTÇUGİL,s.57

⁸Milliyet, *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*, İnterpress Yayınları, Cilt IV ,İstanbul, 1992, s.16-17

satılabilen bir kaynak olarak ifade edilmektedir.⁹ Bilgi “belirli formda işlenmiş elde edilen için anlamlı olan,yönetmel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan enformasyon”¹⁰ olarak tanımlanmaktadır. Bilgi “toplanmış, organize edilmiş, değerlendirilmiş ve karar vermeyi etkili bir şekilde belirli yöntemler amaçlayarak ilgili birime yönlendiren”¹¹, ”belirli bir amaç yönünde hedeflenen”¹², ”faydalı biçime dönüştürülmüş ve kullanıcıya değer yaratan enformasyon”¹³ olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi enformasyonun düzenlenmesi ve dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkar. Bu düzenleme ve dönüştürmedeki süreçler şunlardır.¹⁴

- Karşılaştırma, ele aldığımız süreçleri ilgili enformasyon ve yaşadığımız diğer süreçlerle arasındaki fonksiyonlar
- Sonuçlar, enformasyonun karar ve davranışların işleyişine etkileri
- İlişkilendirme, sürece konu olan bilginin diğer süreçlerle ilişkileri
- Sohbetler, diğer birimlerin ve insanların enformasyon ile ilgili analizi

Bu süreçlerin analizi sonucu bilgi ortaya çıkar. Bilgi geçmişten günümüze kadar ulaşan bir süreç içerisinde işleyen deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgiden oluşur.

Bilginin işlevleri ise bilginin üretilmesi, ilişkilendirilmesi, depolanması ve iletilmesidir.¹⁵ Bilgi bazen kesin anlam ifade etmeyebilir. Bir karar için veri anlamlı olan enformasyon, başka bir karar için ham enformasyonu ifade edebilir. Kullanacak kişiye göre bilgi ve enformasyon birbirinin yerini alabilir. Herhangi bir uzman için bilgi olan

⁹O.E.WILLAMSON, ”Markets and Hierarchies Analysis and Anti Trust İmplications”, *A Study in the Economics of İnternal Organization*, The Free Press, New York, 1975, s.9

¹⁰Gordon.B.DAVIS, *Management Information System Conceptual Foundation Structure and Development*, Mc Graw Hill Book İnc,New York, 1974, s.7

¹¹Fremont.E.COST, James.E.ROSENWEİG,*Organization and Management A Systems and Contingency Approach*, IV.Edition Mc Graw Hill Book İnc,Newyork; 1985, s.227

¹²Curtis GRAHAM, *Business Information Systems Analysis Designs and Practises, II..Edition*, Addison-Wesley İnc, Cambridge, 1995, s.3

¹³C.BARNATT, *The Computersin Business Blue Print*, Blackwell Publication,Oxford, 1994, s.197

¹⁴DAVENPORT, PRUSAK, İstanbul, s.26

¹⁵Stan DAVIS, ”20/20 Vizyonu geliştirmek bağlamında İşletmelere Öneriler”, *S.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*”Çev Adem ÖĞÜT”, S.4, 1999, s.4

ifade kurumun üst düzey yöneticisi için enformasyon anlamına gelebilir. İşe eleman alımı yapan bir firmada elemanın kişilik testini geçmesi insan kaynakları birimi için bilgi iken o kurumun üst düzey yöneticisi için enformasyondur. Üst yönetim için kişilik testinin sonucu önemli olmayıp, şirkete alınan elemanlarda uygulanan kişilik testinin elemanlardaki performansa etkisi bilgidir.¹⁶

Bilgi ve uzmanlık kavramları genellikle karıştırılmaktadır. Ancak sistematik bir tanımla ile bilginin uzmanlık için şart olduğu ve uzmanlık uygulamalarının ileri seviyede ilave bilgilere temel oluşturduğu ileri sürülmektedir.¹⁷ Sonuç olarak bilgi belli bir süreçteki deneyimlerin ve değerlerin hedefe yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimler ile bir araya getirilip analizi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi belgelerde ya da klasörlerde değil belirli çalışmalarla süreçlerle, uygulamalarla ve standartlarla ortaya çıkar.¹⁸

B)BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilgi, veri ve enformasyondan farklı bir kavramlardır. İşletmelerde bilgi kavramının tanımlayarak sınıflandırmamız gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgiyi düzenleme ve kullanma tarzına göre; kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırabiliriz.

1.Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi

Bilgiyi algılamamız ve düzenlememiz bilgiyi kullanım biçimimizle bağlantılıdır. Bu açıdan yaklaşırsa bilgi dört şekilde sınıflandırılır. Bunlar idealist bilgi,sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir.¹⁹

¹⁶Hasan ÇOBAN, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997, s.156

¹⁷Lily.M HOFFMAN, *The Politics of Knowledge:Activist Movements in Medicine and Planning*, Stata University of New York Press,New York, 1989, s.6

¹⁸DAVENPORT, PRUSAK, s.28

¹⁹Bilge ERENGÜL, "Bilgi Yönetimi",*Human Resources Dergisi*, Nisan Mayıs Haziran, 1998, s.51

a)İdealist Bilgi

Bu bilgi türü hedefleri saptamamızı değer ve inançları yönlendirerek açık bir vizyonla karar almamızı sağlar. İdealist bilgiyi toplam kalite yönetimi ile ilişkilendirirsek; ilk seferde doğruyu yapmak ve hataları ortaya çıkmadan önlemek toplam kalite yönetiminin temel hedefidir. İşleri ilk defada doğru yapacak ve hataları ortaya çıkmadan önleyecek ise şirket çalışanlarıdır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak için önemli şart çalışanları motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek için eğitmek gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemlerin getirilmesidir.²⁰ Toplam kalite yönetiminin insan kaynaklarına uygulamasındaki bu değer idealist bilginin ürünüdür. İdealist bilgi ile motivasyonumuzu yönlendirmek ve referans noktalarımızı yeniden gözden geçirerek bütünü algılayacak şekilde değerlendiririz. Yeni teoriler üretilirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretmemizi sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu şekildeki bilgi tarafından üretilir. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartıştıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmaları oluştururuz. Kurumlarda idealist bilgi benchmarking ve kurum içi geliştirme çabalarında ya da bilgili kişilerin vizyonlarında üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının etkilerinin tanımlanmadan kullanılmamasıdır.²¹

b)Sistemik Bilgi

Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve organize biçimde gerçeği anlamamızı sistemik bilgi sağlar. Sistemlerin iç mekanizmalarının nasıl çalıştığını bu suretle anlar değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılaşmalar olduğunu sistemik bilgi sayesinde çözeriz. Bu bilgi bize yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarar. Kurumsal sistemlerin nasıl çalıştığını anlamak bilim dallarına ilişkin bilginin sosyal davranışlara ilişkin şemalar, modeller ve

²⁰ Asuman Uluçınar TÜRKEL, *Yöneticiler İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1998, s.41

²¹ BARUTÇUGİL, s.61

yöntemler sistematik bilginin yansımalarıdır. Bu tür bilgi genellikle elde edilme kaynağı formel eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modellerde bu sınıfa girer. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup kendi içinde bütünü oluşturan alt sistemlerden oluşur.

c)Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlar olup, büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken güçlü ve güçsüz yanların tahlilini yaparken pragmatik bilgiyi kullanırız. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır.²²

d)Otomatik Bilgi

İşselleşmiş bilgi olup, düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler ile otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde olan otomatik bilginde bilincinde değildir.

Tüm bu bilgilerin birey tarafından çeşitli bileşimlerde kullanılması söz konusudur. Bu bilgilerin düzenlenmesi ve ilişkilendirilmesi sonucu kişinin bakış açısı değerlendirilebilir. Dar görüşlü birinde teknik bilgi fazla olsa bile diğer bilgi düzeyleri daha aşağı seviyede bulunabilir. Bir sıralama yapmak gerekirse dar görüşlü bir kişide en az idealist bilgi ondan sonra ise sırasıyla sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi türleridir. Geniş bakış açılı kişilerde ise teknik bilgi nisbi olarak da düşük olsa da dünyaya bakış açısını kapsayan alandaki diğer bilgi türleri teknik bilgi ile eşit ağırlıklı olarak dengelenmektedir.²³

²²ERENGÜL, s.52

²³BARUTÇUGİL, s.62

2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olmak üzere iki türde var olmaktadır. Açık bilgi yapısal, örtülü bilgi ise yapısal olmayan bilgidir.

a)Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi iletişimi güçleştiren aksiyom, kapsam ve kişisel deneyime bağlıdır. Kısaca içimizde ve beynimizde taşıdığımız bilgidir. Örtülü bilgi sezgisel bir bilgi olup ona sahip olduğumuzu bilemeyiz. Oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgiye benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir.²⁴ Açık ve örtülü bilgi tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1.Açık ve Örtülü Bilgi

Bilinen	Sahip Olunan	Sahip Olunmayan
	Açık Bilgi	Bilgi Boşlukları
Bilinmeyen	Sahip Olduğumuzu Bildiğimiz Bilgi	Sahip Olmadığımızı Düşündüğümüz Bilgi
	Örtülü Bilgi	Bilinmeyen Boşluklar
	Sahip Olduğumuzun Farkında Olmadığımız Bilgi	Bilmediğimiz ve Sahip Olmadığımız Bilgi

Kemal ÖZKAN, Bilgi Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.18

Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden know how terimiyle anlatılan,saptanması güç bilgilerden oluşur. Usta bir sanatkar deneyimlerini yaptığı işten öğrendiklerini iyi

²⁴David PARTBY, "A Business Guide to Knowledge Systems", *The Knowledge Journey*, KPMG Management Consulting, 2001, s.4

bir şekilde bilir. Ama bildiği şeyin altındaki bilimsel ve teknik ilkeleri çoğu zaman bilemez.²⁵

b) Açık Bilgi

Açık bilgi ifade ettiğimiz ve dışa vurabildiğimiz bir bilgidir. Açık bilgide sözler, resimler ve iletişim araçları kullanılır. Bu yüzden, bilgimizi iletebilmek ve paylaşabilmek için bilgimizi anlaşılabilir hale getirmemiz gerekir. İnsan kaynakları departmanında yeni işe başlayan bir kişiye insan kaynakları bilgi sistemini öğretmenin en zor tarafı bizim alışkanlıklarımız haline gelmiş olan bir bilgiyi ona biliyormuş gibi anlatırız. Bunu söze veya resme dönüştürmek bizim için zor bir eylemdir. Ama örtülü bilgi açık bilgiye göre insan beyninde daha fazla bulunur. İnsanın bildiği fakat açıklamakta güçlük çektiği bilgi açık bilgidir.

Bu iki türlü bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek olan bu bilginin bir kişiden diğerine aktarılması dört şekilde olmaktadır.

Örtülüden açığa (dışsallaştırma): Bildiklerimizi somut hale getirdiğimiz bilgidir. İyi bildiğimiz bir insan kaynakları bilgi sisteminin şirket içindeki çalışanlara göre yeniden değerlendirerek yeni bir sistem oluşturmamızı buna örnek verilebilir. Bu konuyu iyi bildiğimiz için sistemin daha verimli olması için örtülü bilgiyi uygulayarak kullanılabilir bir bilgi haline getirebiliriz.

Açıktan örtülüye (içselleştirme): Yeni bulduğunuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir. Yeni oluşturduğunuz insan kaynakları bilgi sistemini açık bilgi ile diğer çalışanlar ile paylaşırken farkında olmadan bazı bilgileri daha sonra kullanmak üzere örtülü bilgiye çeviririz. Bu sürecin işlemesi sonucunda bilgi tekrar açık bilgiye dönüşebilir.

²⁵İkujiro NONAKA, "Bilgi Yaratan Şirket", *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, MESS Yayın No.293, İstanbul, 1999, s.35

Açıktan açığa (birleştirme): Bir tartışma ortamında bir konuyu topluluğa sunduğumuz zaman ortaya çıkan bilgi türüdür. Tartışma ortamında beynimizdeki örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürürüz. Dinleyenler bizim açık bilgilerimizi açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu bilgi onlar için anlaşılabilir ise onlar bu bilgiyi içselleştireceklerdir, yani örtülü bilgiye dönüştüreceklerdir. Yeni insan kaynakları bilgi sistemini oluşması sonrası tartışma ortamında bilgileri diğer oluşturduğumuz açık bilgilerle birleştiririz.

Örtülüden örtülüye(sosyalleşme): Bilinç altında olan ve farkında olmadan transfer ettiğimiz bilgidir. Bu bilgi bir kişi veya toplulukla iletişime girdiğimiz zaman deneyimler ve gözlemler sonucunda oluşan bilgidir. Yeni insan kaynakları bilgi sistemini kullanan bir kişiyi gözlemlerken deneyimlerimizi katarak ona bir yorum katarız ve bu geçiş örtülüden örtülüye geçiştir. Beden dili, duygular ve davranışlar ile bu bilgi türünün transferi gerçekleşebilir. Günümüz organizasyonlarında ele alınması ve gerçekleştirilmesi gereken bu bilgi türüdür.²⁶

3.Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonların yapısını değerlendirirken sahip olduğu sermayeler vardır ve bunları bilginin çıkış kaynağı olarak değerlendirebiliriz. Bunlar entelektüel sermaye ve sosyal sermayedir.

a)Entellektüel Sermaye

Entelektüel sermayede bilginin çıkışı insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üçe ayrılır.

İnsan sermayesi; İnsanın sahip olduğu bilginin değeridir. Organizasyonda çalışan insanların becerileri olup, meta beceriler, kaldıraçlı beceriler ve tescilli beceriler olmak üzere üç grupta toplayabiliriz. Meta beceriler belirli iş alanına özgü olmayan her çeşit işletmede kendini geliştiren bireyler tarafından rahatça elde edilebilen becerilerdir. (Bilgisayar kullanma ve telefonda insanları etkilemek gibi) Kaldıraç beceriler, bu tür

²⁶BARUTÇUGİL, s.63-64

beceriler kendi şirketiniz içinde değerli olmayan dışardan elde edilip değer yaratan becerilerdir. Bu tür beceriler işletmeye değil, işkoluna özgü bir yapı gösterir. Özel beceriler; bir şirketin kuruluşu sırasında ortaya çıkan becerilerdir. Özel bilgi derinleştikçe satışa yönelik bir bilgi ortaya çıkar. Genelde belli bir alanda çalışan ve uzmanlaşmış kişilerde görülen becerilerdir.²⁷ Bunlar kısaca çalışanların nitelikleri, deneyimleri ve işletmeye kattıklarından oluşur.

Yapısal sermaye; işletmenin çalışanlarının oluşturduğu bir bilgidir. İşletmenin patentleri, ürünleri ve proseslerdeki gelişmeyi ihtiva eden bilgi türüdür. Bu bilgi türünün bir kısmını insan kaynaklarından elde edilip somutlaştırılan bir bilgi türüdür.

Müşteri sermayesi; bu sermaye dışsal bir sermaye olup, insan sermayesi ve yapısal sermayeye oranla daha belirgindir. Müşterilerin sayısı, yoğunluğu ve saygınlığı gibi değerlerden oluşur. İnsan sermayesi ve yapısal sermayedeki başarı müşteri sermayesini de direk olarak etkileyecektir.²⁸ Bilgi kaynakları çok farklı yerlerde depolanır ve bunları kontrol etmek oldukça zordur. Bilgi varlıkları tablo-2'deki gibi sınıflandırılabilir.

b)Sosyal Sermaye

İnsanların hedeflerine ulaşmaları için organizasyonlar tarafından oluşturulan eylemlerin yerleşik değerler ve sosyal ilişkilerle birleştirilmesidir.²⁹ İnsanlar arasındaki aktif bağlantı birikiminden, insanları birbirine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ortak değerler ile davranışlardan oluşur. Sosyal sermaye her işletmenin kendine özgü ve içselleşmiş sermayesidir.³⁰

²⁷Thomas. A. STEWART, *Entellektüel Sermaye*, Kontent Kitapevi, İstanbul, 1997, s.138-139

²⁸STEWART, s.229

²⁹Robert PUTMAN, "Bowling Alone:Amrican's Declining Social Capital", *Journal Of Democracy* ,S.6, 1995 ,s.65

³⁰Don COHEN, Laurance PRUSAK, *Kavrayamadığımız Zenginlik*, Mess Yayınları, No 353, İstanbul, 2001, s.20

Tablo 2.Bilgi Varlıkları

Teknoloji	Yapısal Bilgi	İnsan Bilgisi	Diğer varlıklar
Know how	Kurumsal prosedürler	Yönetimdeki	Hizmet anlayışı
Tasarım	Bilgi tabanlı sistemler	deneyimler	Kurum kültürü
Ürünler	Operasyon	Mesleki uzmanlık	İnançlar
İmalat Yöntemleri	Çıkarılan dersler	Beceriler	Değerler
AR-GE	En iyi uygulamalar	Kurumsal bilgiler	Tahminler
Patentler	Uzmanlıklar	Pazara ilişkin bilgi	Planlar
Fikirler			Politikalar
Yenilikler			Fikir hakları
			Markalar

BARUTÇUGİL s.67

II.BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi çağının yapı taşlarını oluşturan iletişim ve teknolojinin gelişimiyle beraber işletmelerde daha fazla bilgi oluşmaya başlamış ve bunun verimli şekilde kullanılması zorlaşmıştır. Bu yüzden dolayı bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi bu bilgileri sınıflandıran, sıralandıran, bağlantı kuran ve bunu organizasyonlara aktararak işletmenin değerinin artmasını sağlayan içsel ve dışsal bir kavramdır.

A)TANIMI

Bilgi çağının en dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir.³¹ Bilgi yönetimi organizasyonların içinde ve dışında yer alan açık ve kapalı bilgilerin elde edilmesi, bir ağ içerisinde toplanması, sıralanması ve aktarılması organizasyonların entelektüel ve sosyal sermayesini artırarak öğrenmeyi sağlayan bir süreçler bütünü

³¹ P.T PLUNKETT, "Managing Knowledge Work: An Overview of Knowledge Management", *Working Group of the Federal Chief Information Officers Council*, August 2001, s.7

olarak tanımlanabilir. Doğru ve kullanılabilir bilgiyi ele alarak işletmelerde işgücünün örgütsel bir hedef etrafında toplanmasını sağlar. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bu kavram teknoloji ve iletişim ile ilgili olmakla beraber insanla bütünleşince bir sonuca ulaşabilecektir.³² Bilgi yönetiminde işletmelerin değerini artıran en önemli kavram örtülü bilginin sistematik bir biçimde işletme içersinde hareket haline geçirilmesidir. Bilginin üretilmesi planlanabilen ve kontrol edilebilen sistematik bir işlem değildir. Bilginin üretilmesi aşamasındaki bilgiler sürekli olarak değerlendirmeli ve ortaya çıkarılmalıdır.³³ İşletmeler deneyimlerini ve öğrendiklerini organizasyon içersine aktarılması sonucu kendini geliştiren bir organizasyon yaratılabilirler. Açık bilgi ise işletme içersinde teknolojiler ve iletişim sayesinde depolanabilmektedir. Bilgi yönetimini daha iyi algılamak için bilgi süreci ile elektrik enerjisinin üretimi, dağıtımı ve kullanımı arasında bir bağlantı kurulabilir. Elektrik enerjisi çeşitli enerji kaynaklarından elde edilir. Elektrik enerjisi aynı bilgi gibi depolanamaz dağıtılır ve kullanılır. Depolansa bile bunun maliyeti yüksektir. Elektrik enerjisi dağıtılırken aynı bilgi gibi dağıtılırken ve kullanırken bir kayıp oluşur. Dağıtılan ve kullanılan bilgiyi örtülü bilgi olarak, üretim esnasındaki bilgiyi ise açık bilgi olarak değerlendirebiliriz. Bilgi aynı elektrik enerjisindeki gibi üretilmekte, dağıtılmakta ve kullanılmaktadır. Burada ki amaç ise elektrik enerjisindeki gibi üretimin doğru kaynaklardan yapılarak, dağıtım ve kullanımındaki kaçakların en aza indirilmesi olup, ana amaç ise bilgidan elde edilecek yararlar ve fonksiyonlardır. Bilgi yönetiminin organizasyon açısından anlamı ise pazarda var olmak ya da olmamaktır. Pazarda olmayı ya da olmamayı belirleyen temel faktör ise memnun ve sadık müşteriyi oluşturabilmektir bu da insandan geçmektedir.³⁴

Bilgi yönetimi ile organizasyon arasındaki ilişki pazarda var olmak ya da olmamaktır. En temel ve genel amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemlerde sürdürülebilir büyüme ve girişilen işlerde karlılıktır. Bu durumu memnun ve sadık müşterilerle sağlarız. Müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini sağlamanın yolu da onların beklentilerini

³² Şevki ÖZGENER, "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", *1.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, Kocaeli, 2002, s.485

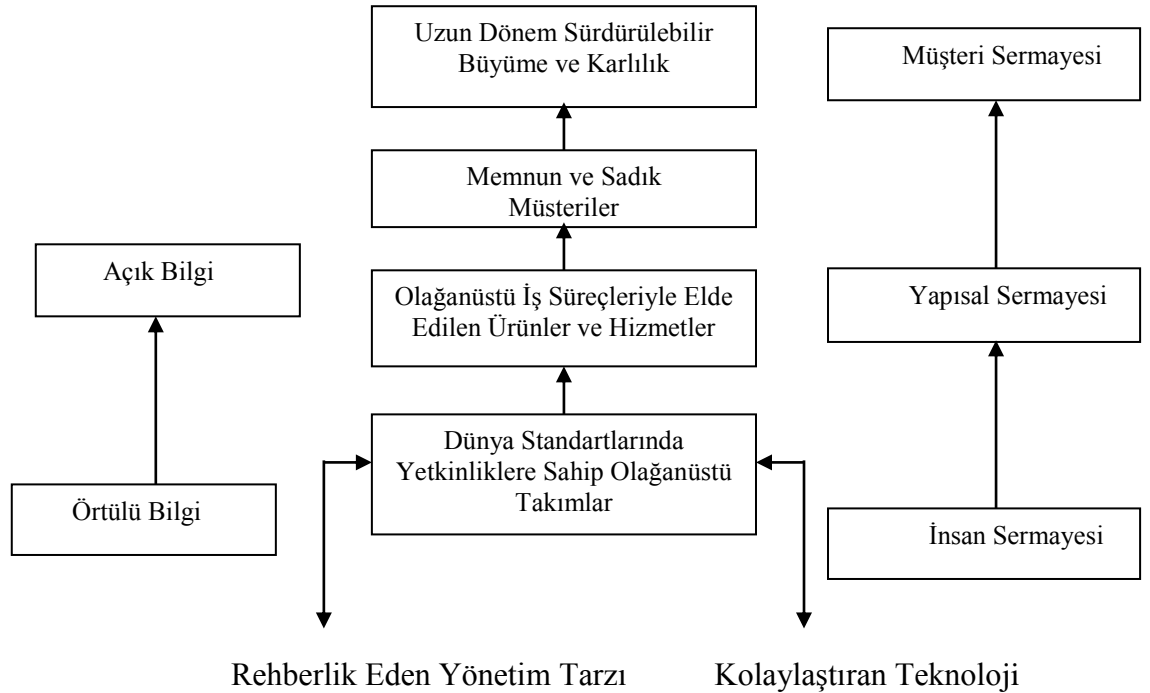
³³ Ganesh. D. BHATT, "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, S.1,2000, s.15

³⁴ BARUTÇUGİL, s.67

aşacak olağanüstü ürünler ve hizmetler üretmemize imkan sağlayacak olağanüstü iş süreçleri geliştirmekten ve kullanmaktan geçer. Yukarıdaki süreçlere bağlı olarak bilgi yönetimi ve bilgi varlıkları arasındaki ilişkileri şekil-1 ile açıklanır.

Bütün bunlar, kendini geliştiren ve öğrenen organizasyonlar ile gerçekleştirilebilir. Bunu sağlamak içinde organizasyonlar içersinde teknolojiyi, deneyimi ve rehberliği ortaya koyacak bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilebilir. Bilgi yönetiminde oluşturduğumuz olağanüstü iş süreçleri ile ancak belli bir noktaya kadar ilerleyebiliriz. Teknoloji belirli bir yere kadar bizim ilerlememizi sağlar. Burada esas amaç organizasyonlarda çalışanların doğru insan ve doğru yetkinliğe sahip olması gerekir ki süreç sonuca ulaşabilsin. ³⁵Bir yetkinliğin tanımında üç unsur bulunmaktadır. ³⁶

- Odaklanmayı sağlayan temel bilgi
- Temel bilgiyi doğru şekilde kullanacak beceriler ;yetkinlikler
- Bu beceriler ile temel bilginin birleşmesi sonucu motivasyon sağlama



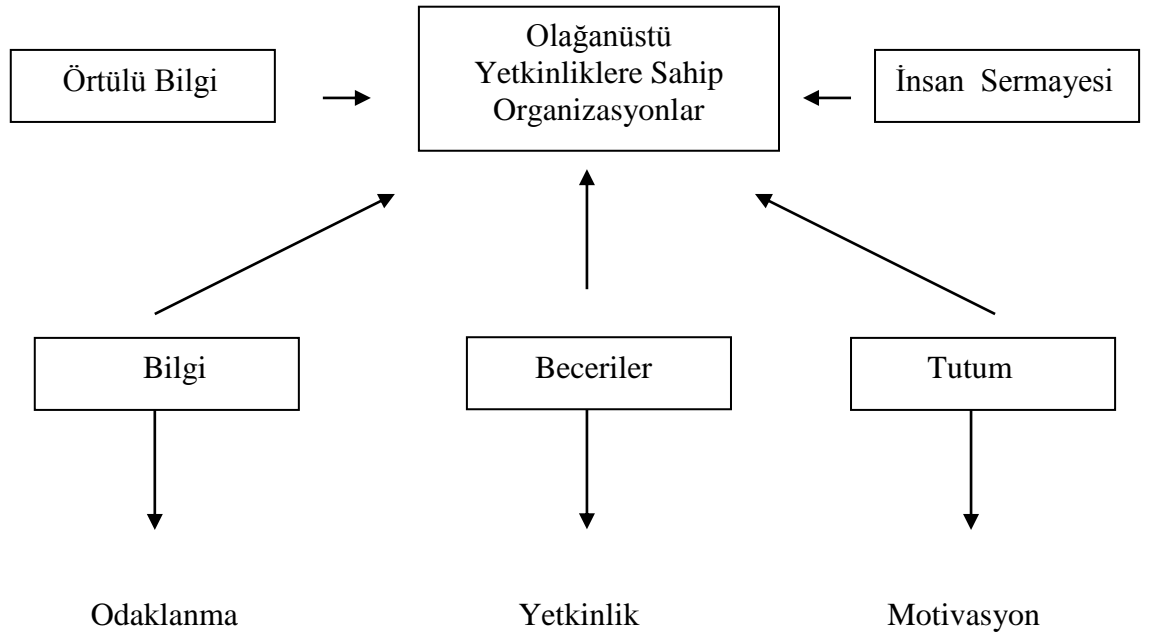
Şekil-1. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Varlıkları Arasındaki İlişkiler

BARUTÇUGİL, s.69

³⁵ BARUTÇUGİL, s.69

³⁶ BARUTÇUGİL, s.70

Temel bilgi, formasyon eğitim ve öğretimin bir fonksiyonudur. Bunun tamamlayıcısı profesyonel gelişim amacına yönelik yapılandırılmış eğitim programlarıdır. Bir çalışanın doğru odaklanması için bilgilendirilmesi gerekir. Tutum, çeşitli değişkenlere bağlı olarak doğru çalışma ortamının ve doğru takdir sisteminin bir fonksiyonudur. Çalışanların becerileri ise dünya standartlarında yetkinlikleri olan olağanüstü takımların şekillendirilmesinde en büyük etkiyi yaratan alandır. Bunu cesaretlendirecek olan doğru yönetim tarzı, rehberliğe ve uzmanlaşmaya dayanan yönetim tarzıdır.³⁷ Olağanüstü organizasyonları oluşturan ilişkiler şekil-2 ile açıklanır.



Şekil-2. Olağanüstü Organizasyonları Oluşturan İlişkiler

BARUTÇUGİL, s.70

İşletmelerde bilgi akışının hızla artması ile birlikte, bilgi sistem ve teknolojileri organizasyonların en temel girdisi olacaktır. Organizasyonlar bilgiyi, bilgi teknolojilerini ve insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullandıkları zaman kurumsal etkinliklerini artıracak dolayısıyla iş süreçlerini geliştirerek başarılı organizasyonların oluştuğu oluşturabileceklerdir. Olağanüstü organizasyonların, strateji oluşturma ve karar verme süreçleri ile bağlantılı olarak, insan kaynakları ve iş süreçleri

³⁷BARUTÇUGİL, s.70

ile ilgili güçlü bir bilgi kaynağı oluşturduğu görülmektedir. Kısaca bütün bu süreçleri bilgi yönetimi olarak ifade etmemiz mümkündür.³⁸

B)GELİŞİM SÜRECİ

Bilgi insanlığın en eski zamanlarından beri var olan bir temel girdidir. Bilgi çağı ile birlikte bilgiye olan gereksinim artmış bilginin kontrol edilmesi gelişen teknolojiye rağmen güçleşmiştir. Burada bilgi kavramının ortaya çıkışı, yönetim bilgi sistemleri ve bilgi yönetiminin ortaya çıkışı hakkında gelişim süreci anlatılacaktır.

1.İlk Dönem

Bilgi çağında, bilgi servetin elde edilmesinde en önemli yapı taşı olmuş ve sermayenin sınırsız olması bütün toplumsal yapıları değiştirmiştir.³⁹

Bilgi çağını önceki dönemlerden ayıran beş temel özellik bulunmaktadır.⁴⁰

- Bilgi çağında bilgi toplumunun temel girdisi olan bilgi hızla üretilmektedir.
- Bilgi çağında işletmeler bilgi teknolojilerini kullanırlar.
- Bilgi çağında süreçlerde etkinlik ve verimlilik önemlidir.
- Bilgi çağında bilgi teknolojilerinin kullanımı başarıyı etkiler.
- Bilgi çağında bilgi teknolojileri, insan, hizmet ve ürün iç içe girmiştir.

Bilgi çağı ile ilgili değerlendirmelerin tarih içerisinde belli dönemler dalgalar şeklinde ilişkilendirilmiştir.Bu anlamda, Konradiev'in uzun dalga kuramından söz edilebilir. Konradiev'in uzun dalga kuramı daha çok sanayi toplumundaki teknolojik gelişmeleri açıklığa kavuşturmakta ve geleceğe yönelik tahminde bulunulmasına olanak sağlamaktadır. Uzun dalga kuramına göre sanayi devriminden günümüze kadar yaklaşık 50 yıllık dönemler itibariyle dört uzun dalga söz konusudur. Her bir dalganın kökenleri

³⁸ Adem ÖĞÜT, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.134

³⁹ İlker BELEK, *Post-Kapitalist Paradigmalar*, Sorun Yayınları, İstanbul, 1999, s.162

⁴⁰ Mahmut TEKİN, Ercan ÇİÇEK, "Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Ekonomisi", *1.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, Kocaeli, 2002, s.236

bir önceki dalga içinde bulunmaktadır. Bunlar 1770-1880 arası erken mekanizasyon, 1830-1880 buhar gücü 1880-1940 elektrik ve ağır sanayi 1940-1980 arası ise kitle üretim dönemidir. Yaşadığımız bu dönem ise beşinci dalga olarak adlandırılmıştır. Sanayi toplumuna geçişi buharlı makineler üstlenmiş bilgi toplumuna geçişi ise bilgi ve teknolojiye gelişim üstlenerek beşinci dalgayı oluşturmuştur.⁴¹ 1946 yılındaki dördüncü dalgada bilgi yönetimini bilgi teknolojileri ile ilk bağlantısı olan ENIAC isimli 30 tonluk ilk bilgisayarı bilgi yönetiminin başlangıcı olarak kabul edebiliriz. Böylece ilk veri işleyen sistem yani bilgi yönetiminin en alt basamağı ortaya çıkmıştır. Bilginin işletmelerde yönetilmesine ilişkin çabaların; geçmişten günümüze kadar dünyada yaşanan ekonomik, endüstriyel ve kültürel gelişmelerin doğal bir sonucu olduğu söylenebilir.

2.Yönetim Bilgi Sistemleri Dönemi

Yönetim bilgi sistemi bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmeler yönetim işlevlerini yerini getirebilmek için bilgi teknolojilerinden yararlanmak zorundadırlar. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeyle veri işleme yani enformasyon ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler verilere ulaşma ve aktarma hızındaki işlemler yönetim bilgi sistemlerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Yönetim bilgi sistemleri; işletme yöneticilerine yardımcı olan bir kavram olarak ortaya çıkmış ve yalnızca sonuçların raporlanması şeklinde kullanılmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda yönetim bilgi sistemi terimi çok kısıtlı bir anlam içermekteydi. Yalnızca düzenli raporlar, yöneticilere karar almalarına destek anlamında kullanılıyordu. İşletmeler bu süreç içerisinde veriyi artık enformasyona dönüştürmeyi başladılar. Sistemde oluşan enformasyon işletmenin verimli bir şekilde çalışması için gerekli eyleme ilişkin enformasyon sağlıyordu. Ancak yönetim bilgi sistemlerinin alanı kısıtlıydı ve gerekli enformasyon hızı sağlanamıyordu. Bu yüzden dolayı gerekli olan bazı bilgiler karşılanamıyordu. 1970'lerde ise bilgi teknolojileri ve yazılımlarındaki değişimle beraber karar destek sistemleri ortaya çıktı. İletişim teknolojileri içerisindeki gelişim ve

⁴¹ Mahmut TEKİN, Hasan.K.GÜLEŞ, Tom BURGESS, *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, Konya, 2000, s.72

bunun bilgisayar ortamına aktarılması enformasyon devir hızı artmış bunların yönetilmesi artık güç hale gelmiştir.⁴²

3.Bilgi Yönetimi Dönemi

Bilginin alt basamakları olan veri ve enformasyon hakkında açıklamalar yapıldıktan sonra bilginin yönetimi konusundaki aşamalar ele alınacaktır. İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı artırmak için bilgiyi uygulamaya geçiren stratejik bir kavramdır. Bilgi yönetimi yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık firmaları ve yenilikçi şirketler, bilgiyi daha verimli ve etkin kullanarak değişime uyum sağlayabileceklerini ve rekabet avantajı sağlayacaklarını keşfetmeye başlamıştır.⁴³

Bilginin işletme yönetimine ve işletmenin başarısına etkileri ile ilgili araştırmalardan bir tanesi de 1989 yılında yapılmıştır. Fortune dergisine göre ABD'ndeki yıllık toplam satışları 7.5 milyar dolar olan 18 işletmenin tepe yöneticileri; bir işletmenin tüm faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörün bilgi olduğu konusunda fikir birliğine varmışlar ve bilginin bir işletmenin en önemli varlığı olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlardan bazıları ise şöyledir.⁴⁴

Yöneticiler, işletmenin rekabet edebilirliği açısından bilgiyi çok önemli gördükleri için, bilginin etkin bir şekilde yönetilmesi ile çok yakın bir gelecekte ilgilenmek istemektedirler, fakat bunu nasıl yapacaklarını tam olarak bilmemektedirler. "Bilgi yönetimi" kavramına yeni olmakla birlikte, yöneticiler bilgiyi nasıl yöneteceklerine dair bir anlayışa sahiptirler. İşletme çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi ve uzmanlığı, işletmelerin en değerli varlığı olarak görmektedirler.

⁴²Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, *İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*, Gazi Osman Paşa Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları No.1, Tokat,1998, s.163-164

⁴³PLUNKETT, s.2

⁴⁴ Muhteşem BARAN, *Bilgi Yönetimi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2002, s.27

İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için; bilginin etkin ve sistematik bir biçimde bir şekilde yönetilmesi ile ilgili çabaları, yakın geçmişten günümüze doğru aşağıdaki şekilde özetleyebilir.

1986 yılında bilgi yönetimi kavramı “yeni bir fırsatın çeşitli görüş açıları” başlığı altında Avrupa Yönetim Konferansı’nda ele alındı

1987 yılında bilgi yönetimi ile ilgili ilk kitap Avrupa’da basıldı. Yine aynı yıl bilgi yönetimi ile ilgili ilk konferans (21.Yüzyılda Bilgi Varlıkları), Technology Transfer Society tarafından Purdue Üniversitesi’nde gerçekleştirildi.

1989 yılında bilginin yönetilmesi ile ilgili olarak, Fortune dergisinde yer alan ABD’nin en başarılı 50 şirket yöneticisini kapsayan bir araştırmanın sonuçları yayınlandı. Buna göre yöneticiler, bilgiyi bir işletmenin en önemli varlığı olarak ifade etmişlerdir, fakat onu nasıl yöneteceklerini bilmediklerini belirtmişlerdir. Yine aynı yıl “Sloan Management Review” dergisi ilk kez bilgi yönetimi ile ilgili bir makale yayınladı. Ayrıca bazı yönetim ve danışmanlık firmaları, bilgiyi yönetmek amacıyla çalışmalar başlattı. Bunlardan bir tanesi olan Price Waterhouse, bilgi yönetimini işletme stratejisine dahil etti. “Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı“ (International Knowledge Management Network), Avrupa’da faaliyetine başladı.

1990 yılında bilgi yönetimi için teknolojik temel sağlamak amacıyla, bazı Amerikan işletmelerinden oluşan bir komisyon tarafından “Bilgi Varlıklarını Yönetme Girişimi”(İnitiation for Managing Knowledge Assets IMKA) oluşturuldu. Yine aynı yıl, Avrupa ve ABD’nde; Garatt, Senge ve Savage tarafından yazılan “öğrenen organizasyon” konulu ilk kitaplar yayınlandı.

1991’de Skandia Sigorta, organizasyonunda “Entelektüel Sermaye Yöneticisi” (Director of Intellectual Capital) pozisyonunu oluşturuldu. Aynı yıl içinde bilgi yönetimi ile ilgili ve bir Japon yazar tarafından ABD’nde yayınlandı.⁴⁵ Fortune dergisi,

⁴⁵ BARAN,s.30

ilk kez bilgi yönetimi ile ilgili bir makale yayınlandı. Yine aynı yıl Harward Business Review dergisinde, bilgi yönetimi ile ilgili bir makale yayınlandı.⁴⁶

1992 yılında ABD’nde, Steelcase ve EDS firmalarının sponsorluğunu yaptığı “Bilginin Verimliliği” konulu bir konferans düzenlendi. 1993’de bilgi yönetimi ile ilgili önemli bir makale yayınlandı. Yine aynı yıl, tamamen bilgi yönetimi ile ilgili ilk kitap ABD’nde yayınlandı.

1994 yılında “Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı “(International Knowledge Management Network), İnterneti’de çalışmaları kapsamına aldı. “Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı”, bilgi yönetimi ile ilgili ve 80 Hollanda işletmesini kapsayan bir araştırmanın sonuçları yayınlandı. Aynı örgüt; Rotterdam’da, Avrupa’dan yüzden fazla katılımcının iştirak ettiği, “Yöneticiler için Bilgi Yönetimi” başlıklı bir konferans düzenledi, yine aynı yıl, bir çok büyük yönetim danışmanlık firması, müşterilerine bilgi yönetimi ile ilgili hizmetler vermeye ve seminerler düzenlemeye başladı.

1995’de, Amerika’da Verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center) ve Arthur Anderesn danışmanlık firması; üç yüzden fazla katılımcının iştirak ettiği “Bilginin Zorlukları” konulu bir sempozyum gerçekleştirildi. Aynı yıl; hem Avrupa’da, hem de ABD’nde, bilgi yönetimi ile ilgili bir çok seminer ve konferans düzenlendi. Bazı işletmelerde, Bilgi Yönetimi Koordinatörü / Şirket Bilgi Yöneticisi (Chief Knowledge Officer-CKO) pozisyonu oluşturuldu. Yine aynı yıl internet üzerinde “Bilgi Yönetimi Forumu” başlatıldı ve Japon işletmelerinde bilginin nasıl yaratıldığı ve yönetildiğini anlatan bir kitap yayınlandı.

1996 yılında hem Avrupa, hem de ABD’nde, bilgi yönetimi ile ilgili bir çok seminer ve konferans düzenlendi. Bir çok yönetim ve danışmanlık firması, müşterilerine bilgi yönetimi konusunda konferans vermeye başladı. Bir çok işletme; bazıları tamamen kendi kaynaklarını kullanarak, bazılara da işletme dışından yardım alarak, bilgi yönetimi uygulamalarını başlattı. Yine bir çok işletmede bu konu ile ilgili

⁴⁶ İkujiro NONAKA, “The Knowledge-Creating Company”, *Harward Business Review*, Vol.69, November December, 1991, s.96-104

üst düzey yönetici atanmaya başladı. Aynı yıl içersinde Avrupa Bilgi Yönetimi Kurumu (The European Knowledge Management Association) kuruldu.

1997’de; ABD, Avrupa, ve Afrika’da bilgi yönetimi konusunda bir çok konferans düzenlendi; konu ile ilgili bir çok dergi yayınlanmaya başladı. Ayrıca geçmişteki uygulamalar ve çalışmalar, raporlar halinde yayınlandı. Bilgi yönetimi ile ilgili konular, yönetim dergilerinde çok sık olarak ele alınmaya başlandı, konu ile ilgili bir çok kitap yayınlandı. İşletmelerde de, bilginin yönetilmesinden sorumlu üst düzey yöneticiler atanmaya devam edildi. Ayrıca “entektüel sermaye ve organizasyondaki bilgi temelli varlıkların” yönetilmesi ve ölçülmesi ile ilgili önemli kitaplar yayınlandı. Avrupa Birliği tarafından, “Bilgi Yönetimi Konferansı” düzenlendi.

1998 yılında bir çok dergi konu ile ilgili özel sayılar yayınlamaya başladı. Bir sonraki yıl ise, bir yönetim danışmanlık firması olan KPMG, ABD’nde orta ve büyük ölçekli 25 işletmedeki, üst ve orta kademedeki yöneticilerle gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını yayınladı. Buna göre yöneticiler; bilginin rekabet avantajı elde etmede en önemli faktör olduğunu düşünmekte; fakat bilgi yönetiminin tamamen uygulandığını düşünmemektedirler. 1999 yılı içersinde ayrıca bilgi yönetimi ile ilgili bir “el kitabı” yayınlandı.

2000 yılının başında, bilgi yönetiminin uygulanması ile ilgili olarak pratik yöntemler öneren kitaplar yayınlanmaya başlandı. Ayrıca bilgi yönetimi konusundaki klasik ve çağdaş yaklaşımları inceleyen bir kitap yayınlandı.

2001 yılında Entelektüel Sermaye adlı kitabın yazarı Thomas Stewart, konu ile ilgili ikinci kitabını⁴⁷ yayınladı. Yine aynı yıl içersinde, ABD’nde Ulusal havacılık ve Uzay Merkezi (National Aeronautics and Space Administration), kendi içinde bilgi yönetimi takımı oluşturdu ve “bilgi yönetimi için stratejik plan “ isimli bir çalışmayı kendi bünyesinde uygulamaya başladı.

⁴⁷ Thomas A. STEWART, *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and The 21 st Century Organizations*, New York, Doubleday-Currency,2001

2002 içinde ise, bilgi yönetimi konusunda 1997 ve 2001 yılları arasında yapılmış olan araştırmaların karşılaştırmalı bir analizi yayınlandı.⁴⁸

İşletmelerde bilginin yönetilmesinin önemi anlaşıldıkça günümüzde de halen, dünyadaki tüm konferans, kongre ve seminerlerde, bilgi yönetimi ve ilgili diğer konulara önemli ölçüde yer almaktadır.

C)BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması için aşağıdaki özelliklerin olması gerekir.⁴⁹

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir. Bilgi insanların bir arada bulunması sonucu eleştiri, görüşme-diyalog ve anlaşmalar vasıtasıyla ortaya çıkar. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmeleri zordur. Buna karşın, bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olmaları gerekir.
- Bilginin kullanım oranı bilginin değerini belirler. Bilgi ne kadar çok kullanılıyorsa o kadar değerlidir. Bu durum bilginin değişime ayak uydurduğu ve paylaşıldığı sürece değerinin artacağını gösterir. Hareket halindeki bilgi değerini korur. Etkin bilgiye ulaşabilmek için bilginin sürekli tartışılması gerekir. Bilgi asıl değerini transformasyon sonucu oluşturmaktadır.
- Bilgi yönetimi karmaşıktır. İşletmelerdeki bilginin %90'ını örtülü bilgidir. %10 ise açık bilgidir. Örtülü bilgi işletmede yönetilmesi en zor olan bilgi olup, örtülü bilginin ortaya çıkarılması karmaşık olup sezgisel bir olaydır. Bu yüzden bilginin ayırt edilmesi güçtür. Bilgi organizasyonda kültür, yapılar, teknoloji ve çalışanlar ile ilişkilidir. Bilgi sadece

⁴⁸ BARAN, s.32-33

⁴⁹ ÖZGENER, s.485-486

organizasyon çevresinde değil aynı zamanda ulusal ve global çevrede de bulunur. Bu süreçler bilgiyi karmaşık yapar.

- Bilgi kendi kendini yeniden organize eder. İşletmelerde dünyadaki hızlı değişimden dolayı çok sayıda bilgiyi yaratmakta, saklamakta, yenilemekte ve kaydetmektedir. Bilginin bu süreç çerçevesinde bir yaşam eğrisi vardır. Bilgi kendi kendini organize ederek destekleyici bir ortam içerisinde üretilebilir.
- Bilgi dil yoluyla hareket eder. İnsanların deneyimleri ve bildikleri dil sayesinde aktarılır. Bilginin çeşidine bilgi her seferinde çeşitli şekillerde iletilir. Etkin ve verimli bir dil kullanımı belli bir deneyimin oluşmasını sağlar.
- Bilgi değişimi elinde tutar. Bilgi modelleri sürekli değişim içinde olduğundan bilgide son bir çözüme ulaşamayız. Esnek yaklaşım ile her zaman bilginin değişim karşısındaki tepkisini koruyabiliriz.
- Bilgi yönetimi pahalıdır. Bilgi bir sermayedir varlıktır. Bilginin etkili yönetimi diğer varlıklara etkin yatırımını sağlar. Para ve emek yatırımına ihtiyaç duyan bir çok bilgi yönetimi aktivitesi vardır. Bunları; bilginin ele geçirilmesi, düzenlenmesi sınıflandırılması ve çalışanların bu konularda eğitilmesidir. Organizasyondaki anahtar kişilerin ayrılması sonucu onlar bildikleri ile beraber şirketten ayrılırlar. Bu organizasyon için büyük zarar verebilir.⁵⁰

D)BİLGİ YÖNETİMİNİN OLUŞUMU

Bilgi yönetimini anlamak için temel adımları ve uygulamadaki temel işlemlerin neler olduğunu incelemek gerekir. Burada dört temel adımdan ve dört temel işlemde söz edilecektir.⁵¹

⁵⁰BARUTÇUGİL,s.84

⁵¹ BARUTÇUGİL,s.71

1.Bilgi Yönetiminin Oluşumundaki Temel Adımları

Bilgi yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem, planlama ve gözden geçirme olarak dört temel adımdan söz edilebilir.

a)Kavramsallaştırma

Bir organizasyonun bilgi varlıklarını tespit edilmesidir. Bilgi varlıklarını belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapılması gerekir. Bilgi varlıklarının ne olduğunu, neleri içerdiğini, nasıl bir biçimde bulunduğunu, ne kadar ulaşılabilir olduğunu ve faydasının ne olduğunu araştırmak kavramsallaştırma aşamasıdır.

b)Yansıtma

Bilginin organizasyona entelektüel ve sosyal olarak nasıl değer katacağını analiz etmektir. Bilgi varlıklarının kullanılması sonucu oluşan fırsatlar ve bunun etkilerini inceler. Bilgi varlıklarının kullanılmasındaki engelleri belirlemek ve onun organizasyona sağlayacağı değer artışını ölçmek analiz etmek değerlendirmek yansıtma adımı içerisinde yer alır.

c)Eylem Planlama

Bilginin etkin ve verimli şekilde kullanılarak değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir. Bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması gerektiği, nasıl başlanması ve nasıl izlenmesi gerektiğini kararlaştırmak, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmek eylem planlama adımı içerisinde yer alır.

d)Gözden Geçirme

Değer artışını sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmektir.Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan değeri sağlayıp sağlamadığı ve tekrar kullanım için

nasıl saklanabileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmektir.

2.Bilgi Yönetiminde Bilginin Üretilmesi

Organizasyonda bilgi başarıyı sağlayacak bir şekilde yönetilebilmesi için bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça belirtilmesi gerekir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu işe adanmak, üst yönetiminden tüm çalışanlara kadar bir süreç içerisinde başlatılmalıdır. Bilgi yönetimine geçiş sürecinde bunun neden istendiği hakkında bir strateji belirlenmeli, bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım, bilgi yönetimi stratejik projesinin kolaylıkla uygulamaya konulmasını sağlayacaktır. Uygulama sırasında temel işlemleri dört şekilde sınıflandırırız.⁵²

a)Bilgiyi Yaratmak

Organizasyonlarda örtülü bilgiyi harekete geçirmek bilgiyi yaratma sürecinde en önemli adımdır. Bir kişinin konuları ve temaları belirleme şansı vardır. Örtülü bilgi sürecindeki yaratma sürecinin değerlendirilmesi ve yönetilmesi zordur. Bu durumda girişimlerde bulunulur. Yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak yada bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını aramak gösterilebilecek çabalardan bazılarıdır.

b)Çekirdek Bilgiyi Ele Geçirmek

Bu eylem bilgi türlerinin organizasyon içerisinde fark edilerek bilinçlenme aşamasıdır. Bu aşamada yoğunluk, bilginin tamamlanması, yerinin belirlenmesi ve ele geçirilmesini kolaylaştırılacak teknik alt yapının oluşturulmasıdır. Organizasyon, bilgi yönetiminin taşıdığı önemi anlar ve birkaç başarılı pilot uygulama ile bilgi yolculuğuna başlar. Bilgiyi ele geçirmek iş başında gerçekleşir. Bununla beraber, ele geçirme alt yapısı oluşturulmalıdır. Çekirdek bilgiye ulaşmak ve kullanmak kolay ve basit olmalıdır.

⁵² BARUTÇUGİL,s.71-73

c)Bilgiyi Kullanmak

Bilgi organizasyonun ileri aşamalarda kullanılabilmesi için oluşturulmuş işlemdir. Güçlü ve ileri teknolojiler hizmete sunulur. Bu durumda bilgi artışı olacaktır. Ama çekirdek bilgi bir şekilde muhafaza edilmelidir. Burada önemli olan ulaşılabilirliğin önünde bir engel yada bir sınırlama olmamasıdır. Organizasyonun çalışanları tarafından bilgiye her zaman ulaşılmalıdır.

d)Topluluklar Arası Paylaşım

Organizasyon, uygulama topluluklarının bir araya gelmesi ve dağılması için uyarıcı ve motive edici nedenler sağlanmalıdır. Bu nedenle, periyodik veya bir kerelik projeler olduğu kadar açık uçlu projelerde olmalıdır. Uygulama toplulukları takımlardan farklıdır. Takımlar ortak bir amaç için, uygulama toplulukları ise ortak bir çıkar etrafında toplanır ve bu ayırım önemlidir. Bilgi paylaşımı yalnızca takımların içinde değil aynı zamanda takımların arasında da olmalıdır. Uygulama toplulukları takımlardan geniştir. Uygulama toplulukları bilginin takım içinde ve takım dışında elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanması ile ilgili deneyimlerle dolu geçer. Bu durumda ortaya çıkan bilgi miktarı fazladır ve işletme için değer yaratacak en önemli adımdır. Bu aşamada takım üyelerinin, proje liderlerinin, bölüm yöneticilerinin ve bilgi görevlilerinin ek rolleri ve sorumlulukları belirtilmelidir.

E)BİLGİ ORGANİZASYONLARI ve EKİPLERİ

Bilgi çağı, organizasyonlar çağı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi çağında organizasyonlar global ölçekte bilgi merkezleri haline gelmiştir. Günümüzde organizasyonların bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve uygulanması, robot teknolojinin devreye girmesi, organizasyon yapılarında önemli ölçüde değişimler meydana getirmiştir. Hiyerarşik yapıli geleneksel organizasyon yapılarından, oval modellere doğru gerçekleşen bu dönüşüm ile, katılımcı yönetim

anlayışına geçilmekte, kurumsal kademe sayısı azalmakta ve bilgi çalışanları önem kazanmaktadır.⁵³

Bilgi çağında, temel öğeler olan strateji ve organizasyon yapısı yerini yetenekler ve işlemler almaya başlamıştır. Yeniden yapılanma kurumsal sorunları çözmeye sınırlı kalmaktadır. Organizasyonlar bu durumda hızlı değişen iş alanlarına kendilerini adapte etmek zorundadırlar. Bu anlamda organizasyonlar değişime ayak uyduracak yetenekleri ve işlemleri yerine getirmek zorundadırlar.⁵⁴ Dolayısıyla 21. yüzyıl ile birlikte organizasyonların sorunu temel işlevleri yerine getirmek değil, nasıl yerine getirdiği konusudur.

Bilgi çağı, organizasyonlarının temel hedefi piyasa yapısı, rakipler, yönetim stratejileri ve teknoloji dörtgeni içerisinde en ileri kurumsal etkinlik düzeyine ulaşmaktır. Bilgi çağına geçiş sürecinde organizasyonlar dinamik olmak zorundadır. Günümüzde organizasyonlar rekabetçi yönetim stratejileri, bilgi teknolojileri, küreselleşme, sektörlerin yeniden yapılanması ve oluşumu ile iç içedir. Bilgi çağı organizasyonları rakiplerini iyi izlemek ve maliyetlerini de düşürmek zorundadırlar. Bu zorunluluklar ile karşı karşıya kalmış olan işletmeler geleneksel organizasyon modelleri ile kurumsal etkinliklerini artıramazlar. 21. yüzyıl ile birlikte, Max Weber'in tanımladığı bürokratik yapılanmalar, yerini elektronik yapılanmalara bırakılmaktadırlar. Organizasyonlarda işlemler tamamen bilgi teknolojileri vasıtasıyla işlemeye başlayacaktır.⁵⁵ Öğrenen ve bilgi teknolojilerini kullanan çalışanlardan oluşan bilgi organizasyonuna geçiş hızla yayılmaktadır.⁵⁶ Bu durumda bilgi organizasyonlarını oluşturmak için ilk önce bilgi ekiplerinin oluşturulması gerekir. Bilgi ekipleri öğrenen organizasyon ve sanal organizasyonel öğrenme için için ilk adımları oluşturacaktır.

⁵³ ÖĞÜT, s.89

⁵⁴ DAVIS, s.36

⁵⁵ M.Levent DEMİRCAN, C.Arda MOLTAY, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım, İstanbul, 1997, s.125

⁵⁶ ÖĞÜT, s.91

1.Bilgi Ekipleri

Bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşılması için işletmeler bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturmak zorundadır. Veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır. Bilgi Yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde, belirli görevler çerçevesinde çalışan elemanlar bu süreci bazı yönleriyle üstlenmelidirler.

Bilgi yönetimi sürecini şirketin geneline yaymak için birtakım kişilerin yalnızca bu işle görevlendirilmeleri gerekecektir. Bu bölümde işe bilgi yönetiminin en önemli rollerini, şirket içinde çalışan personelin yerine getirdiği görevleri inceleyeceğiz.⁵⁷

a)Bilgi Yöneticisi

Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma işiyle görevli olan bir yöneticidir. Bilgi yöneticisi daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi ve yönetim bilgi sistemleri yöneticisinden tamamen farklı bir kavramdır. Onların rollerinden tamamen farklı ve geniş bir sorumluluğu vardır. Bilgi yönetimi enformasyon teknolojileri yönetimi ile karıştırılmaması gerektiği gibi, büyük organizasyonlardaki enformasyon yöneticisi de bilgi yöneticisi olarak düşünülmemelidir. Enformasyon yöneticisini,bilgiyi toplamanın ve kullanmanın mekanizması,alt yapısı ve bilgi sistemlerinin çalıştırıcısı olan teknolojilerin yöneticisi olarak görmek gerekir. Enformasyon yöneticisi,temelde fiziksel nesnelere ilgilenirken bilgi yöneticisi aktivitelerle ilgilenmektedir.

Bir organizasyon eğer;

- Bilgiye yaptığı yatırımları en üst düzeye çıkarmak istiyorsa
- Yapısal sermaye ve müşteri ilişkileri gibi görünmeyen varlıklardan daha fazla yarar bekliyorsa
- Başarılarını tekrarlamayı ve iyi uygulamaları paylaşmayı düşünüyorsa

⁵⁷ DAVENPORT, PRUSAK, s.155

- Yenilikleri daha sık ve etkili kılmak istiyorsa
- Yeniden yapılandırmadan sonra bilgiyi verimli ve etkin kullanmak istiyorsa bilgi yöneticisine ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi yönetiminin kaynakları ve rolleri çok fazla bir sistemdir. Organizasyondaki herkes bilgi yönetiminde aktif bir katılımcıdır. Ancak, bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki kritik rolü fark edildiğinde organizasyonel yapı içinde organizasyonda yer almalıdır. Bilgi yöneticisi temel olarak organizasyon içinde işletme içindeki ve dışındaki her türlü işletme faaliyetiyle ilgili bilginin planlanması, üretilmesi, sıralanması ve koordinasyonunu sağlamaktır. Bilgi yöneticisi daha sonra bilgi ağları ve altyapılarını oluşturur. Bilgi yöneticisi performansın finansal olmayan ölçülerini geliştirir ve bilgiyi paylaşan öğrenen ve gelişen bir organizasyon oluşturur. Bilgi yöneticisinin bunları yapabilmesi için bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel özellikler dışında bilgi yöneticisi şu özelliklere sahip olmalıdır.⁵⁸

- Kavramsal düşünme: Büyük resmi görebilme onun içersinde organizasyon stratejisini ve geniş bilgi içeriğın anlayabilme
- Savunma: Bilgi gündemini ortaya koyabilme ,aktif olarak onu öne çıkarma,gündeme taşıma,haklı gösterme,alaycı,şüpheci hatta saldırgan kişilerle uğraşabilme
- Proje ve insan yönetimi: Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği, insanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi
- İletişim: Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme,iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme

Bütün bu becerilere sahip bilgi yöneticisi görev aldığı organizasyonda mükemmel bir değişim ajanı olacaktır.

⁵⁸ BARUTÇUGİL, s.145-148

b)Bilgi İşçisi

İşletmelerin en önemli sermayesi olan bilgi işçisinin organizasyonlarda çok önemli görevleri bulunmaktadır. Bilgi yönetiminde bilgi işçisi bilgiyi bütünleştiren ve belli bir alanda uzmanlaşmış olup bilginin öneminin ve değerinin analizini yapabilecek özelliklerde olmalıdır.⁵⁹ Bilgi işçileri bilinen metotlarla çalışmazlar ve kurallarla hareket etmezler. Bilgi işçilerinin zihinsel etkinliklerinden faydalanılabilecek gönüllü bir çalışma ortamına sahip olmaları gerekir. Bilgi işçilerinin yaptıkları işler görünmez onların yaptıkları işleri ölçemezsiniz.⁶⁰ Bilgi işçisinin mükemmel performans gösterebilmesi için bir takım özelliklerinin olması ya da bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir.

- İnsiyatif almak: Girişkenlik ve belirlenen işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul eder.Ek aktiviteler için gönüllü olur ve yeni fikirler geliştirir.
- Bağlantılar kurmak: Genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantılar kurar. İhtiyacı olanlarla bilgi paylaşır.
- Kendini yönetmek: Kendi iş programını,zamanını,performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendisi düzenler.
- Takım çalışması: İş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul eder.Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak aktivitelere ulaşmak için çalışır.
- Liderlik: Ortak amaçlar içinde görüş birliği sağlar,ortak anlayışı geliştirir.amaçları elde etmek için ilham verir,model olur ve yönlendirir.
- İzleyicilik: Amaçların elde edilmesi için liderlere yardımcı olur.Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanmayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verir.
- Bakış açısı: İşine geniş bir açıdan bakar.Müşterilerin,yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bakış açılarını anlar ve değerlendirir.
- Söylemek ve göstermek: Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak ikna edici bir şekilde ortaya koyar. Söyledikleriyle yaptıkları tutarlı olup güven verir.

⁵⁹ DAVENPORT, PRUSAK, s.159

⁶⁰ Rosabeth KANTER, *Bilgi İşçileri*, Rota Yayın, İstanbul , 2001, s.14-15

- Organizasyonel duyarlılık: Bireysel ya da grupla ilgili olsun, organizasyonda birbiriyle rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini artıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlar.

Bu özelliklerin yanı sıra, bir bilgi profesyonelinin; esnek, idealist ve ilkeli olması,bağımsız düşünebilmesi, yetki devredebilmesi, iyi bir dinleyici olması, harekete geçmeden önce düşünmeyi ve kendini düzeltmeyi bilmesi gerekir.

Bilgi organizasyonunda bir çalışan, sürekli değişen şartlara uyum sağlayabilecek ileri düzeyde sorun çözme ve karar alma yeteneğine ihtiyaç duyar.Değişen şartlarda ortaya çıkan sorunları ele alabilen analitik ve yaratıcı bir düşünme tarzıyla etkili kararları alabilme ve bunu uygulama becerisine sahip olmalıdır.⁶¹

2.Bilgi Organizasyonları

Yenilik yaratma amacındaki işletmeler, vizyonlarını ve stratejilerinin oluşturup, bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bir işi başarmak zorundadır. Organizasyonda bilgiyi oluşturacak olan insanların yani bilgi çalışanlarının etkin ve verimli hale getirilmesi daha zor bir iştir. Organizasyondaki teknolojinin etkin olabilmesi ve teknolojiyi kullanacak olan insanların yeteneklerine uygun bir ortam oluşmazsa organizasyonda bir bütünlük oluşmaz. Bilginin, veri ve enformasyondan farklı bir kavram olduğu hatırlandığında,yenilik olarak ortaya çıkan bilginin çalışanlar için önemi ortaya çıkacaktır.⁶²

a)Öğrenen Organizasyonlar

Hızlı teknolojik ve ekonomik değişmeler nedeniyle organizasyonlar son derece karmaşık bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundadır. Dünyadaki hızlı değişim organizasyonlara yansımış günümüzde öğrenme çok kritik bir duruma

⁶¹ BARUTÇUGİL, s.149

⁶² BARUTÇUGİL, s.150

gelmiştir.⁶³ Organizasyonları öğrenmeye zorunlu hale getiren önemli bir faktörde yeni ekonomik düzenin bilgi üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Öğrenen organizasyonlar, çalışanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştireceklerini buldukları yapılar olarak ortaya çıkar.⁶⁴ Kendini geliştiren ve bilgiye ortak olan çalışanlar öğrenen organizasyonu oluşturur. Organizasyonel öğrenme, insanların organizasyon içindeki görevlerini daha iyi tanıyarak verimli ve etkin faaliyetlerde bulunmalarını sağlayan becerilerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. Organizasyonların gelişen bir sosyal dinamik olduğu ve organizasyonlarda iletişim ve bütünleşmeyle varlıklarını devam ettirecekleri yeni bir vizyondur. İnsanlar bir amaç için bütünleşerek tek başına yapamayacakları işleri yapabilirler. Öğrenen bir organizasyon, bilginin deneyiminin ve becerilerin bir ortam içersinde sinerji yaratmasıdır. Bilgiyi elde etme, sıralanması ve koordinasyonu ve sonuçta kurumsal bir hafıza oluşturulması organizasyonel faaliyetlerin içinde bir kavramdır. Öğrenme, bilinçli ve bilinçsiz şekilde oluşabilir. Öğrenen insan organizasyonda her zaman etkili ve ölçülebilir davranışlarda bulunmaz. İnsan bilgiyi kullanarak davranış sınırlarını organizasyonun gelişimi doğrultusunda değiştiriyorsa öğrenme gerçekleşir. Öğrenen organizasyonlar, insanların amaçlara ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli olarak artırdıkları, yeni fikirlerin oluşumuna destek veren, ortak çalışmalara özendirilen ve iyi öğrenmenin şartlarını oluşturan bir kavramdır.⁶⁵ Bu tip bir organizasyonda öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmakta ve çalışanların alanlarıyla ilgili teknolojik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonda bilgi transferini gerçekleştiren en etkili yöntem ise personel rotasyon programıdır.⁶⁶

Organizasyonlar içten ve dışarıdan çeşitli kaynaklardan bilgi elde ederler. Bilgiye mevcut ve gelecekteki görevler ve organizasyonlar için ihtiyaç duyulur. Bilgiye, mevcut ve gelecekteki görevler ve organizasyonlarda kullanmak için ihtiyaç duyulur.

⁶³ J. Bernard KEYS, "Introduction: Creating Practise Fields for the Learning Organization", *The Journal of Management Development*, Vol.13, No.8, 1995, s.5

⁶⁴ Peter M SENGE, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, Çev:A.İLDENİZ,A.DOĞUKAN, İstanbul, 1993, s.21

⁶⁵ BARUTÇUGİL, s.150-151

⁶⁶David A GARVİN, "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBR Press, MA, 1998, s.67

Organizasyonel öğrenmenin temeli olan bilginin etkin bir şekilde kullanılması için beş önemli faaliyetle ilgilidir.⁶⁷

- Mevcut operasyonlar ile ilgili sorunları çözme
- Firma içindeki bilginin bütünleştirilmesi
- Gelecek için yeni teknolojiler geliştirilmesi
- Yenilikçi bir sistem içerisinde karar alma mekanizmalarının deneyimlerden oluşturulması
- Organizasyon dışındaki enformasyon akışının bilgiye dönüştürülmesi ve organizasyon içerisinde bütünleştirilmesi

Bu işlemlerin hepsi birbirinden farklıdır ve her biri birbirine göre önemli tarafları vardır. Öğrenen bir organizasyonu gerçekleştirmek için bu işlemler düzenlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu analiz yapılırken Peter Senge'nin aşağıda özetlenen beş öğrenme disiplininin faydalanılır.⁶⁸

- Sistem düşüncesi: Bir faaliyet içerisinde olan işlemlerin hepsinin birbirine bağlı olduğu ve hepsinin zaman içerisinde birbirini etkilediği sezgisel olayları görebilme yeteneğidir.
- Kişisel uzmanlık: Kişisel görme ufkumuzun gelişmesi, derinleşmesi, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrınızı geliştirme ve gerçekleri objektif olarak görme disiplindir.
- Zihni modeller: Kişinin zihnindeki örtülü ve açık bilginin ve diğer kişilerdeki bu tür bilgilerle bütünleştirici bir yapı oluşturulmasıdır.
- Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması: Geleceğe yönelik resimlerin bütünleştirilmesini sağlayan bir yapıdır.
- Takım olarak öğrenme: organizasyon içerisinde kişisel ve bunun devamını oluşturan takım halindeki öğrenmenin engellerinin ortadan kaldırılmasıdır.

⁶⁷ BARUTÇUGİL,s.151

⁶⁸ SENGE,s.15-19

Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlüklerden yararlanmak isteyen tüm organizasyonların öncelikle öğrenen bir organizasyon olmalıdırlar. Öğrenen organizasyonun sağlanması için her şeyden önce ortamın ve yapının uygunluğunun saptanması gerekir.⁶⁹

- Çalışanların öğrenmeleri için gerekli olan zaman ve kolaylıkların gösterilmesini sağlayacak açık ve destekleyici ortam sağlanmalıdır. İş başında ve iş dışında eğitim verilmelidir, sorun çözme yetenekleri geliştirilmeli ve katılımcı takım yapısını temel alan bir ortamda çalışmaları sağlanmalıdır.
- Fikirlerin paylaşılmasını, yeni fikirlerin özgür akışının gerçekleşmesini ve iletişimin etkinliğini sağlayacak uygun yapılanmalar oluşturulmalıdır. Bunu sağlayacak olan, sistem yaklaşımına sahip, proje takımları ve kişisel ilişkilere dayalı ağ örgütleri şeklinde yapılan organizasyonlardır.

b)Organizasyonel Öğrenmede Bilgi Yönetimi

Bilgiyi etkin ve verimli kullanarak organizasyonel öğrenmeyi sağlarız. Organizasyonel öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşmak için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve uygulamasıdır. Organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için;

- Örtülü ve açık bilgi alanları ortaya çıkartılmalı
- İhtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli
- Enformasyonu oluşturan bilgi işe uygulanmalıdır.

Organizasyonel öğrenmede başarılı olabilmek için tüm öğrenme aktiviteleri güçlü bir şekilde spesifik organizasyonel yenilenme amaçlarına odaklanmalıdır.

Organizasyonel öğrenme, birçok şekilde gerçekleşebilir. Biçimsel eğitim programlarından akıl hocalığına, rehberliğe, okumaya ve gözlem yapmaya kadar çeşitli yeni bilgileri ve beceriler kazanabilir. Şirket içi eğitim programları, danışmanlarla

⁶⁹ BARUTÇUGİL,s.154

çalışma, konferanslara katılma, yeni bilgiler ve beceriler getirebilecek yeni insanları işe alma gibi aktivitelerin organizasyonel öğrenmeye ve gelişmeye katkısı olacaktır. Ancak, arzulanan sonuçları alabilmek için tüm bu etkinliklerin:

- Organizasyonel amaçlarla uyumlu olması
- İnsanların gerçek ve algıladıkları iş ile bağlantısının olması
- Mevcut sorunlara ve gelecekteki fırsatlara uygulanabilmesi
- İnsanların işine değer katması gerekmektedir.

Organizasyonel öğrenmeyi başlatmak ve kolaylaştırmak görevini yöneten insan kaynakları ve eğitim geliştirme fonksiyonları, bir çok organizasyonda şirketin stratejik iş amaçlarıyla uyumlu olarak çalışmamaktadır. İnsan kaynakları departmanında çalışanlar ve eğitimden sorumlu kısım çalışanların birer bilgi çalışanı olabilmesi için organizasyona uyumlu bir eğitim programı oluşturmalıdır.

Yalnızca, çalışanlar öğrenme aktivitelerinin yapmak oldukları iş ile bağlantısını gördüklerinde ve öğrendikleri dersleri hemen uygulamaya başladıklarında gerçek bir öğrenme sağlanabilir. Çoğu zaman, çalışanlar bir konferanstan veya bir eğitim programından bir çok yeni fikirle dönerler. Ancak öğrendiklerinin yaptıkları işlere nasıl uygulanacağını anlayamazlar. Bazen çalışanların çoğu, iş yaşamlarını işlerini yaparak ancak yaptıklarının şirketin işine nasıl bir bağlantısı olduğunu gerçekten anlamadan geçirirler.

Çoğu zaman, çalışanlara yeni bilgi ve beceriler verilir. Fakat öğrendiklerini işlerine uygulamalarına izin verilmez. Çalışanların yeni bilgi ve becerilerini pratiğe dönüştürerek öğrenmelerini sağlayacak bir ortamda öğrenme başlar.

Herhangi bir öğrenme aktivitesini veya yenileme çabasını başlatmadan bir geri dönüşümünün olacağından emin olmalıdır. Yani bu çabalar şirketin yapmak olduklarını değer katmalıdır.⁷⁰

⁷⁰ BARUTÇUGİL, s.155-156

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

İnsan kaynaklarında bilgi kaynaklarından elde edilen bilgileri açık ve örtülü bilgi olarak elde edebiliriz. Günümüzde işletmeler pek çok personel verisi saklamaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili ortalama olarak bir işletmede 126 alanda veri sağlanmakta ve 500'den fazla insan kaynaklarıyla ilgili bilgi kullanılmaktadır. Bu örneğin gösterdiği gibi insan kaynaklarında bilgi yönetimi ile ilgili olarak çalışmalarda başlangıç noktası, hangi bilgilerin saklanacağı ve hangi bilgilerin olduğu gibi veya küçük değişikliklerle kullanabileceğinin belirlenmesidir. Bunu yapmak için işletmeler öncelikle başka işletmelerin hangi bilgileri tuttuğunu ve işletme içindeki diğer bölümlerin insan kaynaklarının ihtiyacı olan elinde tutup tutmadığı belirlenmelidir.

İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticiler bilgi yönetiminde açık bilgilerin çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, farklı amaçlarla yararlanırlar. Örnek olarak, performans değerlendirme bilgilerinden ücret yönetiminde, kariyer planlamada ve eğitim planlamada yararlanılabilir.⁷¹ İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde gereksinim duyulan açık bilgi türleri⁷²

- Özlük Bilgileri: Adı Soyadı, Doğum tarihi, sicil numarası
- Personel Temin Süreci Bilgileri: Başvuru biçimi, görüşme tarihi, görüşme sonuçları, işe alma nedenleri
- İş Deneyimine İlişkin Bilgiler: Önceki iş deneyimleri, iş bilgisi yetenekleri
- Eğitim Bilgileri: Eğitim düzeyi, aldığı seminerler
- Ücret Bilgileri: Mevcut ücreti, ücret tipi, iş kodu, özel kesintiler

⁷¹H. Zümrüt TONUS, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Eskişehir, 2001, s.27-29

⁷²Tuğray KAYNAK ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 2001, s.358

- Performans Değerlendirme Bilgileri: Değerleme puanları, değerlendirme raporları, disiplin notları, özel ödüller
- Çalışma Sürecine İlişkin Bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi
- Çalışanların Tutumlarına İlişkin Bilgiler: İşe karşı tutumları, devamsızlıklar
- Sendika Bilgileri: Üyelik bilgileri
- İletişim Bilgileri: Ev adresi, telefonu, acil durumlarda başvurulacak kişiler
- Sağlık ve Kaza Bilgileri: Sağlık muayene kayıtları, yaralanma kayıtları
- Açık İş ve Pozisyon Bilgileri: İş ünvanı, iş gerekleri, ücret düzeyi, pozisyonun doldurulması gereken tarih
- İşgücü Piyasası ile İlgili Bilgiler: İş sınıfına yönelik dış işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi
- Pozisyon ya da İş bilgileri: Pozisyon kodu, hiyerarşi içindeki yeri
- İşin Çevresi ile İlgili Bilgiler: Benzer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, işgücü dönüşüm oranı, kaza sıklık oranı
- Ücret Dışı Haklara İlişkin Bilgiler: Emeklilik planları, çalışılmayan zamana ilişkin bilgiler
- İşten Ayrılma Bilgileri: Tarih, ayrılma nedenleri

Bilgi yönetimi çerçevesinde yöneticiler, insan kaynakları merkezi ve çalışanlarda bulunan bilgiler mevcuttur. İnsan kaynakları fonksiyonlarında bu bilgilerin nerelerde ve nasıl olduğu incelenecektir.

A)İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASINDA BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

Planlama, bir iş ya da etkinliğin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün temel bilgilerin önceden düşünülmesi, ön görülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi şeklide tanımlanabilir.⁷³ Planlama bilgi toplama sürecinde ilk basamağı oluşturur.

⁷³ İlhami FINDIKÇI, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul, 2002, s.126

İnsan kaynakları planlaması ise örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması ile ilgili bilgilerin tümünü içerir.⁷⁴

İnsan kaynakları planlaması sürekli veri toplayan, enformasyon oluşturan bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci organizasyon içinde ve dışında kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli bir çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörleri işletme dışı ve içi nedenler şeklinde ayrılabilir.⁷⁵

İşletme dışı nedenler;

- Ekonomik durum
- Sektörel gelişmeler
- Teknolojik değişim
- Rekabet koşulları
- Yasalar

İşletme içi nedenler;

- Örgütsel strateji
- Coğrafi farklılaşma
- Mevcut işgücünün özellikleri
- Bilgi sisteminin kalitesi

İnsan kaynakları planlamasında yapılan tahminlerin isabetliliğini sağlamak için gerekli bilgi türleri ve düzeyleri aşağıdaki tablo-3’de belirtilmektedir.

⁷⁴ Öznur YÜKSEL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.68

⁷⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.32

Tablo 3. İnsan Kaynakları Planlanmasında Bilgi Sistem Tablosu

Stratejik Bilgiler	Genel Organizasyonel Bilgiler	İnsan Kaynakları Planlanması İçin Gerekli Bilgiler
<ul style="list-style-type: none"> • Ürün Karması • Müşteri Karması • Rekabetçi Temel • Satış Yapılan Coğrafya 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyon Yapısı • Bilgi Akış Sistemi • Bütçeler • Fonksiyonel Amaçlar • Üretim Şemaları • Üretim Süreçleri • Dağıtım kanalları • Satış Bölgeleri • Teknolojik Düzey • Planlama Dönemi 	<ul style="list-style-type: none"> • İş Analizleri • Eylem Planları ve Programları • Beceri Envanteri • Uygulanan eğitim ve Gelişim Programı • İşgören Bulma Kaynakları • İşgücü Piyasası Analizleri • Ücret Programları • Emeklilik Programları • Devir Hızı Devirleri

S

SABUNCUOĞLU, s.35

Dünyanın değişen koşulları içerisinde insan gücünün sürekli ve düzenli bir biçimde incelenmesi bir şart olmaktan çıkmış ve zorunluluk halini almıştır. Sanayi devriminde çalışanlar iş hayatı boyunca aynı işi aynı biçimde yapması alışılmış bir durumdur. Ancak günümüzde bilgi sürekli olarak artmakta ve kontrol edilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bu hızlı bilgi artışında bilginin sürekli olarak güncellenmesi gerekmekte ve bir mesleğin ya da işin yapılması için gerekli olan bilgi ve becerilerde bu süreç içerisinde değişmektedir. Değişim insanın bilgilenme ihtiyacını artırmış ve devamlı öğrenme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi devamlı geliştirmeyen çalışanlar bu koşullar altında yetersiz kalmışlardır. İnsan kaynaklarının bilgi çağında amacı bu şartlar altında ortaya çıkmış ve kurumun bilgi çağının gereği

olan çalışanları sağlaması ve geliştirmesine ilişkin planların oluşturulması temel amacı olmuştur.⁷⁶

İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesindeki organizasyonda çalışanlar ile ilgili açık ve örtülü bilgilerin toplanması işletme içi ve dışı faktörler değerlendirilerek iş analizleri, iş gören bulma ve seçme, eğitim yönetimi, performans değerlemesi ve kariyer geliştirme hakkında açık bilginin üretilmesini sağlamak bilgi yönetimi süreciyle ilişkilidir.

İnsan kaynaklarının planlanmasında eleman devri, korunması veya devamsızlık gibi pek çok enformasyon bilgi sistemlerinde depolanmaktadır.⁷⁷ İnsan kaynakları planlanmasında bilgi teknolojileri bilginin yönetiminin bir alt basamağını oluşturur. Bunun sebebi bilgi teknolojileri enformasyon üreten sistemler olup bunun anlamlandırılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları merkezi insan kaynağına ilişkin olarak tüm bilgileri belirli bir sistematik dahilinde dış etkenler ve iç etkenler göz önüne alarak toplar ve bunlardan yararlanır. İnsan kaynakları merkezi değerlendirilmesi sonucunda insan kaynağına ilişkin planlamaları yapmak ihtiyaçları saptayarak uygun personelin istihdamını sağlamak ve personel ile organizasyonun öğrenen bir süreç yaratmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları merkezinin asıl amacı değerlendirme sonucu ortaya çıkan insan gücüne ilişkin bilgileri, istek ve ihtiyaçları uygun araç ve yöntemlerle yeniden gözden geçirerek ortaya koymasıdır. İşletme içi ve dışı hangi bilgiyi alırsak alalım tek başına anlamı yoktur. İnsan kaynakları merkezine gelen istek ve ihtiyaçlar bir anlamda ham veridir. Bu ham verilerin merkez tarafından işlenmesi gerekmektedir. Örneğin ekonomik kriz nedeniyle gıda sektöründe oluşan bir daralma her firmayı aynı şekil ve düzeyde etkilemeyecektir. Dolayısıyla kurum bu tür açık bilgileri kendi şartlarına göre değerlendirmelidir.⁷⁸

⁷⁶ FINDIKÇI,128-129

⁷⁷ Canan ERGİN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Academy Plus Publishing, Ankara, 2002, s.28

⁷⁸ FINDIKÇI,s.134

Üst düzey bir yönetici gün içersinde okuduğu bir makaleden elde ettiği bilgi sonucu üst düzey yöneticinin eleman ihtiyacı hakkındaki bilgisi de sistem içinde değerlendirilerek örtülü bilgiye ulaşmak amaç olmalıdır. Bilgiyi gerçekleştirilmiş bir inanç olarak ele aldığımız zaman insan kendi deneyimlerine göre doğru buldukları inançlarına göre sürekli olarak gerekçeler bulur ve doğruluklarını kendilerine göre tekrar kanıtlarlar; bu durumda ise bilginin üretilmesi organizasyon içinde güçleşir.⁷⁹ Bu isteğin gerçeklik düzeyi, gerekliliği organizasyon uygunluğu üst düzey yönetici ile daha rahat bir zamanda yeniden tartışılması gerekir. Bu bilgilerin gerçeklik, geçerlilik ve gereklilik düzeyleri araştırılarak buradan elde edilen bilgiler sonucunda insan kaynaklarına ilişkin kararlar alınmalıdır. İnsan kaynakları merkezi kurumdaki insan kaynaklarına ilişkin istek ve ihtiyaçları bir bütün olarak göz önünde bulundurmak ve böylece kendine ulaşan ilgili enformasyonu bilgiye dönüştürerek planlama yapmalıdır.

B)İŞ ANALİZİNDE BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

İş analizini, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılma yada bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların ortaya çıkarılarak tanımlanması olarak ifade edebilir. İş analizi bir işte nelerin yapıldığını tanımlama ve uygulama işidir. Yerine getirilen görevleri, bunları yapabilmek için gereken bilgi ve becerileri ve işin yapıldığı şartları içine alır.⁸⁰

1. İş Analizindeki Bilgi Türleri

İş analizleri iş gücünün bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. Gereken iş gücünün nitelikleri, kategorizasyonu, kariyer planlaması, öncelikle yapılacak işin ne olduğuna ilişkin bilgilerin kazanılmasını gerektirmektedir. Organizasyonel değişim sonucu ortaya çıkacak yeni iş yapısı yada verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir.⁸¹ İş analizlerinin önünde genellikle iki temel engel

⁷⁹ Geory Von KROGH, Kazuo İCKİJO, İkujiro NONAKA, *Bilginin Üretimi*, Çev:Günhan GÜNAY, Rota Yayın, 2002, s.33

⁸⁰ERGİN, s.28

⁸¹Emler H. BURAÇ, Nicholas, J. MATHYS, *Human Resource Planniing*, A Pragmatic Approach to Manpover Staffing and Development, Brace Park Pres, USA, 1987, s.73-75

bulunmaktadır. Birincisi bir çok organizasyonda iş analizi bilgilerinin güncelleme vermesi yada çok dar kapsamlı kalmasıdır.

İşin analizinden elde edilen bilgiler aşağıda belirtilmektedir.⁸²

Görevler;

- İşin genel amaçları
- Günlük olarak ve belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirilecek görevler
- Sadece belli periyotlarda (haftalık, aylık vb.) yerine getirilecek görevler
- İşin çok karmaşık ve zor yanları

Sorumluluk;

- Para, malzeme, ekipman vb. değerlere ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği
- İnsanlara ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği
- Doğrudan yada dolaylı olarak sorumlu olunan ast sayısı
- Sorumlu olan astların iş unvanları
- Kullanılan bilginin türü, güvenilirliği önem ve uygunluğu
- Karar verenin yetkisinin türü ve genişliği

Kullanılan Makineler, Ekipmanlar, Araçlar ve Materyaller;

- Kullanılan, makine, ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi
- Kullanılan araçlar ve ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi.
- Kullanılan materyaller, bunların nasıl kullanılacağı, bunlara ne yapılacağı

İş Üzerindeki Kontrol;

- İşin nasıl yapılacağı belirtilen talimatlar ve bunların kimden alındığı

⁸²SABUNCUOĞLU,s.56-58

- Başkaları tarafından denetlenen görevler, bunların nasıl ve kimler tarafından denetlendiği
- Üste danışılarak alınması gereken kararlar
- Uygulanan politika ve prosedürler

Performans Standartları;

- Çıktı gerekleri
- Kalite gerekleri
- Uyulması gereken zamanlama

Diğerleri İle İlişkiler;

- Meslektaşlar ve diğer organizasyonel personel ile bağlantı kurma sıklığı ve türü.
- Organizasyon dışındaki kişilerle bağlantı kurma sıklığı ve türü
- Organizasyon içinden yada dışında kişilerle hangi durumlarda temas kurulacağı
- Sıradan bir iş gününde temas halinde olunan kişiler

Organizasyonel İlişkiler;

- Birinci kademe amirin unvanı
- Çalışan departman yada birimin adı
- Tabi olduğu denetim türü
- Uygulandığı denetim türü
- Daha önce yapılan iş (organizasyonda çalışılan yer yada düzey)
- Bundan sonra yapılabilecek iş yada gidebileceği kadem

Fiziksel Faktörler ya da İş Çevresi;

- Oturarak, konuşarak ya da ayakta geçen zamanın oranları
- Gereken fiziksel gücün türü ve düzeyi
- İşin yapıldığı yerin fiziksel koşulları
- Tipik çalışma biçimi
- Sıkıntı ve yorgunluk yaratan iş faktörleri

Eğitim, Deneyim ve Kişisel Gereklere;

- Gerekli en az okul eğitimi
- Gereken özel kurslar
- Gereken lisans ya da sertifikalar
- En az deneyim düzeyi
- Konuşma becerisi, düşünsel ya da teknik beceriler gibi kişisel özellikler

İş analizi kurumlardaki işlerin özelliklerini tanımlayarak en uygun kişinin seçilmesini sağlar. İş analizi işle ilgili bütün detayları içerir ve bu detaylı bilgiler işe yeni alınacak elemanların seçimi ve terfiler kadar, işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çalışmaların da farkına varılmasına neden olur. Örneğin işin analizi sonucunda işin kendisinden çok bürokratik yönleri bulunduğu fark edilebilir. Bu durumda gerekli önlem alınmalıdır. Dolayısıyla iş analizi, işe ilişkin düzenlemeler ve işin en etkin yolla yapılmasında da yararlı olur.

İnsan kaynakları merkezi normalde kurumdaki bütün işlere ilişkin analiz yapmalıdır. İşin gerektirdiği davranışlar, iş içeriği ve işlevlerinin belirlenmesi kısacası işi oluşturan davranışların ve sürecin çözümlenerek tanımlanması, işin yapılması sırasındaki hataların, zaman kayıplarının önlenmesini de sağlar.⁸³

⁸³ FINDIKÇI, s. 144

2.İş Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri

Bir iş analizinde bilgi çeşitli şekillerde toplanabilir. Bunların bazıları iş odaklı, bazıları ise kişi yönelimlidir ve bunların her birinin kendine özgü pozitif ve negatif yanları vardır. En çok kullanılan yöntemler gözlem, görüşme, konuyla ilgili uzman grupları, anket, işlevsel iş analizi, kritik olay tekniği, işin öğeleri yaklaşımı ve durum analizi anketi ile bilgiler elde edilir. Bu bilgileri iş analizcileri, yöneticileri, işi yapanlar ya da bir kamera ile toplayabilir.⁸⁴ Saklı bilginin paylaşılması bir şirkette örtülü, açık, bireysel ve toplumsal bilginin tümü bulunur. Örneğin çalışanlardan biri yeni çözüm yolları üzerinde denemeler yapar ve daha iyi iş tanımları çıkarır yada daha iyi sonuçlar elde ederse açık bilgisini (örneğin belgelendirme ya da yeni bir eğitim programı ile) diğer çalışanlarla paylaşılabilir.⁸⁵

a)Gözlem

Bu bilgi toplama işleminde işi yapan hakkında doğrudan yapılır. Bir kontrol formu ile işi yapanın hareketleri ve davranışları gözlenir. Bu şekilde bilgi toplamak görelî olarak durağan işler yapıldığında uygun olabilir. Yani, yapılan iş zaman içinde büyük farklılıklar göstermemelidir. Bu tür analizleri uzmanlar yaparlar ve dikkat gereken en önemli nokta, yaptıkları gözlemin yapılan işi etkilememesidir. Bu tür bilgi toplama işleminde gözlemi yapan kişi değerlendirme yapacağından karşı tarafın örtülü bilgisinden ve açık bilgisinden faydalanmak mümkün değildir. Bilgilerin çoğu örtüsel bilgi olarak uzmanda kalmaktadır. Forma doldurulanlar ise açık bilgiyi oluşturmaktadır.

b)Görüşme

Hem fiziki hem de zihinsel işlerin analiz edilmesinde en fazla kullanılan yöntem görüşmedir. İşini anlatan kişi işinde yaptıklarını ve bunun yanı sıra önceden yaptıklarını da anlatabilir.⁸⁶ Bu yöntemde kişinin açık bilgisinden faydalanmak için uzman bir kişi olması gerekir. İş hakkındaki örtülü bilginin ise zaman içerisinde ortaya çıkacaktır. Bu

⁸⁴ ERGİN, s.42

⁸⁵KROGH,İCHİJO,NONAKA, s.101

⁸⁶ ERGİN, s.43

tip görüşmelerde iş analizi yapacağımız kişiye iş analizi yapılacağını bilmemesi gerekir. Ancak bu durumda işgörenin iş analizi için gerekli olan örtülü bilgisinden yararlanabiliriz. Analizi yapan kişinin elinde yapılandırılmış bir form bulundurulsa karşı taraftan açık bilgisi alınabilir. Bu yöntemde form karşılıklı olarak doldurulduğu için iletişim problemi doğmaz, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır. Başarılı ve deyimli analizci, işgörelere analiz çalışmasının amacını anlatır, onlara güven verir, iyi ilişkiler kurarak ve çok açık bir dil kullanarak onlardan doğru ve eksiksiz bilgiler elde eder.⁸⁷

c)Konuyla İlgili Uzman Grupları

İş analizi tekniklerinde uzman gruplarda bir çok çalışmaya katılırlar. Bunlar hem iş analizi ile ilgili formların geliştirilmesi hem de görevlerle kişilerin yeterlilik düzeyleri arasında bağlantıların kurulması gibi işlerde görev alırlar çoğunlukla analizi yapılacak işin ve yöntemin yaklaşık %10-20'sini oluştururlar. Bu kişiler uzmanlık alanları ile ilgili nitelik ve nicelik bakımından yeterliliğe sahip olmalıdırlar. Bu kişilerde araştırmalar sonucu ortaya çıkan en önemli özelliğin deneyim olduğu ortaya çıkmıştır.⁸⁸

d)Anket

İş analizini yürüten insan kaynakları merkezi tarafından işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla işgörelere anketleri dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.⁸⁹

Ancak bu anketlerin geliştirilmesi zaman alır ve bazı maddelere verilen cevaplar yeterince açık olmayabilir. Bunların üzerine araştırma yapılarak iş ile ilgili ayrıntılı olarak inceleme yapmak kısıtlıdır.⁹⁰

⁸⁷ SABUNCUOĞLU, s.61

⁸⁸ ERGİN, s.46

⁸⁹ SABUNCUOĞLU, s.59

⁹⁰ ERGİN, s.46

e)İşlevsel İş Analizi

Gözleme dayalı bir teknik olup ve yapılan gözlemlerin belli bir mantık içerisinde kaydedilmesini içerir. Bu yaklaşım da ana fikir, bir elemanın ne yaptığı ve bu davranışların sonucu; yani ne yapılmış oluyor sorusudur.

1- Ne

- Hangi hareketleri yapıyor
- Ne için ya da kim için yapıyor

2- Neden

- Ne üretmek ya da neyi başarmak için yapıyor.

3- Nasıl

- Hangi alet, araç ya da yardımları kullanıyor
- Hangi yönergelerle yapıyor

İşlevsel iş analizinde çalışanın işlevleri bölümü de önemlidir. Bu bölümde her şey bir başlık altında incelenir. Veri, insan ve nesnel Amerikan Çalışma Bakanlığı bu işlevleri karmaşıklık derecesine göre sıraya koyarak düzenlemiştir. Çalışanların işlevleri tablo-4'de belirtilmektedir.

Bu tür sınıflandırma farklı işlerin birbirleriyle kıyaslama olanağı vermesidir. İşlevsel iş analizi tekniği elde edilen bilgiler, iş tasarımı yada performans standartlarının belirlenmesi gibi amaçlarla da kullanılmaktadır.

Tablo 4. Çalışanların İşlevleri

	Veri	İnsan	Nesneler
0	Sentez yapmak	Örnek olmak	Kurmak
1	Koordine etmek	Müzakere etmek	Dakik çalışmak
2	Analiz etmek	Öğretmek	Kullanmak, .. etmek
3	Derlemek	Denetlemek	Sürmek, kullanmak
4	Hesaplamak	Yönlendirmek	Değişilmemek
5	Kopyalamak	İkna etmek	Bakmak
6	Karşılaştırmak	Konuşmak-işaretlemek	Beslemek
7		Hizmet etmek	Tutmak
8		Yönerge almak, Yardım. Etmek	

ERGİN, s.52

f)Kritik Olay Tekniği

İşlevsel iş analizinde uzmanların yaptığı analizin yerini, bu yaklaşımda doğrudan doğruya çalışanların aktardıkları iş davranışları almaktadır. Bu yöntemde “Bir işi yaparken, o işin amaçlarına ulaşılabilmesi açısından çok etkili yada çok etkisiz olan aşırı davranışlar incelenir. Yani iş sırasındaki en yüksek ve en düşük performans örnekleri sorulur. Anlatılan her örnek olayda o olaya neyin yol açtığı ve meydana geldiği koşullar, kişinin çok iyi yada çok kötü sayılabilecek davranışlarının ne olduğu; bu davranışın sonuçları ve bu sonuçların elemanın kendi kontrolünde olup olmadığı yer alır.

Kritik olaylar toplandıktan sonra, kartlara yazılan yöneticiler ve analizciler birbirinden bağımsız olarak bu olayları kategoriler altında toplarlar. Kategorilime açısından aralarında farklar varsa değerlendiriciler aralarında tartışıp anlaşılır. Bu işlemin sonunda o işin kapsadığı boyutlar saptanmıştır. Bütün iş analizin tekniklerinde temel problem bilgi alınabilecek kişilerin bulunmasıdır. Bu teknikte uzmanların yerini

çalışanlar almıştır. Özellikle de, işi yapan kişi ile yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Elde edilen bu bilgiler performans değerlendirilmesi, iş tasarımı gibi diğer işlerde kullanılabilir. Çalışanlardan veri toplamanın bazı dezavantajları vardır. İşi durdurup, olayları yazmalarını istemek çok zaman alıcı ve pahalıdır. Aynı şekilde, ikinci bir grubun kategorilime yapması da çok zahmetlidir. Yapılan araştırmalar, kritik olay tekniğinin en pahalı iş analizi tekniği olduğunu göstermiştir. Kullanılan verilerin yapısı öznelliğe çok açıktır. Kişilerin birlikte çalıştıkları kişilere karşı duyguları, kendi performanslarına bakış açıları ve bu çalışmaya katılmaları konusunda ne derece gönüllü oldukları önemlidir. Bu nedenle çok kişiden veri toplamak gerekir. Kritik olay tekniğinde basit bir iş için 50 – 100, beceri gerektiren işler için 1000 – 4000 örnek olay gerekir.⁹¹

g)İşin Öğeleri Yaklaşımı

Bu analiz tekniğinde bilgi, beceri, yetenek, istek, ilgi ve kişisel özellikler gibi bir işin öğeleri ele alınmaktadır. bu yaklaşımda kritik olay tekniğinde olduğu gibi, işi yapan kişiler ve yöneticilerden bilgi toplanmaktadır. İlk aşamada, uzmanlar bu kişilerle birlikte oturup, işin mümkün olduğu ölçüde çok ögesini çıkarmaya çalışırlar. Bu süreç içerisinde işi yapanlar ve yöneticiler ilgili görüşmeler sonucunda örtülü bilginin ortaya çıkarılması esastır. Sonra belirledikleri öğeleri 4 etmen üzerinde değerlendirilirler.⁹²

Zor kabul edilebilenler: performansları zorlukla kabul edilebilir durumda olan elemanların ne kadarı bu öğede iyiler.

Üstün başarılılar: Bu öge, üstün başarılı elemanı belirleme de ne kadar yararlıdır.

Problem: Başvuranları seçerken bu öğeyi dikkate almazsak, ne kadar probleme yol açabilir.

Pratik olma: Bu öge pratik mi? Bu öğeyi dikkate alırsak, açık olan pozisyonları ne kadar doldurabilir.

⁹¹ ERGİN, s.52-54

⁹² ERGİN, s.54

Çok detaylı bir analiz olduğu için, eğitim programlarının geliştirilmesinde çok yararlıdır. Buna karşın, çok zamanda alıcı ve masraflıdır.

h)Durum Analizi Anketi

Pek çok iş analizi tekniğinde iş temeldir ve bunlara bakarak davranışsal sonuçlar gitmek zor olmaktadır. Buna karşın çalışan temelli bir yaklaşımda bir işin nasıl yapıldığının üzerinde durulur. Yani temel olarak incelenen şey davranışlardır. Diğerlerin tersine, bu yaklaşımda bütün işer için daha genel kategoriler kullanılmaktadır. Durum analizi anketi bütün işleri 194 ögeye ayırıp, bunları 6 temel boyutta incelemektedir. Bunlar;

- Alınan bilgi: Çalışan gerekli açık bilgiyi bilgileri nereden sağlıyor? Örneğin, yazılı malzeme, görsel açıklamalar vb.
- Zihinsel süreçler: Bu işi yaparken ne gibi akıl yürütme, karar verme, planlama, bilgi işleme faaliyetleri gerekiyor
- Yapılan iş: Çalışan hangi fiziksel etkinliklerde bulunuyor, hangi aletleri kullanıyor? Örneğin, bilgisayar, montaj vb.
- Diğer insanlarla ilişkiler: Bu işi yapmak için hangi insanlarla ilişki kurmak gerekiyor? Örneğin, ders vermek, müşteriyle temas vb.
- İşin içinde yer aldığı ortam: İş fiziksel ve sosyal olarak nasıl bir ortamda yapılıyor? Örneğin, yüksek ışık, kişiler arası çatışma vb.
- Diğer iş özellikleri: Yukarıda belirtilenlerin dışında işle ilgili ne gibi etkinlikler, koşullar ve özellikler var.

Bunlar analiz uzmanlar ya da yöneticiler tarafından yapılabilmektedir. Yapılandırılmış bir uygulama olduğu için diğerlerinden daha ucuz ve kısıtlıdır. Sonuçlar genellikle çok güvenilir bulunmaktadır. Çoğu uygulamada yaklaşık 0,80'lik bir güvenilirlik katsayısı elde edilmektedir. Kendi içinde sıralanmış bir sistem olduğu için bir işi diğer işlerle karşılaştırmak oldukça kolay olmaktadır.

Durum analizi anketi dışındaki yöntemlerin hemen hiç biri, bir işi yapabilmek için gerekli fiziksel özellikleri ve diğer yetenekleri dikkate almamaktadır. Diğer yaklaşımlarda, kişinin yapması gereken işler ortaya koymakta, fakat gerektirdiği beceriler ele alınmaktadır.⁹³

C)İŞGÖREN BULMADA BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin ve temel fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu konunun taşıdığı önem kurumun bir süreç içerisinde verimli olarak devamlılığın sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi çağının gerektirdiği elemanı bulma çağımız da bir iş alanı olarak çıkmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağının insan olduğunun fark edilmesiyle beraber alanında etkin kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır. Organizasyona uygun ve örtülü bilgisini kullanmaya açık elemanların bulunması ve seçilmesi kolay değildir. İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyaçların uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.⁹⁴ Bu süreç içerisinde bilgilerin hızla toplanması değerlendirilerek karar alınması gerekmektedir.

İnsan gücü planlamasında işletmenin ihtiyacı olan personelin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra sıra, bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağına belirlenmesine gelir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynaklardan bulunacağı insan kaynakları politikasınca belirlenir.İhtiyaç duyulan personel iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki şekilde bulunur. Bunlardan birincisi boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak ikincisi ise dış kaynaklardan yararlanmaktır. İç kaynaklardan yararlanmak söz konusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları gerçekleşir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmezler.

⁹³ ERGİN, s.55-56

⁹⁴ FINDIKÇI, s.167

İşletmenin gereksinim duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir.⁹⁵

İşgörenin iç yada dış kaynaklardan saptanmasından önce iki önemli hazırlık yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığıyla gerçekleşir. Böylelikle boşalan yada yeni açılan bir işin tümü nitelik, nicelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise iş analiz ve tanımlarından elde edilen bilgilere göre boşalan işlere alınacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.⁹⁶

İşgören bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlık da bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Bu durum daha çok işe alma ile yükümlü yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. İşgören bulma, seçme yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir.⁹⁷

Bu uzmanlık isteyen süreçte adayların özgeçmişleri ile açık bilgileri toplanır. Fakat uzmanlık isteyen bu işte aday faktörünün önemli olduğu göz ardı edilmektedir. Entelektüel sermayenin bir parçası olan insan sermayesinin bu durumda müşteri gibi görülmesi insan kaynakları açısından fayda sağlayacak bir durumdur. Bu durumda bilgi yönetimi sürecinde önemli olanın bilgiye ulaşmak olduğu düşünülürse aday ilişkileri yönetimi (Candidate Relationship Management) konusu önem kazanmaktadır.⁹⁸ Boş pozisyonlara eleman bulmada iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki şekilde bilgi elde edilir.

⁹⁵ SABUNCUOĞLU, s.74

⁹⁶ SABUNCUOĞLU, s.75

⁹⁷ SABUNCUOĞLU, s.74-75

⁹⁸Engin TURAN, "Parmağımızın Ucundaki Aday Tembel İse Alım Uzmanı", *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul 2002, s.128

1.İç Kaynaklardan İşgören Bulmada Kullanılan Bilgi Kaynakları

Personel bulmada ilk akla gelen iç kaynaklardır. İç kaynaklardan temin edilen kişiler işletme ile ilgili bilgiye sahiptirler.

İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir.⁹⁹

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması durumunda, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini sağlar.
- Bu yöntemde işletme içinde çalışanların örtülü bilgilerine değer verilmesinden dolayı çalışanın öğrenen bir insan olarak organizasyon içinde motivasyonunu sağlar.
- Ayrıca işletme organizasyon için seçilen adayın farklı pozisyonlarda çalıştırılması örtülü bilgisinin aktarılması için fırsat yaratılmış olur.
- Bilgide işletme içerisinde dolaşmaya başlar ve bilginin kullanılması kolaylaşır.

İç kaynaklardan eleman bulunması bilgi yönetimi sürecinde istenen bir durumdur. İç kaynaklardan eleman bulunması ile ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlanması açısından yarar getirdiği görülmektedir.

İnsan kaynağının örgüt içinden sağlanmasında şu yöntemler kullanılabilir.¹⁰⁰

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilir ve nitelikli ve istekli personelin başvuruları sağlanır. Açık bir sistem olduğu ve herkese eşit hak tanıdığı için tercih edilen bir sistemdir.
- İşgörenler kendi istekleri ile yeterli açık bilgiye sahiplerse bir talepte buldukları taktirde bu talepler değerlendirilir. Burada pozisyona talip olan kişinin değerlendirilmesi sırasında bilginin örtülü olarak kalmaması gerekmektedir.

⁹⁹Jean Lous VİARGUES, *Manager Les Hommes*, Manuelde GRH Lusage Operationnels Editions Organisation, Paris,1999, s.25

¹⁰⁰ YÜKSEL, s.104

- Organizasyon içinde beceri, envanteri tutulur ve açık bir pozisyon olduğunda beceri envanteri taranarak en uygun işgören bulunur. Burada becerileri sistematik bir şekilde bilgiye dönüştürülüp sınıflandırılması önemlidir.
- Organizasyonda belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilir.
- Organizasyon içindeki açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya dışından olabilir. Burada önemli olan tavsiye edilen kişiler hakkında örtülü bilgiye şirket içinde daha rahat bir şekilde ulaşılabilmesidir.

İç kaynaklardan işgören sağlamada, genellikle terfi (yükselme) ve nakil (transfer, kaydırma) yöntemlerinden yararlanır ve bu yöntemlerle bilgi aktarımı kolaylaşır.

a)Terfilerde Kullanılan Bilgi Kaynakları

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından organizasyon içinde daha üst bir konuma getirilmesini” ifade eder. Terfi, işe giriş aşaması haricinde boşalan görevlerin doldurulması için yaygın olarak başvuru olan bir yoldur. Formal olarak, terfi kararları, işgörenin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir. İnfomal olarak ise, terfilerde adayın kişiliği ve kişiler arası etkileri gibi ölçüler kullanılır.¹⁰¹ Geleneksel olarak, işgörenlerin bir iş veya işletmede geçirdikleri çalışma süresine göre terfi ettirilmesini öngören, “kıdeme dayalı terfi” politikaları yaygındır. Kıdeme dayalı terfide işgörenin önemli olan örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme yeteneğidir. Kıdeme dayalı terfide işgörenin örtülü bilgisi organizasyon içinde daha uzun zaman geçirdiği için daha fazla olacaktır. Fakat bu durumda mevcut işgörenlerden bilgiyi dönüştürme sürecini en iyi ortaya koyan adayın terfi ettirilmesi gerekir.

¹⁰¹ Cevat ACAR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 1998, s.130

b) Nakillerde Kullanılan Bilgi Kaynakları

Nakil ise, kural olarak işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder. Bu genelde bir birine yakın bölümler, birimler ve işler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar. Bu durumda işgören edindiği örtülü bilgiyi dönüştürme sürecini daha kolay bir şekilde gerçekleştirir. Örtülü bilgi olarak deneyimlerini ortaya koyarak bilgisini açık bilgiye dönüştürme süreci daha kısa bir zamanda gerçekleşir. Nakil uygulaması personel açığının fazla olduğu birimlerden karşılanabileceği gibi kişilerin bilgilerini ortaya koyabilme süreçleri içerisinde yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun işlere getirilmesi açısından uygundur.¹⁰²

2. Dış Kaynaklardan İşgören Bulmada Kullanılan Bilgi Kaynakları

İşletmelerin bir çoğunda örtülü bilginin daha yoğun olduğu iç kaynaklara öncelik tanınmasına karşın iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dış kaynakların tercih edilmesi söz konusudur.

Dış kaynaklara başvurmanın nedenleri arasında işletme yeni kuruluyorsa ya da işletmede büyüme söz konusuysa büyüyen alan ile ilgili ilk önce örtülü bilgisi yeterli olan eleman alınması gerekecektir. Dış kaynaklar ile ilgili başka bir neden ise yeni değişme ve gelişmeler sonucu örtülü bilgisi olan ve bu bilgiyi açığa dönüştürebilecek alanında uzman olan kişilere dış kaynaklar ile ulaşılır.

Dış kaynaklara başvurulması ile işletmeye yeni elemanlar ile gelen bilgi transfer olacağından dolayı işletme içerisinde bu bilgi ile beraber öğrenme içgüdüğü oluşacaktır. İşletme dış kaynaklardan eleman ararken özellikle örtülü bilgisini verimli kullanabilecek öğrenen kişileri işe alması gereklidir.

¹⁰² Tuğray KAYNAK ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayını, No: 276 İstanbul 1988, s.13

Dış kaynaklara başvurmanın bir başka nedeni ise yeni işe giren adaylar işletme içine girdikleri zaman idealist ve öğrenmeye açık olacaklarından dolayı işletme içinde bilgilerini kullanma oranları artacak ve böylece diğer elemanlarından performansını artıracak işletme içinde daha yoğun bir bilgi iletişimi ile bilginin aktarılması sağlanacaktır.

Diğer taraftan, dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlere başvurulabilir. Bazı işletmeler pahalı elemanı işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yoluna gidebilirler. Fakat bu nitelikli bir personel için bilginin yönetilmesi sırasında istenmeyen bir durumdur. İşten çıkartılan personel ile beraber personelin bilgisi de işletme dışına çıkacaktır. İç kaynaklardan elemanın yetiştirilmesi ve yönetici pozisyonuna getirilmesi durumunda ise işletme içi bilgisi yoğun olan fakat işletme dışı bilgisi zayıf olan personel gelecek bu durumda ise bu konuma uygun personel bir takım eksiklikleri beraberinde getirecektir. Yönetici kadroları için özellikle dışa açılmakta fayda vardır. İşletme içi kaynaklara başvurulması benzer pozisyonlardaki kişiler arasında çatışmaya yol açacaktır. Bu yüzden dış kaynaklara başvurularak işletme içinde bilgi akışının devamlı olması sağlanır ve öğrenme işlemi daha verimli bir şekilde gerçekleşir. Dış kaynaklardan eleman seçilmesi ile özellikle işletme daha geniş bilgi sahibi olacak ve işin gereklerine uygun eleman seçimi daha da kolay olacaktır. Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi dış kaynaklar işgören bulmada kaçınılmaz bir kaynaktır.¹⁰³ Dış kaynaklardan gelen adaylar ile birlikte bir aday havuzu oluşturulmalıdır. Bu aday havuzu içerisinde adayların bilgi düzeylerine göre sınıflandırma yapılmalıdır. Doğru ve açık bilgiye ulaşılabilirse daha sonra eleman seçmede kullanılan tekniklerle elemanların örtülü bilgisine ulaşmak kolaylaşacaktır. İşe alınan aday sayısı ile aday havuzundaki eleman oranına seçim oranı denir.¹⁰⁴ Seçim oranı düştükçe işletme dış kaynaklardaki bilgiyi yönetmek zorlaşacaktır.

¹⁰³ SABUNCUOĞLU, s.79

¹⁰⁴ İlhan ERDOĞAN, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1991, s.33

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında aşağıdaki yollar sıralanabilir.

a)Profesyonel Şirketler

İnsan kaynakları yönetiminde insan bilgi sahibi olan, teknolojiyi geliştiren ve kullanan yegane unsurdur. Yine, insan teknolojinin önündedir ve dolayısıyla işgücü ihtiyacının karşılanması, teknoloji ihtiyacı, maddi kaynaklar, pazarlama, üretim gibi fonksiyonlar kadar önemli ve belirleyici olmaya başlamıştır. Bu alanda diğer işlerde olduğu gibi uzmanlaşmaya gidilmiştir. Dolayısıyla günümüzde insan kaynakları hakkında bilginin artması sonucu insan kaynağı ihtiyacını profesyonel biçimde analiz eden, ihtiyacı saptayan ve ihtiyacı karşılayan profesyonel danışmanlık şirketlerinin sayıları giderek artmaktadır.¹⁰⁵

Bu danışmanlık şirketleri ile işletmeler bilgiye daha kolay ulaşabilmektedirler. Böylece insan kaynakları merkezi ile profesyonel danışmanlık şirketi arasında iletişim sağlanmakta ve bilgi transferi gerçekleşmektedir. Önemli olan, profesyonel danışmanlık şirketi tarafından örtülü bilginin insan kaynakları merkezine aktaracağı örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek karar verme aşamasıdır. Başka önemli bir konu ise hangi bilgi türlerinde profesyonel danışmanlık şirketinden danışmanlık alınacağı insan kaynakları merkezi tarafından iyi değerlendirilmesi gerekir

Eğer ihtiyaç duyulan personel üst düzeyde bir uzmanlık gerektiriyorsa profesyonel danışmanlık şirketinden yararlanılarak işletmenin de bu konuyla ilgili olarak uzmanlık bilgisi kazanması sağlanır. Örneğin, yeni kurulan bir havacılık şirketinde alınacak pilotların ne gibi özelliklere sahip olacakları hakkında yöneticilerin yeterli bilgisi yoksa danışmanlık şirketinden yararlanmalıdırlar. Çünkü pilotların bireysel kişilik özellikleri, fizyolojik özellikleri ve yeteneklerinin psikoteknik yöntemlerle belirlenmesi gereklidir.

Danışmanlık şirketinden maksimum ölçüde faydalanabilmek için yeterli bilginin şirkete verilmesi gerekir ki şirket bilgi üretim değerlendirme aşamasına gelebilsin.

¹⁰⁵ FINDIKÇI, s.179

Ayrıca bilgi alışverişinin sağlanabilmesi için tüm süreçlerde işbirliği ve öğrenme sürecinin gerçekleşmesi gerekir.

Danışmanlık şirketlerinde faydalanılarak ileride kurulacak insan kaynakları merkezi temelleri atılmış yada insan kaynakları merkezinin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler öğrenilmiş olur.

Danışmanlık şirketlerinin yazılı ve sözlü raporlarından çok uygulamalarına, referanslarına, uzman kadrosuna, kurum için geliştirdikleri projeler gibi örtülü bilgilere bakılarak karar verilmesi gerekir.¹⁰⁶

b)Duyurular

Geçmişte iş alanı duyuruları gazete ve dergilere ilan edilirdi. Görsel basının gelişmesiyle iş ilanları radyo ve televizyona taşındı. Günümüzde ise iş ilanları internet vasıtasıyla sadece bu konu üzerinde yoğunlaşmış şirketlerin siteleri önemli bir duyuru aracı olarak kullanılmaktadır. Yada işgören alımı yapacak şirketler kendi internet sitelerinde oluşturdukları insan kaynakları bölümünde şirket için gerekli olan işgörenin özelliklerini belirtip kendi içlerinde bir bilgi deposu oluşturmaktadırlar. Bu yöntemler işletme için oldukça pahalı olmasına rağmen, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi sebebiyle istenir.

Öte yandan bilginin iyi kullanılması için işçi alımlarında yerel basından, yönetici kesimi için ulusal basın ve internet sitelerinde faydalanılır. Bilginin hızla tüketildiği ve üretildiği bir ortam olan bilgi bankaları burada eleman ihtiyacının karşılanmasında son zamanlarda önemli bir aşamadır. Özellikle işe alım, internetin gelişmesiyle beraber gazetede ki iş alanları elektronik ortamdaki “Abboard” denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlandı.

Duyurular ile ilgili olarak duyurularda elde edilen enformasyon bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Şirketin hangi türde ve nerede yaptığı ilanlar ile ilgili

¹⁰⁶ FINDIKÇI, s.178-181

enformasyonlar toparlanılarak işletmenin daha uygun duyurular yapabilmesi için bilgiye dönüştürülerek insan kaynakları merkezi tarafından karara bağlanmalıdır.¹⁰⁷

Duyuru öncesi gerekli olan bilgiler;

- Kurumun ihtiyacı olan eleman belirginleştirilmesi ve kurum içi bir araştırma ile bu bilgilerin elde edilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının olduğu yerlerde iş görev ve analizleri ile bilgilerin oluşturulması ve geliştirilmesi
- İnsan kaynağına ilişkin ihtiyaçlar hakkında üst yönetim ile insan kaynakları merkezi arasında bilgi üretilebilmesi için bilgi iletişimi olması
- Bilgiye en çabuk ulaşmak için en uygun duyuru aracı seçilmesi
- Duyuruda işletmenin ihtiyacı olan elemanlar şartlar uygunsa tek duyuru ile verilmesi

D)İŞGÖREN SEÇMEDE BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

İşgören seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi yada kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçimi süreci işletmeye karşı güven yaratır. Bu durumda ise işgören kendi bilgisini iletmek ve geliştirmek için en iyi ortamı seçerek öğrenen birer insan olarak ortaya çıkacaktır.¹⁰⁸

Seçme işlemi sırasında aday ile işveren arasında bir “psikolojik kontrat” yapıldığı düşünülür. Yani verilen karar işveren ile adayın arasında karşılıklı beklentiler üzerindeki anlaşma sürecidir. Bu kontrat, elemanların işyeri ile ilgili duygu ve tutumlarını etkiler. Başlangıçta kişiler arası bilgi aktarımı ne kadar doğru olursa sonraki durumlarda da bu durum devam eder.¹⁰⁹ Bir işyerinde işgörene uygun iş, işe uygun

¹⁰⁷ SABUNCUOĞLU, s.79-80

¹⁰⁸ SABUNCUOĞLU, s.85

¹⁰⁹ ERGİN, s.76

işgören verilirse çalışmada motivasyon ve güven duygusu artacağı için bilginin üretilmesi süreci kolaylaşacaktır.

Ancak bilginin yönetimi sürecinde bu işlemler kolay değildir. Çünkü seçme sürecinde bilginin üretilecek hedeflerin belirlenmesinde iki engel yatar.¹¹⁰

Bireysel farklılıklar; insanlar zeka, tutum, bilgi ve kişilik özellikleri gibi yönlerden birbirinden farklı oldukları için örtülusal bilgiye ulaşılması zordur.

Yordama; insanların birbirleriyle olan farklılıklarını ayırt etmek için, aynı zamanda onların gelecekteki performanslarını da ayırt etmeyi ortaya çıkaracak örtülusal bilginin ortaya çıkarılması için sosyal bir sermayenin oluşturulması gerekir.

Burada önemli olan bilginin en iyi şekilde üretildikten sonra depolanabilmesidir. Burada işletmeler birden fazla tekniği kullanarak, kendileri arasında doğru ölçümü yapabilme adına enformasyonu değerlendirerek bilgiyi üretme aşamasında olmaları gerekmektedir.

Ayrıca psikometrik testler ile yapılan ölçümlerde örtülusal bilgiye ulaşabilmenin zorlukları ile karşılaşmaktadır. Bunlar performansın belirlenmesinde sadece bireysel özelliklerden hareketle bilgi üretmek zordur. Ayrıca performansın değerlendirme ölçütleri sadece yönetim tarafından belirlenmemelidir.

1.Bir Bilgi Kaynağı Olarak İş Profiline Çıkarılması

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz tanıtım bilgilerinden yararlanılarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelemek ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır. Bilgiyi kullanmak ve sıralama aşamasında eleman seçmeden önce iş profiline çıkarılması gerekir.

¹¹⁰ ERGİN, s.76-77

2. Bir Bilgi Kaynağı Olarak Ön Görüşme ve Başvuru Formu

Ön görüşme sırasında adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında kısa bilgi alışverişi yapılarak açık bilgi elde edilmelidir. Bu açık bilgide işin niteliğine uygun olmayanlar tespit edilerek elenmelidir. Bu görüşmede önemli olan yetkili olan kişinin geçmişte bu iş için seçilen kişi hakkında örtülü bilgiye sahip olmasıdır.

İlk görüşme sonucunda kişi hakkında daha açıklayıcı bilgilere ulaşmak için iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, daha önce yaptığı işler, yabancı lisan bilgisi gibi açık bilgiler bulunur. Burada referanslar kısmı gözlemler ve değerlemelerden oluşan örtülü bilgi kısmını oluşturur.¹¹¹

3. Bir Bilgi Kaynağı Olarak Psikoteknik İnceleme (Testler)

Psikoteknik uygulamalarda en çok başvurulan yöntemlerde biri adaylara test uygulamaktır. Burada önemli olan uygun testlerin uygun iş alanı için uygulanmasıdır. İnsan kaynakları merkezi tarafından bu testlerin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında bilgi oluşturulmasıdır. İş analizinin sonucunda ölçmeyi amaçladığımız bilgi, beceri yada yetenekleri ölçen testleri araştırdığımızda bu bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi düzenlemek gerekmektedir.¹¹² Psikoteknik uygulamalarda amaç bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmede iş ve kişi uyumunu kolaylaştırmak ve sonuç olarak öğrenen kişileri tespit edebilmektedir.¹¹³ Psikoteknik uygulamalar kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi enformasyonları toplayıp karar organlarına sunan bir tekniktir. Burada temel amaç, işleri en iyi yapacak bireyleri bularak kişinin öğrenme sürecini kolaylaştırmaktır.¹¹⁴ Psikoteknik testleri sonucunda elde edilen enformasyonlar ile

¹¹¹ SABUNCUOĞLU, s.87

¹¹² ERGİN, s.94

¹¹³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Enver ÖZKALP, *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F Yayını, Eskişehir 1987, s.154

¹¹⁴ İlhan ERDOĞAN, "İşletmelerde Personel Seçiminde Psikoteknik", *Peryon Bülteni*, S.1, İstanbul 1987, s.8

istatistiksel olarak bilgiye dönüştürmek gerekir. Bu testler toplu halde uygulandığı için, toplu halde kişiler hakkında bilgiler elde edilebilmesi bu testin olumlu yönleridir. Adayın her türlü özelliğini bu testler ile ölçmek mümkün olmadığı için örtülüsöl bilgiye aday hakkında kısmen ulaşılabilir. Ayrıca bu testleri uygulayan kişilerin konusunda uzman olmaları ve sonuçların değerlendirilmesi aşamasında insan kaynakları merkezi ile iletişim halinde olmaları gerekir.

Personel hakkında bilgi elde etmek için aşağıdaki testler kullanılmaktadır.

- Yetenek
- Zeka
- GÜdü
- Kişilik
- İş örnekleri
- Rol yapma, gösteri
- İşin gözlenmesi
- Değerlendirme merkezi
- Referanslar
- Sağlık kontrolleri
- Sabıka kaydı kontrolü
- Uyuşturucu kullanım kontrolü
- Yalan makinesi testi
- Grafoloji
- Frenoloji
- Gerçekçi iş tanıtımı
- Şirket türü
- Öz güven

Bu testlerde insan kaynakları merkezi tarafından testlerde aranması gereken güvenilirlik, geçerlilik, duyarlılık ve ekonomiklik olmalıdır.¹¹⁵

¹¹⁵ ERGİN, s.96

4.İş Görüşmesi

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşme de denilebilir.

Bu ikinci görüşmenin iki temel amacı vardır.¹¹⁶

- Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek

Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını gösteren kişilerle görüşmeye geçilir. Bu konuşma sırasında adayın öz geçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş yaşamı, fiziksel, ruhsal yapısıyla ilgili örtüsel bilgiye ulaşılmaya çalışılır.¹¹⁷

İşgören seçiminde görüşme sırasında bilgilerin değerlendirilmesinin doğru yapılması gerekir. İnsan kaynakları merkezi tarafından görüşmeyi yapan kişinin de işe alma sürecinde elde ettiği bilgilerde bir takım öznel yaklaşımlarda karar aldıkları bir çok araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum görüşmecilerin hata ve yanlışlıkları olarak adlandırılmaktadır. En çok bilinenleri arasında, ilk izlenimlere aşırı güvenme, bu izlenimleri desteklemek için olumlu yada olumlu bilgi arama kendine benzer kişileri seçme, kalıp-yargılar ve zıtlık etkisi sayılabilir. Hata ve yanlışlıkların önlenerek bilginin elde edilmesi sürecinde çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.¹¹⁸

- Görüşmecilerin yeterli bilgi elde etmede karar vermeleri konusunda eğitilebilirler.

¹¹⁶ Emre KAVUK, “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, Panel, *Human Resource Dergisi*, Şubat 1998, s.72

¹¹⁷ SABUNCUOĞLU, s.96

¹¹⁸ ERGİN, s.89-90

- Yapılandırılmış görüşmeler uygulanarak bilginin düzenlenmesi sağlanabilir.
- Birden fazla görüşmeciyle görüşmeler yürütülür bunlar insan kaynakları bölümlerinde çalışanlar, işe alınacak kişilerin bağlı olacakları yöneticiler gibi kişilerden oluşturulmalıdır. Burada amaç kişi hakkında örtülü bilgiye takım çalışmasıyla ulaşılmasıdır.
- Adaylara kendilerini ifade edebilecekleri zaman belirleyerek bilgi edinebilme doğru yapılmalıdır.

Görüşmecilerden kaynaklanan hataların azaltılması için alınacak önlemlerin yanı sıra, görüşmeyi yapacak kişilerin belki yeteneklerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Görüşmecilerin beceri ve yeteneklerini geliştirmek gerekir.

a)Görüşme Çabaları ve Ön Hazırlık

Görüşmeyle ilgili olarak görüşmeciler geçmiş deneyimlerindeki eksikliklerini göz önüne alarak görüşme sorularını hazırlamaları gerekir. Görüşmeciler sorularında özellikle enformasyon elde edebilecekleri kapalı sorulardan kaçınmalıdırlar. Kapalı uçlu sorular sorulduğunda (Bilgisayar'da K programını biliyor musunuz?) cevap evet yada hayır olacaktır. bunlar sadece bazı enformasyonlar gözden geçirilmesi için kullanılabilir. Yönlendirici sorular kullanıldığında, (Bilgisayar'da çalışmaktan hoşlanıyorsunuz değil mi?) adayların bunlara hayır demesi zordur. Bu nedenle kullanılmamaları gerekir. Açık-uçlu sorular (Bilgisayar'la çalışma konusundaki deneyimlerinizi anlatır mısınız?) Şeklinde sorular adaydaki örtülü bilginin ortaya çıkmasını sağlar. Görüşmelerde kişilere kendileriyle ilgili sorular sormak yerine belli ortamlarda neler yapacaklarına yönelik ortamsal sorular ya da davranış örüntüleri soruları yöneltilebilir. Ortamsal sorular ile kişinin herhangi bir işteki tipik sorunlardaki davranışları tespit edilir. Görüşmecileri bu tip olaylarda daha çok hangi bilgiyi elde etmek için ne tür sorular sormak gerektiği hakkında bilgi düzenlenmesi yapması gerekir. Davranış soruları ile kişinin geçmiş işindeki deneyimleri ile ilgilidir. Yalnız adayın o iş koluna ait deneyimlere sahip olmak gerekir.

Görüşme sürecinde adaylar her sorunun cevabı açık bir şekilde alınmayabilir. Bu gibi durumlarda görüşmecilere derinleştirici sorular sorulmalıdır.

Kullanılan soruların seçiminde örtülü bilginin ortaya çıkarılabilmesi için çok dikkatli davranmak gerekir. Sonuçta bir işe yaramayacak bilgiler için vakit kaybetmemek gerekir. Örneğin, “insan ilişkileri konusunda çok güvendiğini görüyorum gibi” bir ifade adayı savunmaya yöneltir. Buna karşı kişinin özgüvenini ölçmek için (hangi tür faaliyetlerden hoşlanırsınız) gibi sorular ile örtülüsel bilgiye daha çabuk ulaşılır.

Bu soruların sorulduğu ortamda adayın oldukça rahat olması ve değerlendirme ölçeği üzerinde işaretleme yapıyorsa adayın bunlara ek olarak söyledikleri yazılarak bilgi üretilmelidir. Görüşme gerekirse sesli ve görüntülü olarak kaydedilerek insan kaynakları merkezi tarafından ileride bilgi üretilmesi için kullanılmalıdır. Görüşme sonucunda bilginin değerlendirilmesi aşamasında puanlama yaparak matematiksel bir veriye dayanarak bilgi üretmekte gereklidir.

Karar verildikten sonra ise bunun ardında yatan bilgileri kaydederek düzenlemek gerekir. Düzenlenen bu bilgiler sayesinde ileride ortaya çıkabilecek durumların çözülmesi sağlanır.

Sonuç olarak görüşme personel seçiminde en fazla başvurulan yöntemlerden biridir. Burada psikoteknik incelemeler ve görüşme bir bütünü oluşturarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeye farklı kaynaklardan toplanmış olan bilgilerin de eklenmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeye ek olarak referanslarda dikkate alınmasıyla örtülü bilginin açığa çıkarılmasında önemli bir aşama olarak ortaya çıkmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁹ ERGİN,s.92-93

b)Referans Araştırması

İşletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapılabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri başarı ya da başarısızlıkları davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır.

Referans istemede adaydan çalıştığı kuruluşlardan birilerini göstermesine dikkat edilmelidir. Buna rağmen genellikle firmalar eski elemanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihleri hakkında bilgi vermek istemezler.¹²⁰ Bu nedenle referans isteyen yetkilinin ricacı tutumla adayın kişiliği ve iş performansı hakkında bilgi toplamaya çalışması gerekir.

Ayrıca adayın o firmadaki çalışma süresi, görev ünvanı, aldığı ücret,işe devamlılığı, iş arkadaşlarıyla ilişkisi, tekrar başvurusu halinde işe alınıp alınmayacağı hakkındaki bilgilerin elde edilmesi gerekir.¹²¹

Referans istenen kişilerden elde edilen bilgiler subjektif olabilir. Bu yüzden değerlendirme yapılırken daha önce çalıştığı iş arkadaşları ile konuşmalar yaparak bilgi elde edilmelidir.

5.Yerleştirme

Örgüt psikolojisi ve insan kaynakları çalışmalarının önemli bir kısmı seçme işlemine ayrılmaktadır. Seçme kadar önemli başka bir işlem de yerleştirme ya da sınıflandırmadır. Yerleştirme işlemi daha çok büyük örgütlerde kullanılmaktadır.

¹²⁰ Margret PALMER, Kenneth TWİNTERS, *İnsan Kaynakları*, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayını, İstanbul 1993, s.81

¹²¹ Toker DERELİ, Ülkü UZUNÇARŞILI, *İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi*, MESS Yayını, İstanbul 1990, s.31

İlk seçme işlemi yapıldıktan sonra, atama yapılacak işlerin, kişilerin yeteneklerine mi, yoksa başka özelliklerine göre mi düşünülmesi gerektiğine bazen bağlı olarak bu işlemler değişme gösterirler Bazen tek bir uzmana göre pek çok karar verilir. Bu sırada örtülü bilginin açığa çıkma süreci sınırlıdır. Bütün seçme işlemlerinde bireysel tercihler ve kariyer planları önde olmalıdır. Bilgi yönetimi sürecinde insanın önemli bir unsur olduğu düşünülürse bireylerin öğrenen birer insan olması için ilgi ve tercihleri dikkate alınmalıdır.¹²²

E)EĞİTİM YÖNETİMİNDE BİLGİ KAYNAKLARI KULLANIMI

İşletme içerisinde iki temel harcama vardır. Bunlardan birincisi sabit varlıklara yapılan yatırımlardır. İkincisi ise araştırma – geliştirme eğitim gibi uzun vadeli yatırımlardır. Bilgi çağı ile birlikte araştırma – geliştirme ve eğitim giderleri artmıştır.

Eğitim, bilgi verme yetenek ve becerileri tespit edilerek geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹²³ Eğitimin başka bir tanımı da, eğitim insan davranışlarını geliştirmesini sağlayan belli amaçların planlı bir şekilde sıralanmasıdır.¹²⁴ Diğer bir tanımda ise eğitim, insanın yaşadığı toplumda pratik değeri olan, yetenek, hareket ve diğer davranış formlarını edindiği süreçleri getirisi olarak tanımlamaktadır.¹²⁵ Daha geniş bir şekilde eğitimi tanımlarsak, insanları veya grupları işletme içerisindeki yükledikleri görevleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onları mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum alışkanlık ve anlayışlarda olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.¹²⁶

Son yüzyılda dünyamız önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Endüstriyel

¹²²ERGİN, s.102

¹²³Cahit TUTUM, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:79, Ankara 1979, s.117

¹²⁴Haydar TAYMAZ, *Hizmet İçi Eğitimi, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94; Sevinç Matbaası, Ankara 1981, s.3

¹²⁵Oya ÖZÇELİK, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü., İşletme Fakültesi, No: 276, s.169, İstanbul 1998

¹²⁶SABUNCUOĞLU, s.111

gelişmelerde bu gelişim süreci içerisinde insan faktörü üzerine eğilmeyi ve bu faktörü daha yararlı ve güçlü bir hale getirmeyi gerekmektedir.¹²⁷

İşe başlayan bir insanın örtülü bilgi olarak öğrenmesi gereken bir çok davranış ve beceri vardır. İşe başladığımızda işi nasıl yapılacağı hakkında açık bilgi olarak öğrendiğimiz davranışlar ve beceriler sonradan örtülü bilgi olarak öğreniriz. Örtülü bilgiyi öğrenme sürecimiz çoğu zaman farkında olmadan gerçekleşir. Öğrenme süreci ve insan sermayesi açısından eğitime baktığımızda eski çalışanlar ve yöneticilerde oluşan örtülü bilgi öne çıkmaktadır. Bir işyeri kültürü içerisinde başkalarından öğrendiklerimiz örtülü bilgi olarak “Sosyalleşme” kavramı içerisinde ele alınmaktadır. Bu kavram örtülü bilgi olarak dolaşan ve öğrenmeyi gerçekleştirmemizi sağlayan somut bir çıkış noktasıdır. Bu durumda bir iş yerinde işlerin nasıl yapıldığı, yani o kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü ve öğrenme sürecini ifade eder. Sosyalleşme sırasında insanlar birbirini gözleyerek bazı bilgileri birbirine aktararak, bazen de birbirlerine uyararak bir etkileşimden geçerler.

İşletmeler çalışanlarını eğitmek için belli amaçlar doğrultusunda devam eden resmi eğitim programları vardır. Burada temel amaç çalışanlardaki örtülü bilginin en kısa şekilde çalışana kazandırılarak belli yetenek, beceri ve bilgilerin kazandırılması yoluyla çalışanların öğrenen bir insan olmalarını sağlamaktır. Ancak bu yaklaşım sadece bireylerin eğitimi olarak mikro düzeyde ele alınmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları çalışmalarında örgütü bir bütün olarak ele alıp “öğrenen organizasyon” içerisinde daha makro bir öğrenme yaklaşımının belirlendiği görülmektedir. Genel olarak bu kavrama insan kaynaklarını geliştirme adı verilmektedir.

1.Eğitimde Öğrenme ve Bilgi Kavramı

Eğitimde personelin bilgi, beceri ve yetenekleri kişi karakteristiklerini ifade eder. Girdi, personele neyi, nasıl ve ne zaman yerine getireceğini söyleyen talimatla ilgilidir. Çıktı, iş performansı standartlarını oluşturur. Sonuçlar personeli iyi performans

¹²⁷ ÖZÇELİK, s.170

göstermeye sevk eden teşvikleri içerir.¹²⁸ Öğrenme sürecinde en önemli konu ise sonuçlar hakkında bilgi ya da geri bildirim kavramıdır. Geri bildirim personelin çalışırken ulaştığı bilgiyi gösterir ve eğitimin amaca ulaşmasında etkilidir.¹²⁹

Kişi karakteristikleri girdi, çıktı, sonuçlar ve öğrenme motivasyonunu da etkiler. Öğrenme motivasyonu, eğitilenlerin eğitim programını içeriğini öğrenmeye olan arzularıdır. Bu konuda otel ve restoran zinciri Marriott International. Inc. Kişisel karakteristiklerin şirketin çalışma programının başarısı üzerinde etkilerini tespit etti. Programa bir çok katılımcı sağlık, ev, eş veya arkadaşları yüzünden devam edemedikleri ortaya çıktı. Marriott bunun üzerine eğitimlere katılım için sıkı standartlar ortaya koydu. Bu standartlara çocuk bakımı, ulaşım ve ev düzenlemeleri dahil edildi. Böylelikle eğitimde geribildirim özelliği sağlanarak öğrenme motivasyonu sağlandı.

Bir çok araştırma göstermiştir ki, öğrenme motivasyonu, eğitimden kazanılan bilgi, davranış değişikliği ve kazanılan beceri ile ilgilidir. Eğitim performans problemine en iyi çözüm olup olmadığını belirlemede kişi karakteristikleri girdi, çıktı, sonuçlar, geribildirimi ele almanın yanında yöneticiler dış çevrede oluşan bilgiyi de değerlendirmeleri gerekmektedir.¹³⁰

Bilginin iş ortamında gerçekten kullanılabilmesi için eğitimin verimliliği ile ilgilidir. Eğitim ortamı ile iş ortamıyla uyumu sağlanarak öğrenmenin tam olarak gerçekleşmesi sağlanır. Eğitimde transfer adı verilen bu yöntemle eğitim alanlarda tutumu olumlu olmasıyla öğrenme motivasyonu artmaktadır.

Eğitimde bilginin kullanılması ve ortaya çıkarılmasında kendini yönetme kavramı önemlidir. Kendini yönetmede amaç, çalışanların eğitimin başarısını etkileyebilecek koşullar hakkında önden bilgi verip, onların bilgiyi ortaya çıkarma süreçlerini hızlandırmaktır.

¹²⁸ Raymond A.NOE, *Employee Training – Development*, Irwinmc Eraw H.M, Çev. Canan ÇETİN, İstanbul, 1999, s.64

¹²⁹ ERGİN, s.113

¹³⁰NOE, s.65

Örtülü bilginin ortaya çıkmasında önemli aşamalardan biri de davranışlı model alma tekniğidir. Bu yöntemde gözlem yolu ile davranışlar elde edilmeye çalışılmaktadır.¹³¹

2.Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Kaynakları

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanları gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriğini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi ile kullanılan farklı yöntemlerle gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını arttırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve verilecek eğitimleri netleştirmektedir.¹³²

İhtiyaç belirleme işini yürütmede pek çok yöntem kullanılır. İş yapmakta olan personeli gözlemeleme, teknik el kitapları ve diğer belgeleri okuma, konuya uzman kişilerle görüşme ve onlardan, bir iş için yerine getirilmesi gereken görevler, bilgi, beceri yetenek ve diğer özellikleri belirlemek için düzenlenmiş anketleri doldurmalarını isteme, bu yöntemlerden bazılarıdır.¹³³ Texas Instruments eğitim konusunda uzmanlaşmıştır ve bu eğitim ihtiyacını belirlemede gözlem, anketler, teknik el kitapları ve kayıtları okuma, konuları da uzman kişilerle görüşme yöntemlerini uygulamaktadır.

Gözlem yönteminde iş ortamına ilişkin bilgi sağlar ve örtülü bilginin ortaya çıkarılması için usta gözlemcilere ihtiyaç vardır.

Anket yönteminde çok sayıda bilgi toplanır ve ucuzdur. Bu yöntemde ayrıntılı bilgiye ulaşmak zordur ve zaman alıcıdır.

Teknik el kitapları ve kayıtları okuma prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağı olup objektiftir. Yeni işlerle yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır.

¹³¹ERGİN, s.114

¹³² Belgin SUBAŞILAR, "Eğitim İhtiyaç Analizi", *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul 2002, s.261

¹³³NOE, s.192

Konularında uzman kişilerle görüşme eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak ayrıntılar ve sorunların neden ve çözümleri gibi örtülü bilgileri ortaya çıkarmak için uygundur. Bu yöntem zaman alıcı, maliyetinin yüksek olması ve analiz edebilme zorluğuna sahiptir. beceri sahibi görüşmeciler ile sonuca ulaşılabilir.¹³⁴

İhtiyaç analizi;

- Örgütsel analiz
- Bilgi beceri ve yetenek analizi – görev analizi
- Kişi analizi bölümlerinden oluşur.

İhtiyaç analizi belirlemede performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşterinin talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler ve yeni ürünler gibi baskı noktalarının incelenmesi gerekir.

Organizasyonel analiz şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.¹³⁵

American Society for Training and Development tarafından 540 organizasyonun katılımı ile yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, eğitilen çalışanlarının toplam çalışanlarına oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları yüksek olan şirketler, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Bu bakımdan organizasyonel analiz sürecindeki eğitim ihtiyacı ile ilgili bilginin ortaya çıkarılması önemlidir.¹³⁶

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi sürecini kapsar. Kişi analizi performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek, eksikliğinden mi yoksa motivasyon veya iş dizayn probleminden mi, kaynaklandığını, kimin eğitime ihtiyacı

¹³⁴ NOE, s.60

¹³⁵ NOE, s.55

¹³⁶ SUBAŞILAR, s.60

olduğunu, personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitime ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.¹³⁷ Görev analizi ile kişi analizi bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Görev analizinde programa katılacak kişilerin yaptıkları iş analizidir. Burada belli bir iş yapan kişinin görev ve sorumluluklarını belirleyerek gerekli bilgi, beceri ve yetenekler daha açık hale gelir.

Organizasyonel analiz ve görev analizi bize görevler ve bunların içinde buldukları iş ortamının tanınması için bilgi verir. Bu aşamada en önemli nokta bilgi, beceri ve yeteneklerin hangi iş için uygun olduğu örtülü bilgisinin ortaya çıkarılabilmesidir.¹³⁸

3.Eğitimde Bilginin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse belirli dönem sonunda, yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bir yandan, işletmenin ekonomik amaçlarına eğitimin negatif ölçüde katkı sağladığı diğer taraftan eğitilen insan sermayesine negatif gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir.¹³⁹

İnsan sermayesi ve yatırım sermayesi ilişki hakkında Pennsylvania Üniversitesi'nde eğitim profesörü ve İşgücü Eğitim Kalitesi Ulusal Merkezi'nin müdürü olan Robert Zemsky ve çeşitli üniversitelerden bilim adamları ile ABD'de 3100'ü aşkın iş yerinde eğitim ve üretkenlik arasında bir inceleme yapmıştır. Donanım yaşı, işkolu ve işletme büyüklüğü gibi faktörler açısından ölçme yöntemleri uyguladıkları 1995 tarihli raporda işgücü eğitim düzeyinde ortalama %10'luk bir artışın toplam faktör üretkenliğinde yüzde 8,6 oranında bir kazanç sağlamaktadır. Buna karşılık sermaye stokunda (donanım değerleri) yüzde 10'luk bir yükselme üretkenliği yalnızca yüzde 3,4

¹³⁷ NOE, s.55

¹³⁸ ERGİN, s.109

¹³⁹SABUNCUOĞLU, s.21

artmaktadır. Kısaca insan sermayesine yatırım yapmanın değeri, makinelere yatırım yapmanın değerinden üç kat daha büyüktür.¹⁴⁰

Ölçme ve değerlendirme birbirini tamamlayan kavramlardır. Genel anlamda ölçme belli bir özelliğin yada durumun gözlenip sayısal sembollerle ifade edildiği veridir. Değerleme iki şeyin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan bilgidir.¹⁴¹ İşletmelerde yapılan eğitimlerde kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlanır. Bu değişimin gözlenip veri haline getirilmesi ölçme işlemidir. Eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılarak elde edilen bilgi ise değerlendirme sürecidir.¹⁴² Eğitimde veriler sonucu en iyi değerlendirme yolunu bularak örtüsel bilgiye ulaşmak gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki verilerin ve bilgilerin değerlendirilmesi gerekir.¹⁴³

- Eğitimin geçerliliği: Katılımcılar eğitim sırasında öğrendikleri örgütsel bilgiyi,
- Transferin geçerliliği: Eğitimde öğrenilen materyal iş performansına etkisiyle ilgili verileri,
- Örgüt – içi geçerlilik: Eğitim alan çalışanlar ile diğer çalışanların performansları hakkındaki veriyi,
- Örgütler – arası geçerlilik: Analizi yapan kişi bu eğitim programının başka örgütlerde kullanılması ile ilgili dışsal bilgiyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak eğitimde bilginin yönetimi sürecinde organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi çalışmalarında ölçümlerdeki verilerin değerlendirilerek bilgiye dönüştürülmesi gerekir. Bunun sonunda örgütsel bilginin işletmede daha hızlı nasıl hareket ettirilerek işletmenin ekonomik büyüklüğünü artırmaktaki performansı incelenerek eğitimlerin doğrulu hakkındaki bilgi de değerlendirme yapılmalıdır.

¹⁴⁰ STEWART, s.133

¹⁴¹ Halil TEKİN, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Yargı Yayınları, Ankara, 1991, s.39

¹⁴² SABUNCUOĞLU, 143

¹⁴³ ERGİN, s.115

F)KARIYER GELİŞTİRMEDE BİLGİ KAYNAKLARI VE KULLANIMI

Kariyer psikolog gözüyle baktığımızda kariyeri şöyle tanımlanır. “Kariyer bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanılmasıdır.” Buradan yola çıkarak kariyer aşamasında üç ana bilgi kaynağından söz edilir.. Bunlar iş,birey ve pozisyonudur. Birey olarak kariyer olgusunu ele aldığımızda bilgi yönetimi çerçevesinde aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

- Çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon ile ilgili bilgi
- Nerede ve nasıl olmak istediği hakkındaki bilgi

Yukarıdaki bilgiler ile kariyer çizgisini oluşturan temel bilgiler oluşacaktır. Pozisyon ise birey ve organizasyona bağımlı bir bilgi kaynağı olup iş tanımları ile ilgili bilgi kaynağını oluşturur.Pozisyondan elde edilecek bilgi kaynaklarını iki şekilde ele alabiliriz. Birincisi teknik bilgiler; pozisyonla ilgili görevler,gerekler,yetki ve sorumluluklar,organizasyonel yapı,ekonomik ve teknik donanım olarak sayılabilir. İkincisi sosyal bilgiler çalışma arkadaşları yöneticiler, ve rol ile statü dağılımları ile bilgilerden oluşur.¹⁴⁴

G)PERFORMANS YÖNETİMİNDE BİLGİ KAYNAKLARI

Performans yönetimi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.Bir başka açıdan ise işgören değerlendirilmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine negatif ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.¹⁴⁵

Performans yönetiminde, bilgi yönetimi aşamasında önemli olanın örtülü bilginin işletmeye kazandırılmasıdır. Bu durumda ise insan gibi karmaşık ve sonsuz yeteneklere sahip bir entelektüel sermayenin değerlendirilmesi güçleşmektedir.

¹⁴⁴ Tuğray KAYNAK, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayın Basım, İstanbul, 1996, s.162-165

¹⁴⁵ SABUNCUOĞLU,s.160

1.Performans Kriterlerinin Belirlenmesi İçin Gerekli Bilgi Kaynakları

Performansın değerlendirilmesinde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekir. Daha sonra çalışanların hangi enformasyonlar dahilinde ölçüleceklerinin tespiti gerekmektedir.¹⁴⁶

Bilginin yönetimi aşamasında aşağıdaki bilgilere dikkat edilmiştir.

- Çalışanların görevlerine göre bilgi düzeyleri farklı olduğundan farklı kriterler oluşturularak değerlendirilmelidir.
- Bilginin aktarılması ve üretilmesi sürecinde işgören davranışları önemlidir.
- Değerlemede bilginin anlaşılır ve iletilebilir olması gerekir.
- Doğru bilgi türlerinde hareket edilmelidir bilgi sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan bilgi türlerini dört grupta toplayabiliriz.¹⁴⁷
 - Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
 - İş bilgisi ve yeteneği
 - Bireysel özellikleri
 - Bireyin ilişki ve davranışlar

Bireysel özellikler soyut ve gözlemlemeye yatkın olmadığı için subjektif bir değerlendirme türü olup, davranışları ve sonuçları gözlemlemeye ağırlık verilmelidir.

Performans değerlemede belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel

¹⁴⁶S.Ran Dall SCHULER, *Managing Human Resources*, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998, s.418

¹⁴⁷SABUNCUOĞLU, s. 161

başarıların sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımlarındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen bilgiler sonucu kişinin başarısındaki oran ortaya çıkmış olur. Bu bilgiler sonucu kişinin terfi ettirilmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesi ve benzeri kararlara ulaşılabilir.¹⁴⁸

Çalışmanın temel nitelik ve niceliğinin, iş bilgisi ve yeteneğinde açık bilgiye ulaşılabilmesi kolaydır ve personelde genelde bu yönleriyle değerlendirilir. Bireysel özellikler, ilişki ve davranışlar ise örtülü bilgi kavramına daha yakın olmakla birlikte değerlendirme şekli burada önem kazanmaktadır.

2.Değerleme Standartlarının Belirlenmesi İçin Gerekli Bilgi Kaynakları

Performans standartlar, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlarda belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif analizler için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.¹⁴⁹ İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinde standartlar ile ilgili veriler enformasyonu dönüştürülmeli üst yönetim tarafından bilgi olarak değerlendirilmesi yapılmalıdır. Örneğin satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik satış performansını işletme içinde değerlendirilerek en üst ve en alt noktadaki satış enformasyonunun belirlenmesi sağlanmaktadır.

¹⁴⁸ FINDIKÇI, s.297-298

¹⁴⁹ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul 1994 ,s.27-29

Performans değerleme kişi ve kurum açısından son derece önemli bir psikolojik araçtır. Kurum için pek çok yararlı sonuçlar elde edilebilen performans değerlemede aşağıdaki bilgiler kullanılabilir.

- Kişisel değerleme
- Üstlerin görüşleri
- Astların görüşleri
- Eş düzeylilerin görüşleri
- Hedeflere ulaşma düzeyi
- Pazar payı
- Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
- Kalite düzeyi
- Sınav ve benzeri değerleme sonuçları
- Kendini geliştirme düzeyi
- Sicil raporları
- Karşılıklı görüşme
- Karma yaklaşımlar

Bilgi yönetimi çerçevesinde hangi kaynakların performans değerlemede kullanılacağıının belirlenmesi önemlidir. Bu ise krurma ve insan kaynağı yapısına göre değişim gösterir.¹⁵⁰

Standartların başarılı olabilmesi için her çalışan nitel veya nicel olarak değerlendirilerek bilgiler elde edilir. Bu durumda işletme içinde kuruma karşı güven ve iletişim ortaya çıkacak ve bilginin üretilmesi aşaması kolaylaşacaktır.

İnsan sürekli değişim ve gelişim gösteren bir bilgi deposu olduğu için performans değerlemenin kullandığı bilgi kaynakları sürekli değişmektedir. Performans değerleme yöntemlerinde önemli bir konuda söz edilen bilgi kaynaklarından ulaşılan bilgilerin güncellenmesi ve bilgilerin açık hale getirilmesi gerekir.

¹⁵⁰ FINDIKÇI,s.306

Performans değerlemede kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmanın yanı sıra bazı ek bilgilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar kişinin yaşı, kurumdaki geçmişı, eğitim düzeyi ve yabancı dil durumunun da bilgi kaynağı olarak diğer bilgilerle beraber değerlendirilmesi gerekmektedir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi sürecinde bilginin üretilmesi aktarılması, kullanılabilir hale getirilmesi ve aktarılması için yapılması gereken işlemler anlatılacaktır.

A) İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİNİN ÜRETİLMESİ

Uzun ve kısa dönemli sorunlarını çözmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulduğunu belirleyen organizasyonun bunları elde etmek için izleyebileceği üç yol bulunmaktadır. Bu bilgi ve becerileri satın alabilir, kiralayabilir veya daha büyük bir olasılıkla bilginin üretilme aşamasında bunların bir karması kullanılır.¹⁵¹

1. Bilgi ve Becerilerin Satın Alınması

Bilgi ve becerilerin satın alınması ile kolay yoldan bilgiye ulaşmak mümkündür. Fakat her zaman etkili bir sistem olmayabilir. Bunun nedeni dışardan aldığı bilginin açık bilgi olması ve zaman içinde deneyimler sonucu örtülü bilgiye ulaşmasıdır.

Bilgi ve becerilerin satın alınması aşamasında eleman seçme konusunda bu konuda uzman şirketlerle iletişime geçilerek onların bilgi ve becerilerden yararlanılması gerekir. Bu, işlemi yapmadan önce eleman ile ilgili açık bilgilerin, tamamının uzman şirkete verilmesi gerekir. Şirketler arası bir bilgi ağı oluşturularak bilginin düzenli bir şekilde, hareketi sağlanmalıdır. Elemanın işe alım sürecinde özellikle şirketler e-ışe alım uygulayarak zamandan tasarruf ederek bilginin doğru kullanılması sağlanır.

¹⁵¹ BARUTÇUGİL, s.158

İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriyle ilgili olarak başka organizasyonlarla ortaklık kurarak açık ve örtülü bilgi transferi gerçekleştirilir. Son yıllarda, bir çok büyük şirket, geleneksel olarak organizasyon içinde yükselttiklerini yöneticilerle çalışırken yalnızca kendi şirketlerinin dışından değil sektörlerinin dışından üst düzey yöneticileri işe almaya başlamışlardır. Bu şirketler, kendi şirketlerini ve sektörleri dışındaki bu yöneticilerin geliştirdikleri bilgi ve beceriyi satın almaktadırlar.¹⁵²

Üst düzey yöneticinin dışardan alınması ile içerden yükseltme gibi bir gelenek varsa, çalışanların, müşterilerine ve yatırımcılara değişmeye kararlı olduğu yönünde güçlü bir mesaj da gönderilmektedir.

Şirketler, özellikle yeni bilgi ve becerilere acil olarak ihtiyaç duyuyorsa ve bu ihtiyaçlarını uzun dönemli olacağını düşünüyorlarsa yeni yetenekleri işe almaları gerekir. Bu durumda yetenekleri keşfetmek ve işe yerleştirme aşamasında uzmanlardan oluşan bir grup ile doğru iş analizi ve görevleri tanımlanmış pozisyonları tanımlayarak kişinin bilgi ve becerilerine uygun bir yer seçilmelidir. Arzulanan niteliklerde kişilerin ulaşılabilmesi ve uygun maliyetle elde edilebilir olması ve bu kişinin bilgi ve becerilerinin diğer çalışanlara da aktararak organizasyonun durumunun iyileştirilmesi bu yolun seçilmesinin ön koşulu ve amacı olmaktadır. Bilgi ve becerisi için işe alınan kişinin bilgiyi üretebilmesi aşamasında şirketin misyon ve vizyona uygun olması gerekir.¹⁵³ İnsan odaklı, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen misyon ve vizyonunu örgüt kademelerinde yaygınlaştırmış güçlü entelektüel sermayeye sahip örgütlerin rekabet güçleri ve piyasa değerleri artmaktadır.¹⁵⁴

Outsourcing, oldukça yeni bir iş uygulamasıdır. Uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin şirket içinde değil bir dış kuruluştan alınması karardır. İnsan kaynaklarında özellikle eleman seçme ve eğitimlerin alınmasında uzmanların belli bir dönem için satın alınarak özel bazı bilgi ve becerilerin elde edilmesi söz konusudur. Böylece şirket asıl işleri ile uğraşarak bilginin ana etkinliği üzerinde yoğunlaşabilir. Outsource bilginin

¹⁵² BARUTÇUGİL,s.158-159

¹⁵³ BARUTÇUGİL,s.158

¹⁵⁴ Famil ŞAMİLOĞLU, *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s.106

yönetilmesinde riskli bir yöntemdir. Fakat şirket bu durumda outsource kaynaklarından elde ettiği bilgileri sıralamak, koordine etme ve yeniden bilgi üretimini gerçekleştirmek durumundadır.¹⁵⁵

İnsan kaynaklarında bilginin yönetiminde özellikle işgören bulmada ve belli alanlarda dış kaynaklardan bilgi alınması önemlidir. Bunun dışında iş analizi ve görevleri ile ilgili bilgi her şirkette farklı olacaktır. Çünkü her işletmenin kendine özgü bir entellektüel insan sermayesi vardır ve bu süreçte bu tanımların özellikle işletme içinde yapılması ve örtülü bilginin ortaya çıkarılarak kullanılması önemli olmaktadır. Şirket bu tanımları ortaya çıkarmadan önce belli bir bilgi altyapısı oluşturarak bilginin kullanılmasını kolaylaştırılmalıdır.

2.Bilgi ve Becerilerin Kiralanması

Kiralama şirketlerin beceri ve bilgilerinin yeterli olmadığı alanlara girerek danışman desteği alırlar. Bu ihtiyaç işletmenin doğru bilgiyi kullanma ve üretme aşamasına kadar kullanılır. Örneğin bir şirkette insan kaynakları departmanında kullanılacak yeni bilgi sistemi oluşturulması için dışarıdan bir danışmana ihtiyaç duyulabilir. Çünkü şirketin o bilgiyi üretip kodlayabileceği bir organizasyon yapısı yoktur.

Şirketler, diğer bir kuruluşun belirli bir işi kendilerinden daha düşük maliyetle, daha iyi kalitede veya kısa sürede yapacağını düşündüklerinde o işi o şirkete verirler. Tali mütehatlık denilen bu uygulama da belirli bir iş için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler, şirket içinde bulunmamaktadır. Bu kaynakları geliştirmek ve iş için gerekli bilgi ve beceriler şirket içinde bulunmamaktadır.¹⁵⁶

3.Bilgi ve Becerilerin Geliştirilmesi

Geliştirme stratejisi, bir şirketin kendi çalışanlarının şirketin başarısı için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmasını istemesi anlamına gelir. Bilgi ve beceriler

¹⁵⁵ BARUTÇUGİL,s.159

¹⁵⁶ BARUTÇUGİL,s.160

çeşitli öğrenme aktiviteleri ile gerçekleşir. Biçimsel eğitim öğretim programlarının yanı sıra, bir takımın üyesi olarak çalışmak, rehberlik ve akıl hocalığı ilişkileri, iş rotasyonu gibi aktiviteler de bilgi ve beceri geliştirme amacıyla kullanılabilir. Biçimsel eğitim programları üç şekilde olabilir:¹⁵⁷

- İş dışı eğitim programları
- Şirket içi eğitim programları
- Dışarıdaki programları şirket içine getirmek

Şirketler genellikle kendi sınırları içinde mevcut bulunan bilgi ve beceri kaynaklarını yeterince kullanamamaktadırlar. Şirketler öncelikle, varolan bilgi ve beceriyi nasıl tanımlayacaklarını, ele geçireceklerini ve dağıtacaklarını öğrenmeli ve bu kaynakların şirket içi paylaşımını kolaylaştırmalıdır.

Şirketler, gelecekte rekabetçi üstünlüğün birincil kaynağının çalışanların bilgi ve becerileri olduğunu fark ettiğinde geliştirme yaklaşımını tercih etmelidirler. Eğer, tanımlanan bilgi ve beceri eksiklikleri şirketin temel yetkinlikleriyle ilgiliyse ve bunlara uzun dönemde de ihtiyaç duyulacaksa, geliştirmenin maliyeti diğer alternatiflerden yani satın alma ve kiralamadan daha düşükse ve değişim gerekliliği şirketin çalışanlarının bilgi ve becerilerine dayalı ise geliştirme yolu seçilecektir.

Eğer, bilgi ve becerinin geliştirme yolu eğitim düşünülüyorsa; eğitimin şirket amaçlarına uygun olması, uygun maliyetle sağlanması, eğitimcilerin gerçek deneyimlere ve şirket sorunları bilgisine sahip olması, şirket bilgilerinin dışarıya çıkması gibi konulara özen gösterilmesi gerekir.

Aynı şekilde eğitim kaynaklarını geliştirmeye yeterli kaynakların olup olmadığı, bu stratejinin ihtiyacı zamanında karşılayıp karşılayamayacağı ve katılımcıları eğitim sonrasında da destekleyip destekleyemeyeceği sorulmalıdır. Eğer geliştirme için gerekli bilgi ve beceri kaynaklarının şirket içinde bulunduğu düşünülüyorsa, bunların nerede olduğunun belirlenmesi ve diğer işlerden ve sorumlulardan arındırılarak geliştirme

¹⁵⁷ BARUTÇUGİL, s.162

amacı için yararlanılması, yönetimin çözmesi gereken sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁸

B)İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ AĞI

Organizasyon içerisinde örtülü bilginin açığa çevrilmesi sonucunda öğrenme işlemi gerçekleşir. İnsan kaynakları merkezi tarafından bilgi ve becerilerin yerinde kullanılması öğrenme hızını artıracak bir fonksiyondur.Öğrenmenin sürekli bir şekilde olabilmesi içinde şirket içi kaynaklardaki bilginin kullanılması gerekmektedir. Burada örtülü bilginin kullanılabilmesi için bilgi ve becerilerine motive olmuş bir personel oluşturulması gerekmektedir. Bilgi ve becerilerini geliştirecek olan personelin, takımın veya bölümün daha önceki deneyimler hakkında bir bilgi tabanı veya envanteri olması gerekmekte ve bunların kullanılarak bilginin üretilmesi gerekmektedir. Bu amaçlar ise bilgi ağı sayesinde gerçekleşebilir.

Şirketler, kendi çalışanlarında bulunan bilgi ve becerileri satın almak,kiralamak ya da geliştirmek için büyük miktarlarda para ve zaman harcamaktadırlar. Çünkü, hangi çalışanını hangi bilgi ve becerilere sahip olduğunu tanımlayacak bir yöntem ya da sisteme sahip değildirler. Bu durum özellikle, ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri çalışanın etki alanından farklı ise ve ilgi alanına uzak ise daha yaygın olarak gözlenmektedir.

Bilgi ağı kavramı, şirket içerisindeki örtülü bilginin iletimini ve paylaşımını sağlamak için kurulmuş bir sistemdir.

Bilgi ağının düzenlenmesi aşağıdaki aşamalarla gerçekleşir.

- Şirket içi bireysel ve organizasyonel bilgi kaynaklarının envanterini çıkarmak
- Şirket dışı kaynakların değerlendirilerek, bilginin sınıflandırılması
- Şirket içi öğrenme araçlarından, bilgiye ulaşma sürecinde yararlı olanları sınıflandırmak
- Öğrenen bir organizasyon olma yolunda gerekli araçları ve veritabanları tespit etmek

¹⁵⁸ BARUTÇUGİL, s.162

Bilgi ağı bilgisayar teknolojileri ile direk bağlantılı değildir. Ama bilgi teknolojileri sayesinde bilgi ağı işlemleri kolaylaşır. Bilgi ağı kavramı, iç bilgi kaynağı veri tabanı, dış bilgi kaynağı veri tabanı ve öğrenme kaynakları ve araçları veri tabanından oluşur.

1.İç Bilgi Kaynağı Veritabanı

Şirketler için önemli olan örtülü bilginin saklı olduğu beceri ve davranışı tesbit edebilmektir. Bilgi ve beceriler soyut kavramlar olup, veri şeklinde ifade edilemezler. İç bilgi kaynağı veritabanı, belirli bir bilgi ve beceriye ihtiyaç duyan insan kaynakları merkezinin bunları tüm şirket içerisinde düzeyi, fonksiyonu, yeri ne olursa olsun araştırabilme yeteneğidir.

İç bilgi kaynakları veri tabanının iki alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan biri çalışanları diğeri ise bilginin çıkış kaynağı olan entelektüel sermaye şeklinde değerlendirilir.

İnsan kaynakları veri tabanı, çalışanları hayat hikayeleri, örtüsel olarak paylaşabildikleri bilgi yani yetkinlik veritabanı ve örtüsel bilgiyi orataya çıkaracakları bir eğitim tabanını içerir.¹⁵⁹

2.Dış Bilgi Kaynağı Veritabanı

Dış bilgi kaynağı veri tabanının oluşturulabilmesi için şirket içi temel yetkinliklerin tespit edilmesi gerekir. Burada şirketin eksik olduğu bilgiler ile ilgili olarak gerekli olan teknolojiler, danışmanlık hizmetlerini ve benchmarking gibi uygulamaları kapsar. Bu veri tabanı bir tür kurumsal ön bellektir. Şirketin daha önce kullandığı temel yeteneklerini ortaya koyarak bunların bilgi deposunda saklanması ve paylaşılmasını sağlar. Bir diğer kaynak ise şirket çalışanlarında bulunan potansiyel örtülü bilgidir.¹⁶⁰

¹⁵⁹ BARUTÇUGİL,s.164-165

¹⁶⁰ BARUTÇUGİL,s.165

3.Öğrenme Kaynakları ve Araçları Veritabanı

Şirket içi ve dışında bir çok öğrenme kaynağı bulunmaktadır. Bunların hangisinin şirket içi çalışanların örtüsel bilgisiyle uyduğu bulunması gerekmektedir. Şirketler sürekli öğrenmeyi sağlayabilmek için çeşitli konularda eğitim vermektedirler. Bazı şirketler ise kendilerinin ihtiyacı olduğu bilgiyi üretebilmek için kendi üniversitelerini kurmaktadır. Burada önemli olan gerekli olan bilginin aktarıldığı eğitim sistemlerini kurabilmektir.

Burada önemli olan sürekli öğrenmeyi sağlayacak enformasyonu açık bilgiye ve daha sonrada şirket içerisinde buluşların yapılmasını sağlayan örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak için bilginin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu tasarımın açık bilgiden daha çok bilgi ve becerilerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak doğru öğrenme araçlarının kullanılmasıdır.¹⁶¹

C)İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİNİN KULLANILIR HALE GETİRİLMESİ

İnsan kaynaklarında sıralamanın amacı kurumsal bilgiyi belli bir biçime kavuşturarak ona gereksinim duyan herkesin erişebilmesini sağlamaktır Bu işlem bilginin düzenli, açık, hareketli ve kolay anlaşılır olmasını sağlar. Bunu bir ansiklopedi ya da sözlük şeklinde düşünülebilir. Eğer ansiklopediyi belli bir alana özgü yaparsak (örneğin bilgi teknolojileri) bilgi daha anlamlı ve kullanılabilir olacaktır.

Bunun gibi kuruluşlarda bilginin sıralanması da bilgiyi erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokar. Bilgi yöneticileri ve kullanıcılar bilgiyi organize edebilir, açıklayabilir, yerini gösterebilir ve örnekleyebilir, kopyalayabilir, kurallar ve reçeteler halinde ortaya koyabilirler.Bu yaklaşımların her biri kendine özgü değerleri ve sınırlamaları vardır ve tek başlarına ya da bir arada kullanılmaya bilirlir.

¹⁶¹ BARUTÇUGİL,s.166-167

İnsan kaynakları merkezi tarafından fazla olan bilgi ayırt edilmelidir. Bilgiyi üretebilecek enformasyon ve verilerden hareket edilerek sıralama yapılmalıdır. Bilginin kullanılabilir hale getirilmesini başarıyla gerçekleştirmek isteyen insan kaynakları merkezi dört ilkeyi aklından çıkartmamalıdır.

1-İnsan kaynakları merkezi tarafından iş tanımları ile ilgili olarak ne tür bilgiler sıralanabilir. Bunun için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğinin araştırılması gerekmektedir.

2-İnsan kaynakları merkezi hangi eğitim programları ile ne tür bilgiyi ortaya çıkaracaklarını tahmin edebilmelidirler.

3-İnsan kaynakları merkezi tarafından bilginin yararı ve uygunluğu açısından değerlendirilmelidir.

4-Sıralama işleminin gerçekleşebilmesi için uygun bir ortam olmalıdır.

Şirket içersindeki bilginin tümünü sıralamak mümkün değildir. Bilginin eksiksiz olması değil doğru bilginin doğru yerde kullanılması gerekmektedir. Sıralamanın amacı bilgiyi kullanılabilir bir biçime kavuşturmak olduğuna göre şirketin bu işten ne gibi yararları olduğunu tespit etmesi gerekir.

Sırlamak istediğiniz bilgi kaynaklarının nerede olduğunu bulmak önemli bir adımdır. Bilginin nerede olduğunu bulabilerseniz bilgiyi açığa çıkartabilirsiniz. Şirket bilgi kaynaklarının haritasını çıkarmanız sıralama aşamasında önemli bir aşamadır. Kaynaklara ulaşıldıktan sonra birinini eldeki bilginin kuruluşa ne kadar yarar sağlayacağı konusunda değerlendirerek bilgi türünü ifade etmelidir.¹⁶²

1.Değişik Bilgi Türlerinin Kullanılır Hale Getirilmesi

Kuruluşlardaki bilgi kişilerin beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen karmaşık, birikime dayanan uzmanlıklardan çok daha biçimsel ve açıkça ifade edilebilen bilgilere kadar değişebilir. Sıralama aşamasında bilgi

¹⁶² DAVENPORT, PRUSAK, s;105-107

türlerinin zıtlıklarından faydalanılmasında yarar vardır. Bilginin sıralama boyutları tablo-5’de gösterilmiştir.

Tablo5. Bilginin Sıralama Boyutları

Suskun	Dile getirilebilir
Öğretilemez	Öğretilbilir
Kullanıldığı görülmeyen	Kullanıldığı görülebilen
Zengin	Şematik
Karmaşık	Yalın
Belgelendirilmemiş	Belgelendirilmiş
Dile getirilmemiş	Dile getirilmiş

DAVENPORT,PRUSAK,s.108

2.Örtülü Bilgi Türlerinin Kullanılır Hale Getirilmesi

Çalışanlar tarafından uzun zamanda geliştirilen ve içselleştirilen örtülü bilginsini bir belge ya da veri tabanında tekrarlanması mümkün değildir.Bu tür bilgi o kadar fazla birikmiş ve yerleşmiş öğelerden oluşur ki kurallarını sahibinin davranış tarzından ayırmak mümkün olmayabilir. Her iş kolunda ayrı bir örtüsel bilgi oluşur ve bunların belgelendirilmesi oldukça zordur. Bu nedenle örtüsel bilginin sıralanmaktan çok aktarma ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkar. İnsan kaynaklarında örtülü bilginini sıralanması aşamasında her girdi ve geribildirim ölçülmek zorundadır. Geribildirim öğrenmeyi dolayısıyla örtülü bilgiye ulaşmayı sağlar.

3.Bilginin Kullanılabilmesi İçin Bilgi Haritaları Oluşturma

İnsan kaynakları merkezi tarafından planlama, iş analizi, eleman bulma ve seçme, eğitim, kariyer ve performans ölçümleriyle ilgili bilgi haritalar oluşturulmalıdır. Bilgi haritaları bilginin nerede bulunduğunu gösterir fakat bilgi içermez.Burada bilgi haritası ile amaç bilginin açık bir hale getirilmesidir.

İnsan kaynakları merkezi tarafından bunların oluşturulmasındaki amaç uzmanlık gerektiren konularda hangi kaynaklardan yararlanacaklarını tespit edebilmektir. Bilgi haritası aynı zamanda envanter görevini de görür. Bilgi haritası kısaca bilginin türünü ve nerde olduğunu gösteren bir resimdir. Bu yönüyle şirket bilgi birikiminin değerlendirilmesi aşamasında önemlidir.

Organizasyon şeması bilgi haritasının yerini tutmaz. Bazı durumlarda görev ünvanı bilginin yerini gösterecek güvenilir bir danışman olabilir (örneğin bölge satış müdürü genelde o bölgedeki müşteriler hakkında bilgi verebilecek en iyi kaynaktır), ama organizasyon şeması içinde o şirkette insanların bilgiyi nerede aradıklarını göstermez. Bunun nedeni ise organizasyon şeması hiyerarşiktir ve üst düzeydeki raporlama işleri alt düzeylere göre daha ayrıntılı gösterir. Bilgi şirketin her yerinde bulunur ama bilgi aramasını iyi bilen insanlar raporlama sistemlerini aşarlar ve gerginliğe yol açarlar. Burada şirket içi sosyal sermayenin güçlü olması gerekir ki gerginlikler ortadan kalksın. Bu durumda şirket içi bilginin aktarılması gerekir ve öğrenme gerçekleşir.

Bilgi haritasını çıkarmak için iki yöntem kullanılabilir. Bunlardan birincisi şirket içerisindeki gözlemler ve anketlerden yararlanılarak çalışanlardan elde edilen bilgiler birleştirilir ve bilgi haritası oluşturulur. Burada bilgiye ulaşmak için referanslardan yararlanılarak doğru bilgiye ulaşılmaya çalışılır.

Bilgi haritası oluşturmada beş büyük aşama söz konusudur.¹⁶³

- 1-Bilgi yeterlilik düzeyleri ve türleri için bir sistem oluşturmak
- 2-Belirli görevler için gerekli bilgiyi tanımlamak
- 3-Belirli görevlerde çalışanların performanslarını bilgi yeterliliklerine göre derecelendirmek
- 4-Bilgi yeterliliklerini bilgisayar sisteminde kullanmak
- 5-Bilgi modeli ve eğitim programları arasında bağlantıyı kurmak

¹⁶³ Kemal ÖZKAN YILMAZ, Bilgi Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2001, s.70-73

D)İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİNİN AKTARILMASI

Bilginin en iyi şekilde aktarılması uzman insanların işe alınarak onlar arasında sosyal bir sermeye oluşturmaktır. Kuruluşlar uzman insanları işe aldıktan sonra onları tek başına bırakmakta böylelikle bilginin aktarılmasını ve üretilmesini engellemektedirler. Bir mühendis koridorun ucundaki odada bulunan mühendise proje hakkında bir soru sorduğunda ister istemez bilgi alış verişi olacaktır. Bilginin doğru kullanılmasını engelleyen en önemli faktör ise bilgiyi doğru kişide aramayıp sadece yakın olduklarımızdan bilgiyi istememizdir. Bilginin organizasyon seviyesinde kazanılmadan önce organizasyon içersinde bilginin paylaşılmasına ve aktarılmasına ihtiyaç vardır. Bilginin paylaşılması ve aktarılması kolay bir görev değildir. Bir işletmede bilginin aktarılması organizasyon kültürüne ve açık bilginin miktarına bağlıdır.¹⁶⁴

1.Bilginin Aktarılması İçin Stratejiler

Bilgi yönetiminin amacı şirket içerisinde bilginin kendiliğinden aktarılmasını sağlamaktır. Bilgi aktarıldıkça üretilebilmesi için fırsatlar doğacaktır. Örtülü bilginin aktarılması oldukça karmaşıktır bunun en kolay yolu insanların bilgi kaynaklarına girip çıkmalarını sağlamaktır. Burada bilginin üretilebilmesi için Japon firmaları çalışanlarını şirket içi oryantasyona tutarak öğrenmelerini sağlamaktadır

2.Bilgi Aktarım Kültürü

Bilgi aktarımında bir çok engellemeler vardır ve bunlar bilginin aktarılmasını zorlaştırır. Bilginin aktarılması için güven ve ortaklık, bilgi sahibinin statüsü ve bilginin hız ve yeterliliği önemlidir.

¹⁶⁴ BHATT, s.20

a)Güven ve Ortaklık

Bilgi aktarımının gerçekleşebilmesi için ortak bir dilin oluşturulması gerekmektedir. Aynı eğitimi almış, aynı deneyimleri paylaşmış ve aynı uzmanlığa sahip kişiler birbirlerinin örtülü bilgilerine daha kolay ulaşabilirler. Yapılan araştırmalar sonucu öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ortak bir dilin olması gerekmektedir. Ortak bir dil olduğunda insanlar ne birbirlerini anlayacaklar ve birbirlerine güveneceklerdir. Burada kişiler arası kültürel uyumun olması önemli bir aşamayı temsil eder.¹⁶⁵ Bilginin hızlı ve yeterli dağıtılabilmesi için güven ve ortaklık oluşmalıdır. İşletmeler için diğer önemli bir konu ise örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Çünkü Örtülü bilginin diğer çalışanlar tarafından kullanılması kolay olmayabilir. İşletmeler örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürebilmek için bir kültür yaratmalıdırlar.¹⁶⁶

b)Bilgi Sahibinin Statüsü

İnsanlar, aldıkları enformasyon ve bilgiye büyük ölçüde bunları kimden aldıklarına bağlı olarak değer biçerler. Burada bilgi yönetimi projelerinde doğru kaynaktan bilgi alınmazsa başarıya ulaşılması söz konusu değildir. Örneğin şirketler dışarıda ki bir konferansa işe yeni girmiş mühendisleri gönderdikleri zaman onların işini yapacak biri bulunur.Fakat eğitime gitmeyen eski mühendisler onların öğrendikleri örtüsel bilgiden yararlanmak istemezler.Eğitime gönderilenlere saygı ile bakılmadığından yeni girenlerin bilgiyi üretmemesi alışkanlık haline gelir. Bilginin sahibini statüsü bilgi yönetimi sürecinde önemli değildir ,önemli olan bilginin değeridir. Bilgiyi yollayanın performansıda önemli bir aşamadır.

Bilgi aktarımı iki temel hareketten oluşur; iletme ve özümsemedir eğer gönderilen bilgi özümsemişse aktarma işi gerçekleşmiş demektir. Bilgiyi kullanıma açık hale getirmek onun aktarılması anlamına gelmez. Bilgiye erişim zorunludur ama onun kullanılması anlamına gelmez. Bilgi aktarımının amacı bir kuruluşun iş yapma becerisini geliştirmek ve değerini artırmaktır.Yeni bilgi aktarımı davranış değişikliğine

¹⁶⁵ DAVENPORT,PRUSAK,s.143

¹⁶⁶ BHATT, s.20

ya da yeni bir davranışın benimsenmesine yol açmıyorsa iletme ve özümseme bir arada olsa bile işe yaramaz.¹⁶⁷

c)Hız ve Yeterliliği

Bilginin aktarılma hızı ve etki alanı önemli olup, bu bilginin insanlar tarafından ne kadar sürede ele geçirildiği de değerlidir. Bilginin dolgunluğu ise bilginin zenginliğini ifade eden bir kavrandır.İletilen bilginin ne kadarı kayba uğramaktadır ve diğer bilgiler ile benzer yönleri nelerdir gibi soruların cevabı dolgunluk olayını ifade eder. Uzun bir çıraklık döneminde elde edilen bilgi bilgisayarda okunan bir bilgiye göre çok daha dolgundur.

Gerçek öğrenme son derece insanca bir çaba olduğu için ve yeni bilgi yalnızca özümsemenin ötesinde kabul etmekte çok sayıda kişi kişisel ve psikolojik faktörü içerdiğinden hız ve dolgunluk konuları şansa bırakılır. Hızı artıran bir durum dolgunluğu azaltabilir. Bilgi aktarımı çabalarının çoğu bu iki faktör arasında dengelenmelidir.¹⁶⁸

¹⁶⁷ DAVENPORT,PRUSAK,s.146-148

¹⁶⁸ DAVENPORT,PRUSAK,s.148-150

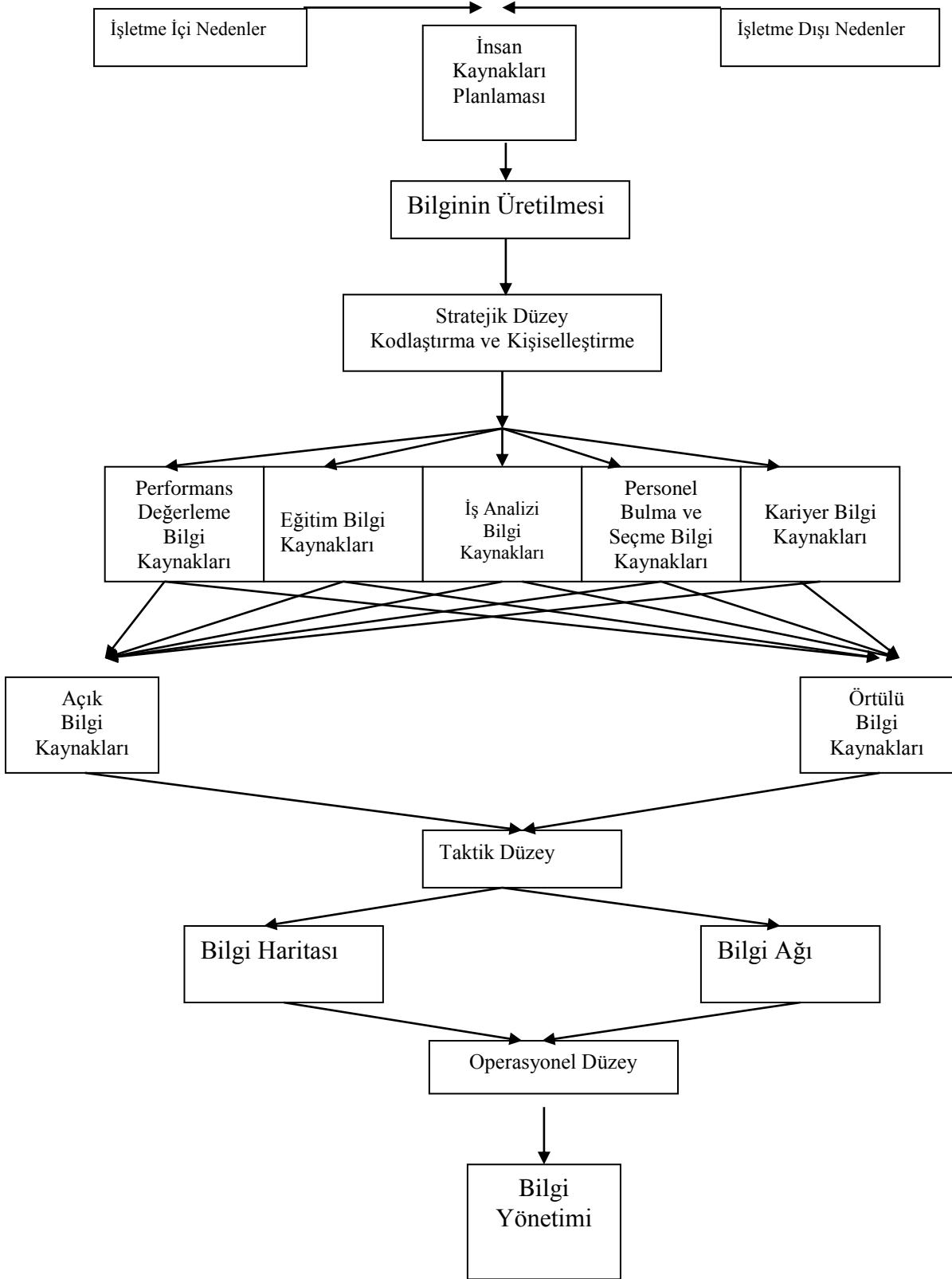
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE MODELİ

Tezin ilk iki bölümünde teorik olarak anlatılan açıklamalar ışığında ve bilgi yönetimi kavramından yola çıkılarak insan kaynaklarında bilgi yönetim modeli ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin insan kaynakları departmanına önerilecek bu model ile açık ve örtülü bilginin işletme içerisindeki ve insan kaynakları departmanındaki önemi ele alınmaya çalışılmıştır.

I.İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ MODELİ

“İnsan Kaynaklarında Bilgi Yönetimi Süreci Modeli ”nde bağımsız değişkenler olarak ele aldığımız işletme içi ve işletme dışı nedenlerin insan kaynakları yönetiminin ilk aşaması olan insan kaynakları planlamasından başlayarak her aşamada bilgi yönetimi sürecini etkilediği açıklanmıştır. İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında insan kaynaklarının işletme içinden ve dışından gelen bilgiler ile sürekli bir değişim içinde olacağı ve bu değişime uyumu sağlanması için insan kaynaklarında bilginin üretilmesi için stratejik düzeyde kişiselleştirme ve kodlaştırma stratejilerinin insan kaynakları açısından tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ifade ettiğimiz insan kaynaklarında bilgi kaynaklarının açık ve örtülü bilgi kaynağı olarak sınıflandırılarak taktik düzeyde bilginin üretilme aşamasında daha önceki bölümde açıklanan bilgi ağları ve bilgi haritalarının hangi işlemlerde kullanılacağı açıklanmıştır. Taktik düzeyde açık bilgi kaynaklarında oluşturulan bilgi haritaları operasyonel düzeyde dosyalama sistemleri ile belgeler haline dönüştürülmektedir. Bu oluşturulan belgeler insan kaynakları bilgi sistemlerinde saklanarak açık bilgi kaynağı olarak kullanılırlar. Örtülü bilgi kaynakları ise daha önceki bölümde açıklanan bilgi ağı ile paylaşılarak operasyonel düzeyde davranışları açıklamaktadır.Yukarıda bağımlı ve bağımsız değişkenleri açıklanan belirtilen model şekil-3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. İnsan Kaynaklarında Bilgi Yönetimi Süreci Modeli

A)İŞLETME DIŞI NEDENLER

Dünyada işletme dışı çevresi sürekli değişmekte buda bilgiye olan ihtiyacı artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. İşletmeler çevreyi oluşturan rekabet, yenilik, tüketici talepleri, hükümet politikaları, artan eğitilmiş insan ve insanın işletmelerin değerini artıran unsur olması ile beraber bilginin üretilmesi ve yönetilmesi zorunlu hale gelmiştir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için entelektüel sermayenin ana unsuru olan insan için yeni stratejiler, yeni çalışma yöntemleri ve yeni çıktılar üretebilecekleri bilgiler elde etmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları merkezinin, yöneticilerin ve personelin bu kadar hızla değişen bir dünyanın bilgi birikimini tek başlarına takip etmeleri mümkün değildir. Bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarının planlaması aşamasında insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili hangi bilgilere ve kaynaklara sahip olduklarını belirleyerek işletme dışı hangi bilgilere ulaşabileceklerini bulmaları gerekmektedir. Sonuç olarak işletmenin çevresini oluşturan doğal, toplumsal, hukuki, sosyal, siyasal ve ekonomik koşulların sürekli değişmesi sonucu işletmelerin karar verme aşamasındaki bilginin sürekli güncellenmesi gerekir. İşletmeleri bu işlemlerin tek başlarına takip etmeleri mümkün değildir. Bu yüzden bilgiyi üretip yönetebilen işletmeler ile bilgi insanı bulan ve geliştiren işletmeler varlıklarını sürdürecekler.

Yöneticiler ve insan kaynakları merkezi ülkeyle ilgili GSMH, faiz hadleri, para ve maliye politikaları, nüfus artış hızı vb.. gibi makro ekonomik göstergeleri izlemekle işletmenin insan kaynakları politika ve stratejileri daha iyi düzenlenebilir.¹⁶⁹ Ekonomik gelişmelerle ilgili bilgileri insan kaynakları merkezi tek başına toplayamaz. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için yöneticiler ve insan kaynakları merkezi doğru bilgi kaynaklarını tesbit ederek profesyonel şirketler veya danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları gerekir.

¹⁶⁹ YÜKSEL, s.47

Teknolojik değişim ile beraber nitelikli eleman ihtiyacı doğar. Bu çerçevede teknolojik değişim gerektirdiği elemanın bulunması için iş analizi tanımlarının yeniden yapılandırılması gerekir. Bu bilgiler doğrultusunda personel bulma ve seçme işleminde profesyonel şirketlerden ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanılır. Teknolojinin gereği olan eğitim de çalışan elemanlar üzerinde yeni açığa çıkan bilgiler doğrultusunda planlanmalıdır. Organizasyonun içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama sürecinde önemlidir.¹⁷⁰

Bu bilgi yönetimin örgüt stratejilerini belirlemelerinde yardımcı olur. Ayrıca firmaların güçlü yanlarını örnek alarak kendilerini de aynı şekilde geliştirmeye çalışırlar. Rakip firmalarda çalışanların bilgisi, yetenekleri ve eğitim durumları ile ilgili niteliksel özellikleri insan kaynakları merkezinin tek başına elde etmesi zordur. Bu bilgilerin elde edilebilmesi için bilginin satın alınması ve kiralanması gerekmektedir. Yöneticiler rakip firmaları tanıyarak firmaların insan sermayesi hakkında bilgi edinmeleri gerekir.

Değişen teknolojik ve ekonomik koşulların yanısıra değişen yasalarda işletmelerin insan kaynakları planlamasını etkilemektedir. Örneğin emeklilik yaşı, süresi kıdem tazminatı veya özörlülerin işe alımında yapılan değişiklikler insan kaynakları planlamasının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir.

B)İŞLETME İÇİ NEDENLER

İnsan kaynakları fonksiyonlarını oluşturan, iş analizi personel bulma ve seçme, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer planlama ile ilgili olarak işletme ne tür bilgi kaynaklarını kullanacağını belirlemesi önemli bir aşamadır.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkiler. Maliyetler, çalışanların kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneğidir.

¹⁷⁰ SABUNCUOĞLU,s.33

Örgütsel strateji içerisinde çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilerek bilgi çağının çalışanlarını elde etmek için hangi eğitimlerin uygulanarak başarıya ulaşılması gerektiğini tesbit edilmesi gerekmektedir.

Global işletmeler için planlamada geçerli olan diğer planlama etkeni ise coğrafik farklılaşmadır. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine yada birden farklı bölgeye yayılması insan kaynakları planlaması için farklı değerlendirmeler oluşturabilir.

İnsan kaynakları merkezi tarafından global işletmede yer alacak çalışanların ana ülkeden mi yoksa yabancı ülkeden mi karşılanacağı hakkında bilgiler insan kaynakları planlamasında nasıl kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir.

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenliklerle ilgili bilgiler geleceğin planlanmasında önemli bir aşamadır. İşgücü kalitesi, nitelikleri bilgi beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlanmanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicidir.¹⁷¹

İnsan kaynaklarında önemli faktörlerden biriside organizasyonun personel talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir.

C)STRATEJİK DÜZEY

Stratejik düzeyde bilgi yönetimi, işletmenin uzun dönem amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan işgücü niteliğinin (yetenek, eğitim seviyesi, pozisyonlar vb) belirlenmesine yardımcı olurlar.¹⁷² Doğru insanı, doğru yerde ve

¹⁷¹Garry DESSLER, *Personel Management*, Seventh Edition, Prentice Hall International University, 1999, s.100

¹⁷² TEKİN, GÜLEŞ, BURGESS, s.143

zamanda bulundurma ve organizasyonu etkili kılma düşüncesiyle, çevreyle ilişkisi içinde ve rasyonel biçimde insan kaynakları politikasını belirleyen bilgi kaynaklarından oluşur. Bunları sıralarsak¹⁷³

- Yeni yatırımlara girişmek veya yeni pazarlara açılmak gerektiğinde bu amaçları oluşturabilecek insan kaynaklarını nitelik ve nicelik bakımından planlayan bilgiler
- İşgören alımında uygulanacak görüşmelerde, firma içi ve dışı işgücü arz ve talebini doğru tanımlayan bilgiler
- Organizasyonel gelişmeye ve kariyer planlamasını yönlendirecek bilgiler

İnsan kaynaklarında bilginin toplanması sürecinde stratejik düzeyde hangi kaynakların kullanılarak bilginin üretileceği önemli bir aşamadır.

İnsan kaynaklarında gelişmeyi ve değişmeyi destekleyerek stratejik kararlar almada yönetime yardımcı olunabilmesi için stratejik düzey önemli bir yer oluşturur. İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde stratejik düzeyin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- İşletme ile ilgili bilgi kaynaklarının sınıflandırılması
- İşletme içi ve dışı fırsat ve tehditlerin oluşturulması
- Bilgi kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılması
- Bilginin, çalışanların öğrenmesini ve gelişmesini sağlayacak şekilde ele alınması

Bilgi yönetiminde stratejik düzey olarak danışmanlık şirketleri iki farklı bilgi yönetimi stratejisi uygulamaktadırlar. Bazı şirketler için stratejinin merkezinde bilgi teknolojilerinden hareket edilmekte ve bilgi kodlanarak, şirketteki çalışanların kolayca

¹⁷³ SABUNCUOĞLU,s.294

ulaşılabilir bir veri tabanında saklanmaktadır. Bu sistem kodlaştırma stratejisi olarak ele alınmaktadır.¹⁷⁴

Kodlaştırma stratejisinde enformasyon bilgi sisteminde saklıdır ve bu durum bilginin üretilmesine engel olan bir sistemdir. Diğer sistemde şirket içersinde sosyal bir sermaye yaratılarak bilgi ağı ile bilginin aktarılması sağlanmaktadır. Bu sisteme ise kişileştirme stratejisi adı verilmektedir.

1.Kodlaştırma Stratejisi

Burada amaç insan kaynakları ile ilgili bilgilerin kodlanması, saklanması ve yeniden kullanılmasını içerir. Burada sistemin alt yapısı insandan belgeye yaklaşımına dayanır. Bilgiyi üreten kişiden veya kurumdan bilgi alınarak o kişi ve kurumdan bilgi bağımsız hale getirilerek dönüştürülmesi sağlanır. Bu sistemle açık bilgiler bilgi haritasına işlenebilir. Kodlaştırma stratejisinde sadece belgeden değil aynı zamanda bilgi ağlarından da yararlanılmaktadır.

2.Kişileştirme Stratejisi

Kodlanmış bilgiler beyin fırtınası oturumlarında birebir sohbetler aktarılması işlemine kişileştirme stratejisi adı verilir. Danışmanlar çözmeleri gereken problemler hakkında gerçeği ifade eden bilgi üzerinden hareket ederler. Kişileştirme stratejisinde sadece yüzyüze değil, bilgi teknolojileri vasıtasıyla da bilgi paylaşılmaktadır.

Kişiselleştirme stratejisinde elektronik bilgi sistemleri vardır ama; amacı bilgi elde etmek değildir. Bunu yerine danışmanlar belirli bir alanda işleri hızlandırmak ve bir konuda kimlerin çalışma yapmış olduğunu öğrenmek için belgeler taranarak bu kişilerle doğrudan temasa geçilmektedir.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Morten T. HANSEN, Nitin NOHRİA, Thomas TIERNEY, “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, *Örgütsel Öğrenme*, Mess Yayın No:366, İstanbul, 2001, s.71

¹⁷⁵ HANSEN, NOHRİA, TIERNEY, s.76

D)TAKTİK DÜZEY

İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde taktik düzeyde karar alma mekanizmalarının değerlendirilmesindeki bilgi ele alınır. Bu bilgileri şöyle sıralayabilir

- İş analizi ve tanımlarını oluşturan iş pozisyonlarına ilişkin bilgiler
- Eleman seçim ve yerleştirme ile ilgili olan bilgiler
- Eğitim ve gelişimin planlanması ile ilgili bilgiler
- Performans ölçütlerinde bilgilerin elde edilmesi
- Kariyerin değerlendirilmesindeki bilgiler

İnsan kaynaklarında taktik düzeyde bilgi yönetiminde amaç verimlilikten çok etkinliğe dayalı bir süreçtir. Bilgi yönetimi sürecinde taktik düzeyde ele alınan konularda bilgi aşağıdan yukarıya iletilir. İnsanların fiilen işleri yürütürken başvurduğu buluşçu ve doğaçlama yöntemlere ayak uyduran yöneticiler bilginin üretilmesine katkıda bulunur.¹⁷⁶

Çalışanlar, insan kaynakları ve yöneticiler arasında kişiselleştirme stratejisine uygun olarak iletişim ile bilgiye ulaşılmaya çalışılır. Bilgi yönetimi sürecinde yöneticilerin ve insan kaynakları merkezinin işletme ile ilgili bilgileri öğrenmeleri gerekir. Bu bilgiler değerlendirildikten sonra bilginin iletimi sağlanmalıdır. Taktik düzeyde insan kaynaklarını uygulamak zordur ve bir görevin teorisi ile pratiği arasında büyük fark vardır. Fiili iş uygulamaları onları yürüten iş görenlerin ifade etmekte sıkıntı çektiği örtülü bilgi doğaçlamalarla doludur.

E)OPERASYONEL DÜZEYİ

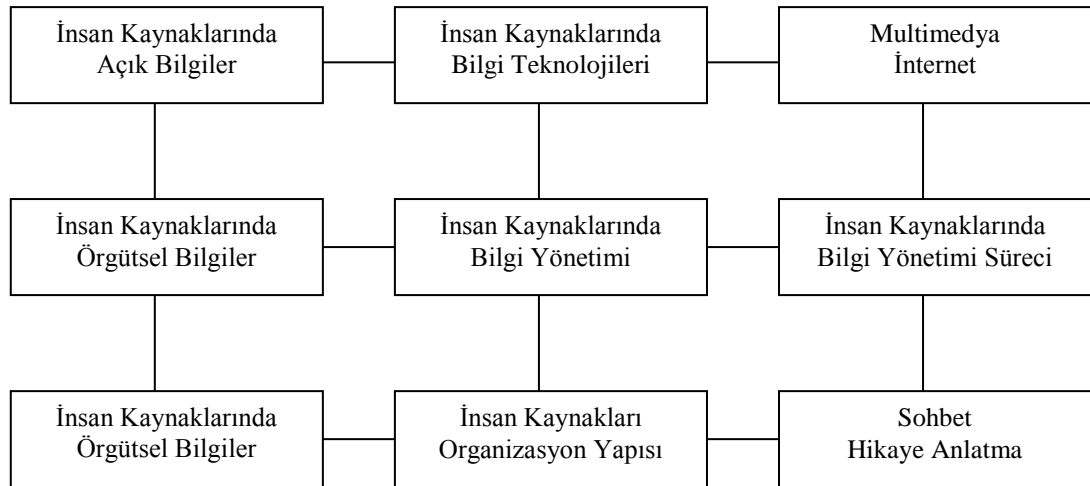
İnsan kaynakları yönetiminde operasyonel düzey bilgi türlerinin sınıflandırılması aşamasını içerir. Operasyon düzeyinde bilgiler toplanır ve bu bilgilerin açık ve örtülü bilgi olup olmadığı sınıflandırılmaya çalışılır. Bilginin üretilmesi için

¹⁷⁶John SEELY BROWN, Paul DUGUİD, “Dengeleme”, *Örgütsel Öğrenme*, Mess yayın No:366, İstanbul,2001,s.57

insan kaynaklarının tüm fonksiyonları ve yönetim kademesinde bilgi ağı oluşturulur. Bilgi ağı sonucu oluşan bilgiler bir bilgi teknolojileri işlenerek gerekli olan ve belli özelliklere sahip bilgiler gruplanır.

II.İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ

İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi modelinin temel bileşenlerini örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi süreci oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler çok fazladır ve bunların değerlendirilmesi zordur. Bu bilgilerin kontrol edilebilmesi için bir organizasyon yapısı oluşturulmuş ve organizasyon içerisinde bilgilerin hangi araçlarla kontrol edilebileceği açıklanmıştır. İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi modeli şekil-4’de gösterilmiştir.



Şekil 4.İnsan Kaynaklarında Bilgi Yönetimi Modeli

A)İNSAN KAYNAKLARINDA ÖRGÜTSEL BİLGİ

İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde açık bilgi ve örtüsel bilgi insan kaynaklarında örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi, bilginin yönetilmesi bilginin paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilidir.¹⁷⁷

1.İnsan Kaynaklarında Açık Bilgi

İnsan kaynaklarında açık bilgiler dosyalar ya da bilgi teknolojilerinde sakladığımız belgelendirilmiş bilgilerden oluşur. Açık bilgiler içinde gözlemlerimiz sonucu oluşan bilgi ve becerilerimiz yer almaz. Bir işgörenin özgeçmişi açık bilgi türüne örnek verilebilir. Özgeçmişi ile işgörenin bilgi, beceri, davranış ve tutumu hakkında ancak genel bir bilgi elde ederiz. Bu bilgileri bilgi teknolojileri ile kontrol ederek bilgiyi üretmeye çalışırız. Açık bilgiler insan kaynakları merkez yöneticiliğinde bilgi teknolojileri ile paylaşılabilir.

2.İnsan Kaynaklarında Örtülü Bilgi

İnsan kaynaklarında örtülü bilgi ise iş analizleri sonucu elde ettiğimiz bilgileri içerir. İş analizinden elde ettiğimiz bilgiler gözlemler sonucu elde ettiğimiz bilgilerdir. İşgören hakkında veya iş hakkında elde ettiğimiz bilgiler uzmanlarda kalacaktır. Bilgilerin paylaşılması ise insan kaynakları merkezi yöneticiliğinde sohbet ve hikaye anlatma ile gerçekleşir.

B)İNSAN KAYNAKLARININ BİLGİ YÖNETİMİ ORGANİZASYONU

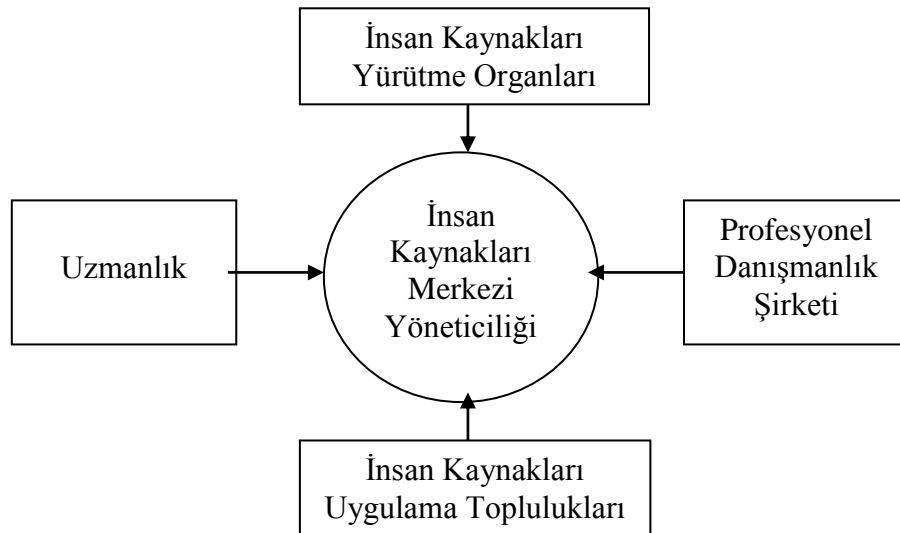
Bilgi yönetimi sürecinde organizasyon içerisinde insan sermayesi önemli bir yapıyı oluşturur.İnsan sermayesi; işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir arada toplanmış halidir. Bu sermaye türü, ayrıca işletmenin

¹⁷⁷ Pınar SÜRAL, Ömür ÖZMEN, Ömür SAATÇIOĞLU, “Bilgi Yönetim Modelleri:Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Çerçeve”, *1. Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli, 2002, s.479

sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içine alır. İşletme insan sermayesini sahiplenemez, çünkü sermaye işletme çalışanlarına aittir. İnsan sermayesi, doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin işletme için yarattığı gözle görülmeyen ama hissedilen bir değerdir.¹⁷⁸ Bilgi yönetimi ile insan sermayesi arasındaki ilişkinin değeri insan kaynaklarında organizasyon yapısını da belirler. Bilgi yönetiminde insan sermayesine değer katabilmek için insan kaynakları merkezi yöneticiliği oluşturulmalıdır.

İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları merkezinin aldığı danışmanlık hizmetleri oldukça fazladır. Bunun başlıca nedeni ise insan sermayesinin değerli olması ve insana ilişkin kararların dikkatli olarak verilmesidir.¹⁷⁹ İnsan kaynakları merkezi yöneticiliği uzmanlar, bilgi teknolojileri, profesyonel danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları uygulama toplulukları bilginin paylaşılması aşamasında önemli bir role sahiptir.

İnsan kaynakları merkezi oluşurmada bilginin paylaşılması için Şekil-5’de gösterilen organizasyon yapısı önerilmiştir. Aşağıda verilen organizasyon yapısı kurumun işlev alanına, byklğine ve insan kaynakları ile ilgili mevcut çalışmalarına göre değişiklik gösterebilir.



Şekil 5. İnsan Kaynaklarında Bilgi Yönetiminde Organizasyonu

¹⁷⁸ ŞAMİLOğLU, s.85

¹⁷⁹ FİNDİKI, s.40

1.İnsan Kaynakları Merkezi Yöneticiliği

İnsan kaynakları merkezinin organizasyonu içerisinde işin başındaki yöneticinin oldukça karmaşık ve yoğun bir bilginin içinde olduğu görülmektedir. Alanında eğitim almış ve yeterli deneyime sahip kişilerin altından kalkabilecekleri bu görev bilgi kaynaklarının değerlendirilerek iyi analizler yapılmasını gerektirmektedir.¹⁸⁰ İnsan kaynakları merkezi yöneticisi organizasyon içerisinde çalışanların verimliliğini artırma, eğitim ve gelişimini sağlamada bilgi paylaşımını sağlayıcı bir ortam hazırlaması gerekmektedir.¹⁸¹ İşletme içerisinde insan sermayesi ile ilgili bilgi kaynaklarını insan kaynakları merkezi yöneticisinin tek başına alması ve değerlendirmesi mümkün olamayabilir. İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde, insan kaynakları merkezi yöneticiliği uzmanlar, profesyonel danışmanlık şirketleri, insan kaynakları uygulama toplulukları ve insan kaynakları yürütme organları ile desteklenir..

a)İnsan Kaynaklarında Uzmanlık

İnsan kaynakları merkezi, örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psikolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık yapan bir organdır.¹⁸² İnsan kaynakları merkezinde uzmanlık bir kişinin bildiği ve içinde yapabileceği şeylerin tümünü sarmalayan bir genişliğe sahiptir. Uzmanlık; insanları sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştığıyla mevcut fikirleri yeni üretilen fikirlerle bir araya getirme kapasitesinin değeridir. Bu değer bir miktar örtülü bilgiye, o kişinin nasıl düşündüğüne ve çalıştığına bağlıdır.¹⁸³ İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde organizasyon yapısının çalışma biçimi ağırlıklı olarak uzmanlıklara dayandığından uygulamalarda bilgi ön plana çıkmaktadır.¹⁸⁴ Organizasyon içerisindeki sosyal sermaye, teknoloji ve ortam insan kaynaklarıyla beraber bir bütün oluşturur. Bilgi yönetiminde uzmanların rolü ne kadar önemli ise de bilgiyi yönetmek dışındaki işler için kendilerine para ödenen kişilerin bu süreç içerisindeki faaliyetleri ve tavırları daha önemlidir. İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde konusunun uzmanı olan planlama müdürleri, iş analistleri, tasarım ve

¹⁸⁰ FINDIKÇI,s.43

¹⁸¹ SABUNCUOĞLU,s.15

¹⁸²SABUNCUOĞLU,s.14

¹⁸³ŞAMİLOĞLU,s.107-108

¹⁸⁴FINDIKÇI,s.41

imalat mühendisleri, pazarlama profesyonelleri, hatta sekreterler ve memurlar sistem içerisinde en önemli bilgi yöneticileri olabilmektedirler.¹⁸⁵

İnsan kaynakları yönetimi, insana ilişkin çeşitli kararların alınması gerekmektedir. İnsan ise duygusal, zihinsel ve fizyolojik özellikleri ile bütün canlılardan farklıdır. Bireysel davranışlar kadar grup içindeki davranışları da ayrı bir inceleme ve araştırma konusudur. Diğer yandan, insan tüm yönleriyle organizasyonun temelini oluşturur. Daha da önemlisi insan karmaşık ve çoğu zaman anlaşılması zor bir canlıdır. Bütün bu gerçekler insanın çeşitli disiplinlerin altında incelenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları bilgi yönetiminde çeşitli uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulabilecek başlıca uzmanlıklar arasında insan kaynakları, davranış bilimleri, yönetim, organizasyon, psikoloji, eğitim, hukuk ve benzerleri öncelikli sayılabilir. Kurum iş alanına göre bu tür uzmanlardan yararlanması bilginin üretilmesini kolaylaştırır.¹⁸⁶

b)Profesyonel Danışmanlık Şirketleri

İnsan kaynakları yönetiminde çalışmalar, yoğunlukla zamana karşı bir yarış halindedir ve bilgiye bazı durumlarda kolay ulaşılmaz. Bu gibi durumlarda işletme içerisinde çözülemeyecek problemler profesyonel danışmanlık şirketleri ile gerçekleştirilir. Örneğin, iş sezonunun hızlandığı bir dönemde kalifiye bir elemanı işletmenin bulması zor olabilir. Bu gibi durumlarda profesyonel danışmanlık şirketi ile problemin çözümü sağlanır.¹⁸⁷

c)İnsan Kaynakları Uygulama Toplulukları

İnsan kaynakları uygulama topluluklarında uzmanlar, danışmanlar, profesyonel danışmanlık şirketleri ve bilgi bankalarındaki bilgilerin değerlendirilmesi için insan kaynakları merkez yöneticiliğine bağlı bir bilgi ekibidir. Organizasyonun kültürü, yapısı, ya da enformasyon sistemleri ekip çalışmasını engellediği zaman bilgi

¹⁸⁵ DAVENPORT,PRUSAK,s.156

¹⁸⁶FINDIKÇI,s.49

¹⁸⁷ FINDIKÇI,s.50

paylaşımını sağlayarak koordinasyon oluşmasını sağlar.¹⁸⁸ İnsan kaynakları yönetimi açısından çeşitli konularda karar verme süreci çeşitli uygulama toplulukları ile gerçekleşir. İnsan kaynakları uygulama toplulukları, kurumun insan kaynakları ile temel stratejilerinin belirlenerek çalışmaların gözden geçirilmesini sağlar.¹⁸⁹

d)İnsan Kaynakları Yürütme Organları

İnsan kaynakları yürütme organları bilginin üretilmesi için insan kaynakları merkez yöneticiliğine bağlı bir birimdir. İnsan kaynakları yürütme organlarında sağlık ve sosyal hizmetler birimi, personel takip ve idari işler birimi, proje, planlama, istatistik ve arşiv birimi, eğitim ve geliştirme birimi, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme birimi, psikoteknik uygulamalar biriminden oluşmaktadır.¹⁹⁰

2.İnsan Kaynakları Organizasyonunda Bilginin Üretilme Araçları

İnsan kaynaklarında bilgi yönetiminde organizasyon içinde örtülü bilgiye ulaşılarak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi sohbet ve hikaye yolu ile gerçekleşebilir.

a)Sohbet

İnsan kaynakları merkez yöneticiliğinde sohbetler insanların birbirlerine güvenmelerini ve birbirlerini anlamalarının en temel yoludur. Bu gibi konuşmalar sırasında iş arkadaşları bir çok teknik uzmanlık bilgisini birbirleriyle paylaşırlar. İnsan kaynakları merkez yöneticiliğini oluşturan kişiler ve topluluklar bir araya geldikleri zaman iş üzerine yoğunlaşırlar ve bilgilerini sohbet yolu ile artırırlar. Konuşma ile işletme içerisinde sosyal sermaye oluşturulur. Bu sırada değerler, davranışlar, anlayışlar ve amaçlar (grupları tanımlayan bireyleri grup mensupları haline getiren Her türlü kültürel mesaj) aktarılmış olur.¹⁹¹

¹⁸⁸BARUTÇUGİL,s.143

¹⁸⁹ FINDIKÇI,s.47

¹⁹⁰ FINDIKÇI,s.52

¹⁹¹ COHEN,PRUSAK,s.143

b) Hikaye Anlatma

Hikayeler, sosyal sermaye yaratıp desteklemede özellikle güçlüdür. Bir kere, sosyal grupları tanımlayan normları, değerleri, hal ve davranışları bütün diğer iletişim türlerinden her halde çok daha eksiksiz iletirler. Durumları ve olayları resimler halinde örneklerle gösterirler. İnsanları bir hikaye içinde eylem halindeyken gören dinleyicinin öğrendiği bilgiler akılda daha az kalan ve gerçek yaşama uyarlaması daha zor olan soyut ilkelere öğrenebildiği şeylerden daha etkilidir. Hikayelerdeki bilgi paylaşımı insanları bir araya getiren önemli bir etkidir.¹⁹²

3. İnsan Kaynaklarında Bilgi Teknolojileri

İnsan kaynaklarında bilgi teknolojileri bilginin depolandığı ve paylaşıldığı sistemlerdir. Bilginin depolandığı sistemler enformasyon sistemleri ve iletişim sistemleridir. Bilgiler enformasyon sistemleri içerisinde depolanır ve bilgilerin verimli ve etkili kullanılmasına ihtiyaç vardır.¹⁹³

İnsan kaynaklarında bilgiler enformasyon sistemleri içerisindeki paket programlarda saklanır. Bu paket programlar genel olarak PeopleSoft ve Sap gibi çalışanların bilgi ve becerilerini, belirli pozisyonlar için gerekli olan uzmanlıkların listesini tutmak açısından sınırlı kapasiteye sahiptirler. Bu programların bilgi içerikleri basit ve genel niteliklere sahip olup bunları kullanabilen pek az şirket vardır.¹⁹⁴ İnsan kaynakları enformasyon sistemlerini işgören seçme ve bulma, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer geliştirmede kullanabiliriz. İnsan kaynaklarında enformasyon sistemleri organizasyondaki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlayarak, karar alma durumundaki kişilerin, bu bilgilerden değişik amaçlar doğrultusunda yararlanmalarını mümkün kılmaktır.¹⁹⁵

¹⁹² COHEN, PRUSAK, s.152-153

¹⁹³ Jennifer ROWLEY, "From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur", *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, S.1, 2000, s.1

¹⁹⁴ DAVENPORT, PRUSAK, s.116-117

¹⁹⁵ Tuğray KAYNAK ve Diğerleri, s.363

İnsan kaynakları enformasyon sistemleri içerisinde bir sonraki işlevsellik düzeyinde ise özgeçmiş ağırlıklı paket programlar bulunur ve bunların genellikle PeopleSoft gibi daha geniş sistemlerle ortak alanları vardır. Aralarında Restrac ve Resumix'in de yer aldığı bu sistemler özgeçmiş metninden temel kavramları çıkarmak ve bunları belirli görevler için istenen uzmanlıklarla karşılaştırmak suretiyle çalışırlar.Şirket içinden ya da dışından adaylar için kullanılabilirler, ama şirketlerin çoğu dış işgücü pazarına daha fazla odaklanmış durumdadır. İnternet ile gönderilen özgeçmişle bu programlarla incelenebilir.

Özgeçmişlerin taranması ile istenilen özellikteki elemanlar veritabanlarından geçirilerek birkaç saniye içerisinde bulunmaktadır. İnsan kaynakları merkezinin kendine ait veri tabanı olması ve insan kaynakları paket programını bulundurması tercih edilmelidir.¹⁹⁶ Özgeçmişlerin taranmasına yönelik sistemler çalışanların bilgilerini değerlendirmekten çok eleman seçme ve yerleştirme işinin daha az zaman ve para harcanarak yapılabilmesini amaçlar. Genellikle insan kaynakları enformasyon sistemlerinden daha iyi olmakla birlikte bura da bilgi türleri genel ve sınırlı niteliktedir.¹⁹⁷

İnsan kaynaklarında diğer üretilen bilgi teknolojileri ise belli alanlara yönelik olarak üretilmektedir. Örneğin Success Factor Systems adlı kuruluşun geliştirdiği yazılım programı işletmelerin başarı girdilerinin (bilgi,yetenekler,beceriler ve davranışların) belirlemesini ve bu girdilerin bazında görevler ile adaylar arasındaki uyumun değerlendirilebilmesini sağlamaktır. Bilgi teknolojisi departmanı içinde yer alan Skillview adı verilen bir program bilgi teknolojisi alanına yönelik sayısı üç yüze ulaşan beceri türünün çalışanlar,yöneticiler,iş arkadaşları ya da müşteriler tarafından değerlendirilmesine imkan vermektedir. Bu beceri türlerindeki bilgiler ayrıntılı oldukları için herhangi bir işgörene özgü bir eğitim programı hazırlanabilir.¹⁹⁸ İnsan kaynakları merkez yöneticiliğinde bu bilgiler multimedya ve internet vasıtasıyla paylaşılabilir.

¹⁹⁶ FINDIKÇI,s.51

¹⁹⁷ DAVENPORT,PRUSAK,s.116-117

¹⁹⁸DAVENPORT,PRUSAK,s.117

a)Multimedya

Multimedya, görsel ve işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon ses ve videoyu birleştirmektedir. Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir.¹⁹⁹ Etkileşimli multimedya eğitimleri ile kullanıcının bir diyalogu başlatmasına, geliştirmesine ve soru sormasına olanak sağlar. Multimedya teknolojileri ile iletişim sağlanan araç ve aktarım sistemlerinin bilgiyi en verimli taşıyabildikleri süreci önemlidir ve yalnızca işlenebilir, uygulanabilir ve kullanılabilirse anlamlıdır.²⁰⁰Örneğin insan kaynakları merkezi yöneticiliği işgörenlere yeni bir performans değerlendirme sistemi hakkındaki uygulamaları internet yolu insan kaynaklarında bulunan ile aktarabilir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı olup olmadığı yani performansa etkisinin ne olduğu internet vasıtasıyla paylaşılabilir.

b)İnternet

İnternet, bilgisayarların birbirleriyle iletişimde bulunabilmesi için oluşturulan yeni bir iletişim ortamının doğmasına yol açmıştır. Ancak bilgisayar ağları üzerindeki iletişim sosyal bir iletişim türü değildir. Ağlar üzerinde söz konusu olan bilgisayarlar arası veri alış verişidir. Ancak bilgisayarların birbirlerine bağlanmasıyla oluşturulan ağ yapıları üzerinde bilgisayarlar arası iletişim sağlanmaktadır. Bu nedenle bilgisayarlar ağlarının ve internetin yeni bir iletişim ortamı ortaya çıkardığı kabul edilmektedir. İnternet üzerinden dört şekilde bilgi paylaşımı olmaktadır.²⁰¹

- E-mail ile bir kişiden diğerine eş zamanlı olamayan iletişim
- E-grup ile kişiler arasında eş zamanlı olamayan iletişim
- Chat (İnternet ortamında sohbet) ile kişiler arası eş zamanlı iletişim

¹⁹⁹ NOE, s.224

²⁰⁰Mehmet ÖZÇAĞLAYAN, *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.148

²⁰¹ Ümit ATABEK, *İletişim ve Teknoloji*, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2001, s.116

- İnternet siteleri ile bir çok kişiye ulaşılabilen eş zamanlı olmayan iletişim

İnsan kaynaklarında işgören başvurularında email yolu ile insan kaynakları için oluşturulmuş internet siteleri ile değerlendirme artmıştır. İşletmelerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini profesyonel danışmanlık şirketleri tarafından oluşturulmuş ya da kurumsal bazdaki siteleri kullanmaktadır. Yalnız işgörenler profesyonel danışmanlık şirketlerinin internet sitelerini tercih etmektedirler.²⁰²

²⁰² Pınar GÖÇGÜN, “İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım”, *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s121

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ile birlikte, işletmelerde entelektüel sermaye içerisinde insan sermayesi ön plana çıkmıştır ve insan sermayesine değer katan şirketler ise rekabette üstünlük sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarını değerlendirerek bilgiyi sınıflandırarak üretebilen şirketler bilgiyi yönetebilecekler ve öğrenen bir organizasyon olabileceklerdir. Bunun olabilmesi içinde bilgiye değer katan insan kaynaklarının değerlendirilmesi bilgi yönetimi sürecinde ilk basamağı oluşturacak önemli bir etken olarak karşımıza çıkacaktır. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi sırasında bir çok bilginin değerlendirilebilmesi için bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu bilgilerin hangi aşamalarda bulunacağı ve kimler tarafından hangi araçlarla kullanılacağı tespit edilmelidir.

İnsan kaynakların işletme içinden ve işletme dışından gelen birçok bilginin etkisi altındadır. İşletme dışındaki bilgileri değerlendirmek için işletme insan kaynakları merkez yöneticiliğine bağlı olan profesyonel danışmanlık şirketi tarafından değerlendirilebilir. İşletme içindeki oluşan bilgiler ise bilgi teknolojileri, uzmanlar ve insan kaynakları uygulama toplulukları tarafından değerlendirilebilir. Böylece insan kaynakları merkez yöneticiliğinde bilgi toplanabilir ve değerlendirilebilir.

İşgörenin özellikleri hakkındaki bilgiler iş analizi ile belirlenmelidir. İş analizinde hangi yöntemin kullanılacağı insan kaynakları merkez yöneticiliğinde değerlendirmeye alınabilir. İş analizinde diğerlerine göre daha çok bilgi elde edilebilen durum analizi anketi kullanılabilir. Durum analizi anketi kişilerin kişisel özellikleri ve becerileri incelendiğinden insan kaynaklarında bilgi yönetimine uygun bir araç olabilir.

İşletmelerin insan kaynaklarında bilgi yönetiminde işgören seçiminde iç kaynakları kullanması istenen bir durum olabilir. Çünkü işletme içerisinde çalışan işgören kurum içinde örtülü bilgiye sahiptir. İşletme içindeki kaynakların kullanılması durumunda insan kaynakları merkez yöneticiliği tarafından işgören seçimi değerlendirilebilir. Bu durumda ise işletmeler insan kaynaklarında bilgi yönetiminde işgören hakkındaki açık

bilgileri bilgi teknolojileri vasıtasıyla depolayarak belgelendirebilir. Özellikle eleman seçiminde profesyonel danışmanlık şirketlerine ait internet siteleri ile işgören başvurularının toplandığı görülmektedir. Elemanın ilk aşamadaki seçimi bilgi teknolojileri kullanılarak kısa bir sürede gerçekleşebilir. Fakat işletmelerin bilgi ve becerileri elde edebilecekleri kaynakları insan merkezi yöneticiliği ile birlikte araştırmaları gerekir. Adayların ilk aşamada seçiminden sonra ise insan kaynakları merkez yöneticiliğine bağlı konunun uzmanları tarafından işe alımları gerçekleştirilebilir. İnsan kaynakları merkez yöneticiliğinin bilgiye tam ulaşabilmesi için işgören hakkındaki referanslarında işe alım sürecinde incelemesi gerekebilir. Uzmanların istediği sorulara cevap vererek engelleri aşan bir işgören hakkındaki referanslar kişisel bilgilerin değerlendirilmesi aşamasında önemli olabilir.

İnsan kaynaklarında eğitimde işgörenin hangi eğitimler ihtiyacı olduğunun belirlenmesi yararlı olabilir. Eğitimde insan kaynakları merkez yöneticiliği tarafından verilecek eğitim yöntemlerinin belirlenmesine çalışılabilir. İnsan kaynaklarında bilginin üretilebilmesi için hangi bilgi ve becerilerin nereden alınacağı, kiralanacağı ve geliştirileceği merkez tarafından tespit edilebilir.

Kariyer geliştirmede işgören hakkındaki bilgi ile organizasyon ve işi ile ilgili bilgilerin tespit edilmesi gerekir. Bu konuda işgören için doğru pozisyonun bulunması için insan kaynakları merkez yöneticiliğinde oluşan uygulama toplulukları yararlı olabilir.

Performans değerlendirmede ise kişinin değerlendirilmesi ile ilgili bir çok bilgi kaynağına başvurularak doğru kriterlerin ortaya çıkarılması insan kaynakları organizasyonunda incelenebilir.

İnsan kaynakları bilgi teknolojileri ile bilginin alt basamakları olan veri ve enformasyon hakkında değerlendirme yapılabilir ancak insan kaynaklarında bilgiyi üretebilmek için enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi gerekir. Bu yüzden insan kaynakları bilgi teknolojileri bilgi yönetimi çerçevesinde bilginin çok az bir kısmını oluşturmaktadır. Burada önemli olan işletme içerisinde ve dışında sosyal sermayeye dayalı

bir organizasyon oluşturarak bilginin yönetilmesi sağlanmalıdır. Bilgi yönetimi bu aşamada zaman alıcı ve masraflı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örtülü bilgiye ulaşılarak doğaçlama becerilerin elde edilmesi ile öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilir. Örtülü bilgi sınıflandırılması zor bir bilgi türü olup, aktarılması gerekir. İnsan kaynaklarında ki aşamalarda da karşımıza çıkan bu durum bilginin öğrenilerek uygulanabilmesi için insan kaynakları merkezi, yönetici ve çalışanlar arasında bir ağ oluşturarak bilginin sınıflandırma çalışmalarına hız kazandırılması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında bilgi yönetimi ile bilginin özellikleri ve çalışan personel arasında bir bağ oluşturularak sınıflandırılması gerekir. Bunun sonucunda çalışanlar, insan kaynakları merkezi ve yöneticilerden elde edilen bilgiler sonucunda bilgiler gruplanarak bir harita şekline getirilmesi gerekir. Organizasyon sadece kendi içerisinde değil aynı zamanda profesyonel şirketler ve danışmanlarla da bilgi ağı oluşturulabilir. Bilgi yönetimi ile bu şekilde doğru bilgiye ulaşılarak insan sermayesinin değer kazanması ve işletmenin değer yaratması söz konusudur.

İnsan kaynakları bilgi yönetimi çerçevesinde bilgi kaynaklarına ulaşılması ve bu kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmaktadır. Bu yöntem süreci öğrenmeye dayalı olduğundan sistem içerisinde alınan ve istihdam edilen işgören öğrenen bir işgören olarak organizasyona değer katacaktır. Öğrenme işlemi ise sistem içerisinde bilgi ağları ve bilgi teknolojilerinin insan kaynakları üzerinde uygulanması ile gerçekleşecektir.

İnsan kaynaklarındaki son gelişmeler ile işe alınan ve istihdam edilen personelin örtülü bilgisini ele geçirerek değerlendirmeleri bunun üzerinden yapılması önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmakta olup bu değerlendirme işe alım sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanılması daha sonraki aşamalarda ise psikolojik bir aşama olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

Bilginin önemli bir girdi olduğu bilgi çağında insan kaynakları departmanlarında bilginin kapsamı ve bilgi yönetiminin bilgi teknolojileri sınırlı olamayacağı bilgi

yönetimine olan ilginin artmasında temel etkidir. Başarılı bir bilgi yönetimi sistemi oluşturulması sonucunda bilgi üretilerek sınıflandırılmakta ve organizasyon kendisi için doğru bilgiyi nerede bulacağını ve nasıl kullanacağını öğrenerek bilgi çağının organizasyonu olmayı başaracaktır.

