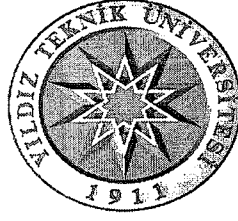


172693



**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

İNSAN SERMAYESİ YONETİMİ

VE

BİR UYGULAMA

00712002 Melih ÇOĞAN

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Yonca GÜROL

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1
1 ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI	2
1.1 Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	3
1.1.1 İnsan Sermayesi	4
1.1.2 Yapısal Sermaye	4
1.1.3 Müşteri Sermayesi	5
1.2 Bilgi Yönetimi Kavramı	7
2 İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI	9
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Sermayesi Kavramı	9
2.2 İnsan Sermayesinin Ortaya Çıkışı.....	12
2.2.1 Endüstri Devrimi.....	14
2.2.2 Bilimsel Yönetim	14
2.2.3 İnsan İlişkileri	15
2.2.4 Personel Yönetimi.....	16
2.2.5 İnsan Kaynakları Yönetimi	16
2.3 İnsan Sermayesinin Tanımı	17
2.4 İnsan Sermayesinin Önemi	21
3 İNSAN SERMAYESİ YÖNETİMİ	24
3.1 İnsan Sermayesinin Ortaya Çıkarılması	24
3.2 İnsan Sermayesi Ve SWOT Analizi	26
3.2.1 SWOT Analizi Kavramı	27
3.2.2 SWOT Analizinin Temel Unsurları	27
3.3 İnsan Sermayesi Ölçüm Metotları	31
3.3.1 Yaratıcılık	33
3.3.2 İş görenlerin Tutumu	33
3.3.3 Çalışma Süresi, Personel Devir Hızı, Deneyim ve Öğrenme	34
3.3.4 Diğer Ölçümler	35
3.4 İnsan Sermayesinin Geliştirmesi	37
3.4.1 İnsan Sermayesinin Yoğunlaştırılması	39
3.4.2 İnsan Sermayesinin Birleştirilmesi	40
3.4.3 İnsan Sermayesinin Zenginleştirilmesi	41
3.4.4 İnsan Sermayesinin Korunması	41
3.4.5 İnsana Yapılan Yatırımın Geri Dönüşü	42
3.5 İnsan Sermayesi Yatırımları	42
3.6 İnsan Sermayesinin Esnekliği	46
3.7 İnsan Sermayesinin Elde Tutulması	49

4 DOĞAN MEDYA GRUBUNDA İNSAN SERMAYESİ YÖNETİMİ	
ÜZERİNE BİR UYGULAMA	54
4.1 Uygulamanın Amacı	54
4.2 Uygulamanın Kapsamı	54
4.3 Uygulamanın Yöntemi.....	54
4.4 Uygulama Soru ve Cevapları	55
4.5 Uygulamadan Ortaya Çıkan Bulgular.....	62
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	69



ÖZET

İnsan sermayesi bir bireyin sahip olduğu, görünen ve görünmeyen tüm bilgi, beceri, yetkinlik, tecrübe vb. gibi kavramlardır. Bu sermaye organizasyonları doğrudan etkileyen, yani organizasyonu başarılı ya da başarısız kılan sermayedir. Bir organizasyonun asıl değerini ortaya koyan; insan, yapı ve ilişki sermayelerinin birleşiminden oluşan entelektüel sermayedir. Entelektüel sermayeye temel teşkil eden unsur ise insan sermayesidir. İnsan olmadan başarıdan ve gelişimden söz etmek mümkün değildir.

Bu çalışma, insan sermayesini, temelini oluşturduğu entelektüel sermaye ile olan ilişkisini ele alan ve son bölümde kabul görmüş insan sermayesi kriterleri üzerinden bir firmanın insan sermayesine bakışını ortaya koyan bir çalışmadır.



ABSTRACT

Human capital means all of the visible and invisible information,ability, experience.etc of an individual.This capital is the capital which directly affects the organization, in other words it is the main factor that makes one organisation succesfull or not.The main worth of an organisation is the intellectual capital which consists of the human capital and the organisational capital.The forming of the intellectual capital is human capital.It is impossible to mention success and development without the human existence.

This study takes up the human capital,explaining the relations with the intellectual capital which is based on and in the last chapter exposing a company's look to the human capital regarding the approved human capital criteria.



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 İlişkisel Sermayenin Belirlenmesine Yönelik İlk Çalışmalar.	6
Tablo 2.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	13
Tablo 2.2 Hangi İnsan Sermayesinin Zenginlik Yarattığını Belirlemek	23



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı	4
Şekil 1.2 Müşteri İle Kurulan İlişkilerin Diğer Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla Beraber Etkileşim Boyutları	7
Şekil 3.1 İnsan Sermayesinin Unsurları.....	24



GİRİŞ

Entelektüel sermaye olarak anılan ve bir organizasyonun gerçek değerini ifade eden kavramın temel yapı taşı olan insan sermayesidir. İnsana yapılan yatırım diğer başka varlıklara yapılan yatırımlardan farklıdır. İnsan yapılan yatırımı geri dönüşüm sistemiyle değere çevirebileceği gibi yatırımı geliştirme gücüne de sahiptir. Bu doğrultuda insana yatırım en akıllıca yatırımdır.

İnsan sermayesi üzerine son yıllarda akademik olarak yapılmış çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar insan sermayesini ortaya çıkarma, onu yönetme, geliştirme ve ölçmeye yönelik olmaktadır. Genel olarak çalışmalar göstermektedir ki insan sermayesi keşfedilebilen ve geliştirilebilen bir boyuttadır. Ancak insan yapısı gereği sayısal olarak bir veri haline getirilmesi çok da kolay olmayan bir varlıktır. İşte bu sayısallaştıramama durumu doğru orantılı olarak yönetilmesi sürecinde de sorunları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada insan sermayesinin ortaya çıkışından başlanarak bu sermayenin ortaya çıkarılması, yönetilmesi sürecinde; geliştirilmesi, korunması ve yapılan yatırımlar üzerinde durularak entelektüel sermaye içerisindeki yeri ve son olarak bir firmanın insan sermayesi olgusuna bakış açısını ortaya koymaya çalışan bir uygulamaya yer verilmiştir.

İnsan sermayesinin bir kuruluş için ne kadar değerli ve vazgeçilmez olduğu çalışma içinde anlatılan konularla ortaya konulmaya çalışılmıştır. İnsan sermayesi bir firmanın aslında temel yapı taşıdır. Göz ardı edilmesi ya da üzerinde çalışma yapılmaması kuruluşun içten içe çöküşüne neden olabilecektir.

Kuruluşlar tarafından gerçek değerine kavuşturulması konusunda çalışmalar yapılmalı ve gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

1 ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21.Yüzyılın ilk yıllarını yaşadığımız günümüzde, milyonlarca işletme ,ürettikleri milyonlarca ürünle globalleşen piyasalarda kendine yer edinebilme çabası içinde faaliyet göstermektedirler. Piyasaların sürekli değişim gösterdiği belirsizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı, teknolojik gelişmelerin hızına erişmenin mümkün olmadığı , yeni ürün ve hizmetlerin bir gecede bile eskiyebildiği bu ortamda firmaların ayakta kalıp diğer firmalarla rekabet edebilmesinin tek güvenilir kaynağı bilgidir. “Bilginin ne olduğu ile ilgili tam bir fikir birliği sağlanmasa da ,bilginin günümüzde rekabet için öncelikli konu olduğunda tam bir fikir birliği vardır”.¹ Maddi ve finansal kaynaklar firmaların uzun dönemli başarısında artık etkisini kaybetmektedir.Hamel bu durumu; “Geleceğe yolculuğun yakıtı para değil , iş görenlerin duygusal ve zihinsel enerjisidir”² , şeklinde ifade etmektedir. “En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan , yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmaların başarılı olduğu görülmektedir”.³

Yeni ekonomi olarak da kabul edilen bu dönemde iki trend birlikte artmaktadır.Birincisi maddi olmayan mal ve hizmetlerin üretim ve tüketiminin artması,ikincisi ise bu üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin daha fazla teknoloji ve bilgi içermesidir.⁴ Bu her iki durumun ortak noktası bilginin yeni ekonomide üretimin kritik faktörlerinden biri olduğu gerçeğidir.Bu trend sadece ileri teknoloji gerektiren endüstrilerde değil perakendecilikten tarıma,yazılım ve bilgisayar sektörlerine kadar tüm endüstriler için geçerlidir.Bütün sektörler yeni piyasalara girme yeni ürünler yaratma , rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar bulma adına bilgiyi kullanırlar.

Ancak bilgiyi başlı başına işletmenin kaynaklarından biri olarak görme ve onun diğer varlıkların yönetiminde gösterilen özenle yönetilmesi ve ona yatırım yapılması

¹ R.Dzinkowski, “ The Measurement and Management of Intellectual Capital:An Introduction”, Management Accounting, Vol.78,Is.2,London,Feb.2000,s.32

² G.Hamel,C.K.Prahalad, Geleceği Kazanmak, Çev.Zülfü Dicleli, İnkılap Yay.,İst.,1996,s.169

³ I.Nonaka , “Bilgi Yaratan Şirket”, HBR,Çev.,G.Bulut, Bilgi Yönetimi-MESS Yay.,İst.,1999,s.31

⁴ C.Leadbeater, “New Measures For The New Economy”, OECD-International Symposium,Measuring and Reporting Intellectual Capital:Experience,Issues and Prospects, Amsterdam,1999,s.7.

düşüncesi yenidir.⁵ Üretim kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlardan beri var olan, hissedilen ancak fiziksel bir niteliği olmamasından dolayı görünmeyen bir varlık olan bilgi, son yıllarda özellikle bilgi teknolojilerine dayalı endüstrilerin gelişmesi ve buna paralel olarak bu endüstrilerde üretilen ürünlerin ve üretim kaynaklarının değerlerinin geleneksel muhasebe sistemlerinde tam olarak gözükmemesi, işletmelerin defter değerleriyle piyasa değerleri arasındaki farkın giderek açılmasına neden olmuş, bu durum bilginin bir kaynak olarak fark edilmesini sağlamıştır.

İşletmelerin piyasa değerine etki eden ancak muhasebe kayıtlarında büyük ölçüde görünmeyen varlıklara 1980'li yıllara kadar "şerefiye" veya "hava parası" tanımlaması yapılırken ,bu tarihten itibaren gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından giderek artan düzeyde yapılan çalışmalarda bu kavramlar yerine , "bilgi sermayesi, finansal olmayan varlıklar, maddi olmayan varlıklar , kayıp varlıklar, görünmeyen varlıklar, entelektüel sermaye"⁶, kavramları kullanılmaya başlanmıştır.

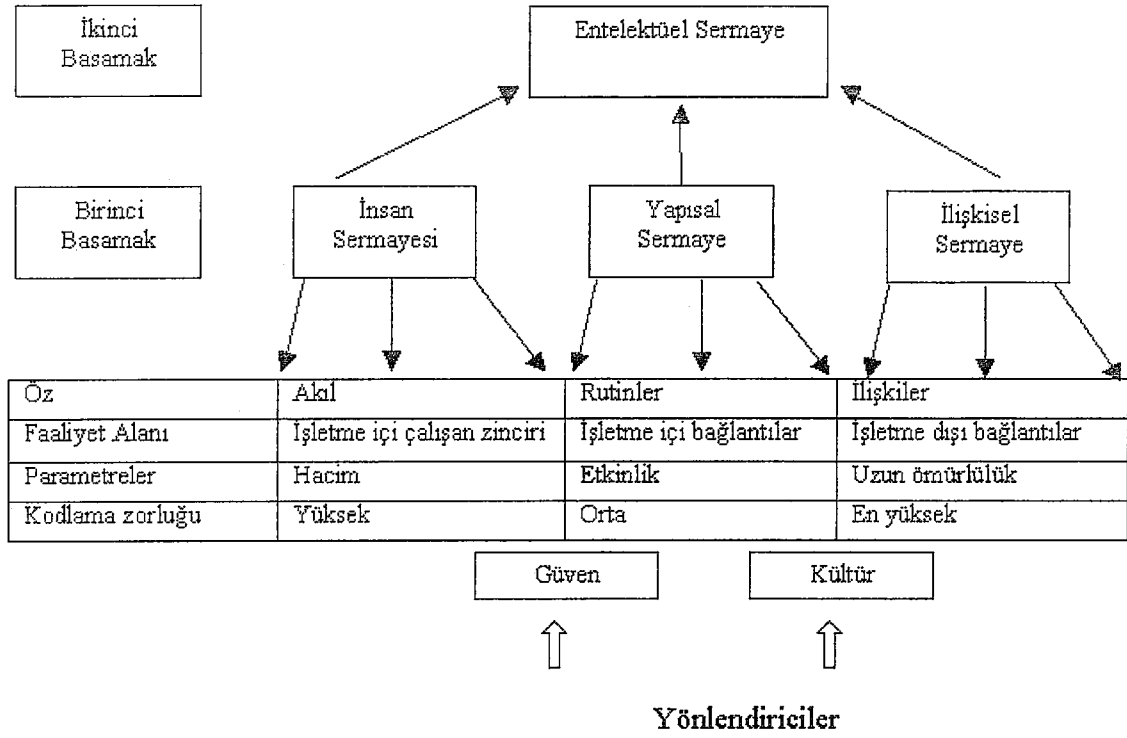
1.1 Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermayenin unsurlarının tespiti konusunda kesin görüş birliğine ulaşıldığı söylenemez. Fakat temelde üzerinde mutabık kalınan bazı unsurlar veya bileşenlerin olduğu söylenebilir. Genelde mutabık kalınan noktalar insan ve yapısal sermayedir. Hubert Saint-Onge ve Leif Edvinsson entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üçlü bir tasnife gitmektedir. Nick Bontis ise entelektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye şeklinde üçe ayırmaktadır.⁷ Bontis entelektüel sermaye konusunda çalışmalar yaparak akademik unvan elde eden ilk akademisyendir. Bontis'in entelektüel sermayenin kavramsal yapısını çeşitli yönleriyle ele alan bir şekli aşağıda sunulmuştur.

⁵ T.Davenport,L.Prusak, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yay.,İst.,2001,s.36

⁶ L.Edvinsson,M.Malone, Intellectual Capital, Harper Collins Pub.,USA,1997,s.13

⁷ Şebnem Arıkboğa, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.76



Şekil 1.1 Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı

Kaynak : Şebnem Arıkoğlu, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.76

1.1.1 İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, işletmenin çalışanları üzerinde birikmiş entelektüel sermaye unsurudur. Çalışanların ; zekası, kültürü, yetenekleri, bilgi ve becerileri gibi çeşitli özellikler insan sermayesinin tanımı içinde yer almaktadır. İnsan sermayesi örgütsel ve ilişkisel sermaye için hayati önem taşır. Çünkü her iki entelektüel sermaye unsurunun da çekirdeği insan sermayesidir.

1.1.2 Yapısal Sermaye

Entelektüel sermayenin ikinci unsuru yapısal sermayedir. Bazı kaynaklarda organizasyonel veya örgütsel sermaye olarak da adlandırılmaktadır. Yapısal sermaye organizasyonlardaki insan unsuru dışındaki bütün bilgiye dayalı varlıkları kapsamaktadır. Veri tabanları, organizasyonel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, operasyonel planlar ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklardır. Yapısal sermayenin en akılda kalıcı ve reel tanımlarından birisi; Yapısal sermaye, çalışanların akşam eve gittiğinde organizasyon içinde geride bıraktıklarıdır. Yapısal sermaye, işletmelerin

gelecek için yenilenme ve gelişim değerini sağlamak için, içsel ve dışsal çalışmaların yanında organizasyon içerisindeki süreçlerden ve örgütsel değerlerden ortaya çıkar.

Yapısal sermaye; müşteriler, çalışanlar ve stratejik ortaklıklardan kaynaklanan entelektüel varlıklar göz ardı edildiğinde geride kalan daha kalıcı varlıklardır. Bu noktada yapısal sermaye organizasyonun kendi sahip olduğu bilgi ve kurumsal kültürüyle işe girişebilme ve başarabilme kapasitesidir. İşletmelerin insan kapitaline tam olarak sahip olmaları mümkün değildir. İnsan kapitali sahip olunan içsel bir öge gibi düşünülse bile çalışanların bilgi ve becerileri sadece kiralanabilir, asla mülkiyetine sahip olunmaz. İlişki sermayesi ise dışsal bir ögedir. Ancak yapısal sermaye örgüt içinde olan daha uzun ömürlü ama kazanılması oldukça zor olan içsel bir ögedir.⁸

1.1.3 Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermayenin üçüncü ve son unsuru ilişkisel sermayedir. Müşteri ilişkilerinin ana teması; bir işletmenin faaliyette olduğu sahada işiyle iştigal ettiği sırada geliştirdiği, sahip olduğu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinin içerisine nüfuz etmiş bilgilerdir. Bu tema çoğu kez ilişkide olunulan müşterilerden, tedarikçilere, bağlı olunan ticari örgütlere hatta devletin düzenleyici kurumlarına kadar genişletilmektedir.⁹

İlişkisel sermaye dışsal bir unsurdur. İnsan sermayesinde olduğu gibi mülkiyeti hiçbir zaman tam olarak organizasyonun kendisine geçmemektedir. İlişkisel sermaye işletmenin dışsal getirileriyle çevrelenmiştir. İşletmenin sahip olduğu markaların kamuoyu önündeki imajı, stratejik iş birlikleri, müşteri ilişkileri gibi şeylerin yanı sıra dağıtım kanalları da ilişkisel sermayenin önemli unsurları arasındadır. Zira, Coca-Cola ismi, satışa çıkarıldığında dünya çapındaki dağıtım ağlarıyla, sadece jenerik bir markanın bedelinden çok daha fazlasını edecektir¹⁰

İlişkisel sermaye tam olarak organizasyonun çevresiyle sürdürdüğü farklı ilişkilerin değeridir. Literatürde ilişkisel sermayenin alt maddelerinin belirlenmesinde

⁸ P.J.C Leliaert ve Diğ. Identifying And Managing IC : A New Classification, Journal Of Intellectual Capital Vol.4 No: 2, 2003

⁹ Nick Bontis ve Diğ. Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal Of Intellectual Capital Vol.1 No : 1, 2003, s.32-73

¹⁰ A. Seetharaman, Comparative Justification On Intellectual Capital, Journal Of Intellectual Capital Vol.5 No: 4, 2004, s.524

farklı yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda ilişki sermaye konusunda ilk çalışmaları yapan yazarlarca ortaya atılmış maddelerin isimlerine yer verilmiştir.

Tablo 1.1 İlişki Sermayenin Belirlenmesine Yönelik İlk Çalışmalar.

Yazar İsmi	Kaplan ve Norton	Brownson ve Malone	Brooking	Sevett	Emo Forum
Tarih	1992	1997	1996	1997	1998
Yaklaşımın İsmi	Müşteri Perspektifi	Müşteri Sermayesi	Firasa Vardıkları	Basal Yarı	İlişki Sermaye
	İmaj ve Ünl.	Müşteri tipi.	Müşakalar (Ürün ve Firma).	Müşteri fark bilgilendirme.	Müşteri
	Müşteri ilişkileri kalitesi	Müşterinin bağlılık süresi.	Müşteri tiplerine bağlılığı.	Müşteri tabanı gelişimi.	İstisnai ilişkileri,
	Hizmet veya Malın özelliği	Müşterinin rolü.	Dağıtım kanalları.	Müşteri verimliliği.	memnuniyet pazar anlaması vb.)
	Pazar payı.	Müşterilerin desteğiyle sağlanan başarı.	Firma imajı.	Müşteri tabanı kalitesi.	Müşteri isimlendirilmesinin tanınması.
	Müşteri bağlılığı.		Ortaklaşa dağıtım kanalları ve işbirlikleri.		Firma isiminin tanınması.
	Müşteri memnuniyeti.				Stratejik ortaklıklar.
Maddeler					Diğer çevresel faktörlerle ilişkiler.

Kaynak : M. Castro, The Role Of Corporate Reputation In Developing Relational Capital. Vol.5 No:4, 2004, s.577

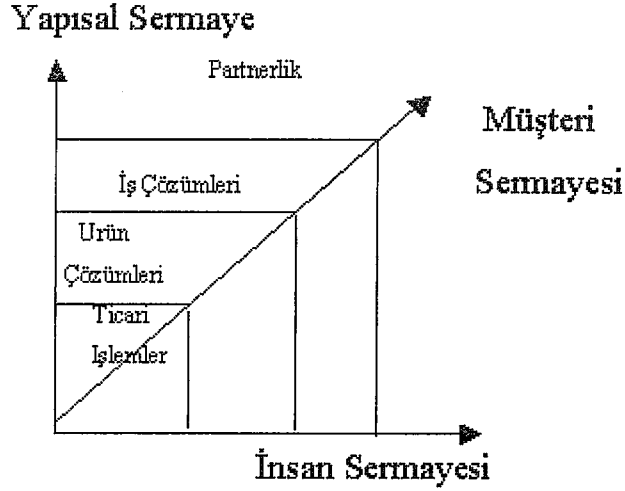
Tabloda görüldüğü üzere başta müşteri merkezli olmak üzere neredeyse diğer dışsal çevre faktörlerin hemen hemen hepsi ilişki sermayenin unsurları olarak kabul edilmektedir¹¹.

İlişki sermayenin temelinde müşteri ilişkilerinin yer aldığı açık bir gerçektir. İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkileri değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar en sığ olan şekli ticari işlemlerden başlayarak en yoğun olduğu partnerliğe kadar uzanmaktadır.

1. Ticari İşlemler: Ürün veya hizmetin satışını ifade etmektedir.
2. Ürün Çözümleri: Müşterinin belirlenmiş bir ihtiyacını karşılamak için ürün yada hizmetin seçilmesi veya sunulmasıdır.
3. İş Çözümleri : Müşteri için değer yaratıcı fonksiyonelliğin gerektirdiği hizmet çeşitleri ve kazanımların şekillendirilip sıralanmasıdır.
4. Partnerlik: Müşteri ile karşılıklı anlayış ve güven olmadan mümkün olmayacak iş fırsatlarında birlikte çalışmaktadır.

¹¹ M. Castro, The Role Of Corporate Reputation In Developing Relational Capital. Vol.5 No:4, 2004, s.577

Yukarıda sayılan bu ilişki seviyeleri, diğer entelektüel sermaye unsurları da dahil edilerek aşağıda diyagram yardımıyla gösterilmiştir.



Şekil 1.2 Müşteri İle Kurulan İlişkilerin Diğer Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla Beraber Etkileşim Boyutları

Kaynak : Şebnem Arıkoğa, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.103

1.2 Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi üzerine kesinleştirilmiş bir tanım mevcut değildir. En basit tanımıyla, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecidir . Bu işin yönetilmesi için, hem bireysel hem de toplu öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Bilginin ilk varolduğu günden günümüze değin, insanoğlu bilgiden daha fazla yarar sağlamak amacıyla bilgiyi tatbik etmek istemiştir. İşte bu bağlamda, bilgi ve bilgi yönetimi giderek önem kazanmaya başlamıştır.¹² Bilginin önem kazandığı ve bilgi teknolojilerinin yeni toplumsal ve kurumsal yapıyı biçimlendirmede etkin rol üstlendiği bilgi toplumu her şeyden önce bilgiye değer veren, kullanmasını bilen, bilgi üretebilen ve bilgiyi etkin yönetebilen toplumdur.

Bilgi yönetimi, elde edilen verileri yeniden biçimlendirme ve sunuma hazırlamadan çok, verilerden yeni çıkarımlar, düşünceler üretmeye yönelik bir organizasyondur. Bilgi yönetim süreçlerinde, elde edilen veriler ve karar verme sürecine katkı sağlama doğrultusunda kullanılabilir.

Sanayi çağından, bilgi çağına doğru yaşanan dönüşüm ile birlikte, yöneticiler kurumsal işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek

¹² Davis Keith v.d. , Business and Society : Environment and Responsibility , III. Edition, McGraw Hill , Inc. , New York , 1975, s.115.

zorunda kalmalarının ardından bilgi yönetimi konsepti güncellik kazanmıştır. Bilgi yönetimi yeni bir disiplin olduğu için, bilgi çağı yöneticilerinin kılavuz olarak kullanabilecekleri başarılı modellerin sayısı oldukça azdır.

Bilgi teknolojileri, orta kademe ve tepe yöneticilerinin karar verme fonksiyonlarını etkili biçimde desteklemiştir. Başka bir değişle, kurumsal işlevlerden biri olan yönetimi, bilgi teknolojileri aracılığıyla karar verme sürecine ve diğer stratejik amaçlara önemli katkılar sağlamaktadır.



2 İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI

İnsanların kafasında olan sermaye (bilgi, yetenek, deneyim) olarak kısaca tanımlanabilecek olan insan sermayesi kavramı, bütün bireysel örtülü bilgiyi, organizasyon çalışanlarının ve yöneticilerinin deneyimi gibi konuları içine almaktadır. Fakat insan sermayesi organizasyon üyelerinin sahip olduğu bu vasıfların toplamından çok daha fazla bir şey olmalıdır. Değişken rekabetçi bir çevrede akıllı bir organizasyon dinamizmi de yakalamak zorundadır.

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Sermayesi Kavramı

Emanetçilik benzetmeleri genelde arazi, denizler ve ormanlar gibi doğal kaynaklar için dile getirilmiş ve doğal kaynakların korunmasına, sürdürülmesine, geliştirilmesine, artırılmasına yönelik olarak kullanılmıştır. Ayrıca bu konuda genellikle şimdiki zamanın ötesi düşünülmüş ve doğal kaynakların gelecekte de varlığını sürdürebilmesi hedef alınmıştır. Peter Block bir kuruluş içindeki emanetçiliği şu şekilde tanımlamaktadır:¹³

Emanetçilik bir şeyi bir başkası adına elinde bulundurmak anlamına gelir. Tarihe bakıldığında emanetçiliğin, bir hükümdarlığın sahiplerinin uzakta oldukları zamanlarda toprakların korunması için bir araç ya da daha sıklıkla henüz yaşı küçük bir kralın yerine krallığın yönetilmesi olarak yerine getirildiği görülür. Emanetçilik şöyle tanımlanır: Çevremizdekileri kontrol etmekten çok onlara hizmet etme yoluyla kuruluşun iyiliğinden sorumlu olma isteği. Daha basit bir ifade ile kontrol ya da itaat unsurlarından arınmış bir yükümlülüktür.

Emanetçilik anlayışı İKY alanında önemli bir değişimdir. Kuruluşun yanı sıra diğer insanlara karşı da onları kontrol etmeye, anlam ve amaç tanımlamaya ya da onları korumaya çaba göstermeksizin büyük bir yükümlülük taşımaya gerektirir. Emanetçilik kuruluşu yönetmeden yönlendirmektir, çalışanları kontrol etmeden onlara destek olmaktır. “Emanetçilik, liderler ile izleyicileri arasında her iki tarafın da kuruluşun başarısına önemli, sorumluluk taşıyan katkılarda bulunduğu bir ilişkiye olanak verir. Ayrıca, izleyicilere işlerinin başında akıllarını, bedenlerini ve ruhlarını kullanarak kendilerini daha “tam” birer insan hissetmeleri için fırsat tanır”. Emanetçiliğin odak noktası işi fiilen yapan, ürünleri üreten, hizmetleri sunan ya da müşterilerle doğrudan

¹³ P. Block, “Stewardship: Choosing service over self-interest”, Berrett-Koehler, San Francisco 1993, s.15

etkileşim içinde olan insanlardır. Aşağıdaki ilkeler İK emanetçiliğinin çerçevesini oluşturur.¹⁴

1. Bir ortaklık varsayımına göre hareket edilmesi. Bu türden bir değişiklik İKY'nin geçmişte üstlendiği ataerkil, denetleyici rolünden uzaklaşması, yani “Kurallar bunlar; bizden izin alacaksınız; bizim dediğimizi yapmazsanız sizi cezalandırırız” tavrından vazgeçmesi anlamına gelir. Ortakların birbirlerine “hayır” deme haklarının, hatta bazen de yükümlülüklerinin olduğu bir anlayışı yansıtır. Ortaklar birbirine karşı dürüsttür. Birbirlerinden bilgi saklamazlar ve birbirlerine kötü haber vermekten çekinmezler. İKY alanındaki bu yeni yaklaşım ortakların sonuçlardan, vizyonun ve amacın belirlenmesinden birlikte sorumlu oldukları inancına dayanmaktadır. Ortaklık anlayışının benimsenebilmesi için İKY'nin kurallara uyulmasını sağlamaya çalışma ya da şirket üst yönetiminden talimat bekleme alışkanlıklarından kurtulması gerekmektedir.
2. Karar yetkisinin ve gücün, işe ve müşteriye en yakın olanlara aktarılması. Aracısızlaştırma (ya da aradaki insanları, buradaki durumda yöneticileri kaldırma) İK emanetçiliği anlayışında çok temel bir gerekliliktir. İnsanlar yalnızca başkalarının işlerini planlamaları ve yönetmeleri için işe alınmazlar; herkes zamanının bir bölümünde üretime katılır. Aynı şekilde yine herkes stratejik düşünmek, fırsatlara karşı tetikte olmak, sorunların erken uyarı işaretlerini vermek ve durumsal gerekliliklere göre davranmak zorundadır. Bu aynı zamanda İKY'nin, “biz bu konuyu sizin yerinize düşünürüz” ataerkil tavrından vazgeçip çalışanları kendi insan sermayelerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmeleri için teşvik etmesi gerektiği anlamına da gelmektedir.
3. Çalışanların değerinin görülmesi ve ödüllendirilmesi. Ödüller tüm kuruluşun başarısına bağlıdır. Çalışanlar, müşteriler için gerçek değer ürettikleri zaman ödüllendirilirler. Katma değer yaratmayan faaliyetlerden, şirket bunları çok iyi ya da çok verimli bir şekilde yapmayı öğrenmiş olsa bile, vazgeçilir. Önemli olan gerek şirket içinde, gerekse müşteriler için gerçek gereksinimlerin karşılanmasına katkıda bulunan işlerin yapılmasıdır. Ödüller hiyerarşik konuma değil katkıya göre verilir. Bunun için de İKY'nin, şirketin rekabet gücüne sahip değer üretme konusundaki niyetini anlaması ve stratejik girişimler tahmini çerçevesinde gerekli insan sermayesini yaratmanın yollarını bulması gerekir.

¹⁴ R.L. Daft, “Leadership: Theory and practice”, Ft. Worth, TX: Dryden Press, 1999

4. Çekirdek iş ekiplerinin kuruluşu yapılandırmasının beklenmesi. Ekipler hedefleri tanımlar, kontrolü sürdürür ve geliştirici bir ortam yaratırlar. Ekiplerden, pazardaki ya da iş koşullarındaki değişikliklere nasıl tepki vereceklerine karar vermeleri beklenir. Ekipler eleman seçimi, ücretlendirme, değerlendirme ve eğitim uygulamalarını tasarlarlar ve bu süreçlerin sonuçlarından sorumlu tutulurlar. İKY'nin sorumluluğu gözetimci olmaktan çok akıl hocası ve öğretmen olmak alanındadır. İKY, uygulamaların tutarlılığını sağlayacak parametreleri belirler ve şirketin yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitimler aracılığı ile uzmanlığından çalışanların yararlanmasını sağlar. İKY “kendisinin birincil katkısını bir ortaklık ve kendi kendini yönetme sisteminin işlemlerini sağlamak” olarak görmelidir.¹⁵
5. Gerektiği zaman, gerektiği yerde ve yalnızca gerektiği süre için gerekli yetenekleri çeşitli kaynaklardan sağlayarak çekirdek iş gruplarına destek verilmesi. Emanetçilik perspektifinden bakıldığında İKY yönlendirici, insan sermayesinin bir araya getirilmesi ve dağıtımını sağlayan bir kaynak, değişik sorunlar ortaya çıktığında önerilerinden ve uzmanlığından yararlanılacak bir merkez olarak hizmet verir. İK emanetçiliğinin amacı karşılıklı bağımlılık yaratmak değil; kuruluş genelinde becerikli, güçlüklerle başa çıkabilen, güvenli bireyler yaratarak gerekli altyapının, işgücünün ve maddi varlıkların gerektiği zaman hazır olmasını sağlamaktır.

İnsan sermayesi emanetçiliği rolünün beklentilerini karşılaması için İKY'nin şu üç öncelikli unsur üzerinde yoğunlaşması gerekir: (1) Yatırımlar (2) esneklik ve (3) geliştirme. Bir kuruluşta finansal yatırımların nasıl yapılacağına ilişkin bilginin başlıca kaynağı, nasıl ki finans grubu ise aynı şekilde insan sermayesi yatırımlarının nasıl, ne zaman ve nereye yapılacağına ilişkin bilginin başlıca kaynağı da İKY olmalıdır. İnsan sermayesinin, kuruluşa maksimum rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılabilmesine yönelik olarak bireysel ve organizasyonel esnekliğin geliştirilmesinde de İKY liderlik rolünü üstlenmelidir. Kuruluşun insan sermayesinin, varolan kaynaklardan maksimum verimlilik elde edecek ve şirket içinde sinerji yaratacak şekilde nasıl bir araya getirilip bütünleştirileceği konusunda geniş perspektif sağlayabilmelidir.

¹⁵ Block, a.g.e. s.16

2.2 İnsan Sermayesinin Ortaya Çıkışı

İnsanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışından , insanın bir kaynak olarak algılanması ve ona göre davranılması gerektiğini savunan insan kaynakları yönetimine ve en sonunda da insana yatırım yapmanın gerekliliğini savunan insan sermayesi yönetimi anlayışına giden süreci , 18.yüzyıldaki Endüstri Devrimi ile başlatabiliriz.

Endüstri Devriminden önce , çalışan insanlar özellikle aristokratlar , toprak sahipleri , soylular tarafından kullanılan kölelerdi. Bu insanlar inisiyatif kullanamayan , hiçbir hakka sahip olmayan ve eşya gibi alınıp satılan kişilerdi. 18.yüzyıldaki Endüstri Devrimi ile girişimciliğin ön plana çıkışı burjuvazi sınıfını yaratmıştır. Makineleşme artmış ve insanlar toplu halde fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Üretimin makine odaklı olması ile insanlar da makine gibi görülmeye başlanmıştır. Uzun çalışma saatleri, iş kazaları , yorgunluk , monotonluk gibi sorunların baş göstermesiyle 1786'da Philadelphia'da basım işçileri ilk grevi gerçekleştirmişlerdir. Bu başlangıçtan hemen sonra 1794 yılında , Amerika'da çalışanlarla ilk kez kar paylaşımı planının uygulanmış ve 1889'da Amerika'da bu günkü anlamda işe alma, çıkarma ve kayıtları tutmak gibi işleri yapan bir “sosyal hizmet görevlisi” uygulamasına geçilmiştir.

1.Dünya Savaşının başlamasıyla ABD'de orduya alınan kişilere psikolojik testler uygulanmaya başlanmıştır. 1920 yılında Personel İdaresi kitabı yayınlanmıştır.

2.Dünya Savaşıyla gerçek personel yönetimi kavramı iş dünyasına girmiştir. Taylor'un “Bilimsel Yönetim” anlayışına karşılık olarak Hawthorne “Sosyal İlişkiler” kavramını ortaya atmıştır. Sosyal ilişkiler kavramıyla insanların sosyal bir varlık olarak ele alınması gerektiği anlaşılmış , iletişime ve motivasyona önem verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Personel yönetimi anlayışıyla , sadece çalışanların özlük işlemleri gerçekleştirilmiş ve bordrolarının düzenlenmesi çalışmaları yapılmıştır.

1881 yılında Harvard Business School'da “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersinin açılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi deyiimi iş dünyasındaki yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmayla beraber , insanın yeniden keşfi süreci başlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde de Toplam Kalite Yönetimi , Öğrenen Organizasyonlar gibi yönetim şekillerinin uygulanmaya başlanmasıyla insan faktörü gerçeği anlaşılmaya başlanmış ve Personel Yönetimi Bölümleri , İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirilmeye başlanmıştır. Ancak yinede bu dönemde insanın, kaynak olarak algılanması gerçeği yeterince benimsenmediğinden İnsan Kaynakları Bölümü yine personelin özlük haklarıyla ve bordrolarının düzenlenmesiyle uğraşmaya devam

etmiştir. Zamanla performans değerlendirme , kariyer yönetimi , ödüllendirme gibi çalışmalarda yapılmıştır.

Tablo 2.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlana	Stratejik planlama

Kaynak : (Demirkaya , www.kalder.org)

İşgücünün artık minimize edilecek bir maliyet unsuru olarak ele alınmaması gerektiğini ve tam tersi bir anlayışla , uzun dönemli getirisine rağmen işgücü kaynağına yapılacak yatırımın , kalıcı ve kolay taklit edilemeyen rekabet üstünlüğünü sağlamanın tek yolu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışana yapılan yatırım , çalışanın daha verimli çalışması , dolayısıyla maliyetlerin düşmesi , daha yaratıcı olması , dolayısıyla yarattığı katma değer artması anlamına gelmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda , entelektüel sermayeye önem veren ve insanı yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak gören kuruluşlar başarıyı yakalayacaktır.

İnsan sermayesi iki yoldan ; kuruluşlar insanların bildiği şeyleri daha çok kullandığında ve daha fazla insan kuruluş için yararlı daha fazla şey öğrendiğinde gelişir.¹⁶ İnsan yaratıcı bir varlıktır ve uygun ortam sunulduğunda bunu kullanacaktır.

21. yüzyılda insan sermayesi üzerine inşa edilecek bilgi toplumu, yaşamın tüm yönlerini değiştirecektir. Yüksek teknolojinin hakim olduğu ekonomide eski kurallar ve varsayımların geçerliliği kalmayacaktır. Bilgi toplumu, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi

¹⁶ Thomas Stewart, "Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", çev. Nurettin El hüseyini, Kontent Kitap, İstanbul, 1997, s. 135

getirmektedir. Yeni yaşam biçimi oluşurken insana verilen önem ve insanın hayat kalitesini arttıran yatırım, değişimin kilit noktası olacaktır. Bu değişimden kaçış yoktur. Dünyanın her yerinde bilgi işçileri beden işçilerini ikame etmektedirler. Artık ülkelerin beden işçilerine istihdam olanağı yaratarak katma değer ürettiği günler geride kalmıştır.

Yapılacak en doğru şey, yeni nesilleri, eğitim, sağlık, beslenme gibi hizmetler sunarak ekonomik hayata katmaktır. Bilgi toplumunun, ürettiği bilgiyi anlayacak eğitilmiş insanlara ihtiyacı vardır. Ve gelecekte hiçbir ülke insana yatırım yapmadan ekonomisini ayakta tutmayı başaramayacaktır.

2.2.1 Endüstri Devrimi

Personele ait sorunların önem kazanması ve üzerinde durulması gerektiğinin anlaşılması, 18.yy sonlarında İngiltere’de iplik sanayiinde başlayan, diğer sanayi kollarına ve sonuçta tüm Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi dönemine rastlamaktadır.

Bu dönemde, Avrupa’da 12.yüzyıldan 18. yüzyıla kadar ustaların oluşturduğu bir tür meslek kuruluşu olan “Corporation” sistemi, personel yönetimi sistemini benimsememesi nedeniyle tepki toplamış ve 1971 yılında Fransız Kurucu Meclisi tarafından kabul edilen “le Chapelier” yasası ile ortadan kaldırılmıştır. Le Chapelier yasası ile işçi sendikaları, işveren örgütleri, toplu sözleşmeler ve grevler yasaklanmıştır.¹⁷

2.2.2 Bilimsel Yönetim

Frederick Winslow Taylor’un 1912’de ortaya attığı "bilimsel yönetim" kavramı endüstri devriminin ihtiyaçlarına ve değerlerine yönelik bir kavramdı. Taylorizm, Amerikan işverenlerinin önlerindeki çalışan havuzunu verimli bir şekilde değerlendirebilmelerini sağladı. Bilimsel yönetim kavramı ortaya çıkmadan önce, tüm çalışanların verimliliği eşit olarak algılanır ve yeterli verimliliğe ulaşamayan çalışanların görevine son verildi. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak ve her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, her görev için gerekli olan zamanı göz önüne alarak araştırmalar yaptı. Böylece, işverenin öznel yargılarından ziyade, bilimsel verilere dayanılarak adaletli performans standartları oluşturuldu. Günlük standart üretiminin üstünde üretilen her parça için daha fazla ücret ödenmesi kabul edildi. Ancak bu teknikler, çalışanların üretimini çok fazla göz önüne alırken onların iş tatminini göz ardı etti. Bu sebepten, Taylorizm 1920’lerden itibaren

¹⁷ Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1994, s.3

teorik açıdan önemini kaybetti. Çalışanların seçimi ve motivasyonunun objektif, akılcı ve test edilebilir kriterlere uygun olarak yürütülebileceği inancı, günümüz insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

2.2.3 İnsan İlişkileri

İnsan kaynakları yönetimi tarihinde çok önemli yer tutan ikinci bir gelişme ise personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının, psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır. Bu etkileşimle insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri dönemi başlamıştır. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar, çalışanların verimliliğinin sadece görevlerin nasıl tasarlandığına ve ücretlerin seviyesinde bağlı olarak değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkarmıştır.¹⁸

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli iki psikoloji dalının, davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi olduğu söylenebilir. İnsan davranışlarının bilimsel bir şekilde incelenebileceğine inanan John B. Watson'ın öncüsü olduğu davranışçılık, modern insan kaynakları yönetiminin de birer parçası olan testler ve değerlendirme sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini göstermiştir. İşverenler, güçlü ve üretken bir işgücü oluşturmak için, çalışanların güvenlik, kişisel dışı vurum ve iletişim gibi isteklerinin doyurulması gerektiğini anlamışlardır. Douglas McGregor'un 1960 tarihli "The Human Side of Enterprise" adlı eseri, biri otoriteye dayalı olarak kurulan (X), diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan (Y) iki basit yönetim şekli tanımlamış ve yaptığı araştırmalarda Y stiline daha başarılı olduğunu ve yöneticiler tarafından daha fazla kabul edildiğini belirlemiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, şüphesiz ki, çalışanların iş ortamlarının iyileşmesinde kilit rol oynamıştır. Fakat bu yaklaşımın, çalışanların üretkenliğini artırdığına ilişkin hiçbir somut veri yoktur. Frederick Herzberg'in 1966'da yazdığı "Work and the Nature of Man" isimli kitabında, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, ek yararlar gibi "hijyen faktörler" in çalışanları mutlu edebileceği ama onları daha üretken bir

¹⁸ Yalçın, a.g.e., s.7

şeklilde çalışmaya motive etmek için daha fazla sorumluluk ve zorlayıcı görevlerin verilmesi gerektiği savunulmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımının basit “mutlu çalışan verimli çalışandır” anlayışı, çalışanları şirketin hedeflerine yönlendiren süreçler, standartlar ve iş kurallarını göz ardı edişi, iyi ilişkileri tek kriter olarak kabul edip katılım, esnek çalışma ortamları, takımlar gibi teknikere açılmaması, bu yaklaşımın 1970’lerden itibaren etkisini kaybetmesine yol açmıştır.

2.2.4 Personel Yönetimi

Personel yönetimi, hızlı veya çok iş yapmak ve bireysel amaçlara yönelmek değil, organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda kişileri etkin ve yeterli çalışmaya yönlendirmek ve desteklemektir. Bu amaca ulaşmak için, aşağıda belirtilen faktörlerin kullanılması gerekir.¹⁹

- Stratejik planlama,
- Organizasyon amaçlarının tanımı, önceliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- İşlem, proses ve bireysel olarak uygun personel hedeflerinin tanımlanması,
- Personel gelişme planının yapılması,
- Aktiviteleri öğrenme ve geliştirme,
- Performans bağlantılı ödeme ile ilgili formları oluşturma.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine varması için, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunma hizmetlerinin sağlanması gibi konularla ilgilenmektedir.

2.2.5 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yaklaşımı, bugün insan kaynakları yönetimindeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.²⁰ Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı be birbirini dışlayıcı şeklide işlenmesi insan kaynakları

¹⁹ Mike Walters, The Performance Management Handbook, Institute of Personnel and Development, London, 1995, s.5-8

²⁰ Yalçın, a.g.e., s.9

yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temelindeki ilkeler şöyle özetlenebilir:

- Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse verimlilikleri artacak ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlayacaklardır.
- Çalışanların hem ekonomik, hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir.

İnsan kaynakları programları uygulanırken hem örgütün hem de çalışanların hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3 İnsan Sermayesinin Tanımı

İnsan sermayesi, her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgidir. İnsan sermayesi işletme iş görenlerinin sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini kapsar.

İnsan sermayesi konusunda her ne kadar üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım yoksa da yazarların çoğu benzer unsurlara odaklanmaktadır. İnsan sermayesi, bir kuruluşun çalışanlarının ve yöneticilerinin, rekabet avantajı için bir kapasite (gerçekleştirilebilecek bir potansiyel) yaratacak kolektif bilgi, yetenek, beceri ve diğer özellikleridir. İnsan sermayesi, çalışanların yeni hareket biçimlerine yönlendirecek yetenek ve becerilerin geliştirilmesini sağlayan değişiklikler ile yaratılır.²¹ Aşağıda, bu konunun ne kadar geniş bir sınır içinde ifade edildiğini göstermek amacıyla insan sermayesi tanımlarındaki örnekler verilmiştir:

- İnsan sermayesi, “bireylerin, bir kuruluş için ekonomik değer taşıyan bilgi, yetenek ve becerileridir”²²
- İnsan sermayesi, “bir kuruluşun kolektif bilgi birikimidir (know-how). İnsan sermayesi bir kuruluşun, çalışanlarının bilgisini yeniden yaratmak için yapmak zorunda olduğu yatırımın sonucunda ortaya çıkan ve genellikle muhasebe sistemlerinde görünmeyen değeri ifade eder.”²³

²¹ J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, American Journal of Sociology, 94, 1998, s.95-120

²² J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, dan (Bohlander, Snell ve Sherman 2001)

²³ J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, dan (Cortada ve Woods 1999)

- İnsan sermayesi, “bir şirketin çalışanları ile yöneticilerinin tüm bireysel bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleridir”²⁴
- İnsan sermayesi, “tümü de bireylerle bütünleşmiş ve onlardan ayıramayacak bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerdir”.²⁵
- İnsan sermayesi, insanların işlerine getirdikleri tüm maddi olmayan varlıklardan oluşur. Yapılan işin değişim birimidir, çalışanların para ve diğer ödüller karşılığında değişimini yaptıkları üründür. İnsan sermayesini oluşturan unsurlar bilgi; beceri; yetenek ve davranıştır.²⁶

Normalde bir çalışanın müzik yeteneğinin pek çok görev için etkili bir iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmeyebilir. Oysa müzik yeteneği, çalışanın iş yerine getirdiği diğer BBYD’ler ile bir arada ele alındığında kişinin değer yaratma potansiyeli üzerinde önemli bir rol oynayabilir. Örneğin müzik yeteneğinin gelişmiş olması kişinin soruna daha yaratıcı çözümler bulmasına ya da belli bir disiplin içinde alıştırma yapma alışkanlığına sahip olmasına veya diğer çalışanlarla sosyal sermayenin oluşmasını kolaylaştıracak türden ilişkiler kurabilmesine yardımcı olabilir. Görev ile doğrudan ilgisi olmadığı düşünülen birtakım beceriler iş performansını dolaylı da olsa oldukça olumlu biçimde etkileyebilir.

Modern ve geniş bir anlamda insan sermayesini şöyle tanımlayabiliriz. İnsan sermayesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır. İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağıdır²⁷

İnsan sermayesi birkaç bileşene ayrılabilir. Dess ve Pickens (1999) tarafından gerçekleştirilen insan sermayesi analizi, konu ile ilgili en kapsamlı modellerden biridir. Dess ve Pickens’a göre insan sermayesi aşağıdaki unsurlardan oluşur.²⁸

- Motor beceriler: Nesnelere eşgüdümlü hareketlerle kavrama, yerleştirme, hareket ettirme ve yönlendirme becerisi.

²⁴ J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, dan (Edvinsson ve Malone 1997)

²⁵ J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, dan (Dess ve Pickens 1999)

²⁶ J. S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, dan (Davenport 1999)

²⁷ Ş.F. Arıkboğa, “Entelektüel Sermaye”, Derin Yayınları, İstanbul 2003

²⁸ G.G. Dess, & J.C. Pickens, “Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital.” American Management Association, New York 1999

- Bilgi toplama (algılama) becerileri: Duyumsama, algılama ve yorumlama becerileri.
- Bilgi işleme (bilişsel) becerileri: Mantık yürütme, analiz ve karar verme becerisi
- İletişim becerileri: Dinleme, aktarma, bilgi ve düşünceleri paylaşma becerisi.
- Deneyim: İşi daha önce yapmış olmaktan kaynaklanan know-how (ve perspektif)
- Bilgi: Kendini, işini, kuruluşu ve çevreyi tanıma.
- Sosyal beceriler: Başkaları ile üretken bir biçimde ilişkide bulunma, iletişim kurma ve işbirliği yapma becerisi.
- Değerler, inançlar ve tavırlar: Algılama, performans ve tavırları biçimlendiren kişisel değerler.

İnsan sermayesi geleneksel BBYD (bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler) görüşü ile benzerlikler taşımakla birlikte ondan farklıdır. BBYD şöyle tanımlanmaktadır: Bilgi bir insanın işi ile ilgili olarak bildikleridir. Beceri bir insanın işinde yapabildikleridir. Yetenek bir beceriyi öğrenme kapasitesidir. Diğer kişisel özellikler ise tavırlar, inançlar, kişilik özellikleri, huylar ve değerlerdir.²⁹ Buradan da görüleceği gibi insan sermayesi daha geniş kapsamlı ve bütünleştirici bir kavramdır.

Geleneksel BBYD görüşünde insan sermayesinin yalnızca spesifik görevlerdeki iş performansı ile doğrudan ilişkili unsurları söz konusudur. Bu kısıtlı bakış açısının kaynağı büyük ölçüde yasal düzenlemelerdir. Örneğin ABD'deki Engelliler Yasası işverenlerin yalnızca yapılacak göreve ilişkin "zorunlu işler" ile ilgili BBYD'lere odaklanmalarını gerektirmektedir. Oysa insan sermayesi anlayışında bir insanın iş yerine getirdiği çeşitli yetenek, özellik, beceri ve bilgilerin tümü bir arada düşünülmektedir. Normalde bir çalışanın müzik yeteneğinin pek çok görev için etkili bir iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmeyebilir. Oysa müzik yeteneği, çalışanın iş yerine getirdiği diğer BBYD'ler ile bir arada ele alındığında kişinin değer yaratma potansiyeli üzerinde önemli bir rol oynayabilir. Örneğin müzik yeteneğinin gelişmiş olması kişinin soruna daha yaratıcı çözümler bulmasına ya da belli bir disiplin içinde alıştırmayı yapma alışkanlığına sahip olmasına veya diğer çalışanlarla sosyal sermayenin oluşmasını kolaylaştıracak türden ilişkiler kurabilmesine yardımcı olabilir.

²⁹ Spector, P.E. KSAOS. / L.H. Peters, C.R. Greer, & S.A. Youngblood. "The blackwell encyclopedic dictionary of human resource management", Maiden, MA: Blackwell Publishers, 1997, s.197

Görev ile doğrudan ilgisi olmadığı düşünülen birtakım beceriler iş performansını dolaylı da olsa oldukça olumlu biçimde etkileyebilir.

İnsan sermayesinin bir kısmı her ortamda değer taşır. Bir başka ifadeyle bir işveren tarafından alınan ve kullanılan bir kısım insan sermayesi tüm işverenler için eşit ölçüde değerlidir. Bir kısım insan sermayesinin değeri ise içinde yer aldığı ortama özgüdür. Bazıları yalnızca belli bir kuruluş içinde değer taşır. Bir kısmı da yalnızca belli endüstriler içinde değerlidir. Çalışanların becerileri ne kadar kuruluşa ya da belli bir ortama özgü ise hareket ve transfer yetenekleri o ölçüde azalırken, çalıştıkları şirket için değerleri ve değiştirilme maliyetleri artmaktadır. Bu nedenle insan sermayesi kuramının ilk zamanlarında kuruluşların yalnızca şirkete özgü eğitimlere yatırım yaparak çalışanlarının değerini yalnızca kendi kuruluşları içinde artırmaları ve diğer işverenler için değerli olmalarını önlemeleri öngörülmekteydi.³⁰ Fakat yeni insan sermayesi anlayışında göreve ilişkin olmayan konulardaki eğitimler görevle ilgili olan eğitimler kadar önemli olabilir; çünkü bireylerin bilgi dağarcığını genişleterek kuruluşların bilgi birikimlerinin artmasını sağlamaktadır.

İnsan sermayesi, yapısal ve ilişki sermayesiyle bir araya geldiğinde kuruluşun stratejik becerisini, yani şimdiki duruma hazır olma ve geleceğe uyum sağlama yetisini oluşturur. Bazı yazar ve araştırmacılar insan sermayesinin stratejik öneminin başlıca iki unsur tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir: Tek olma insan sermayesinin içinde bulunduğu ortama özgü olma ya da başka kuruluşlara transfer edilememe derecesini ifade eder. İnsan sermayesinin tek olma özelliğine sahip olabilmesi için görece az bulunur; kopya edilmesi ya da yerine konulması zor olması gerekir. Kopya edilmeyi güçleştiren bazı faktörler, geçmiş ve zamanlama, belli bir yöntemle dayanıyor olma, tamamlayıcı varlıklara duyulan gereksinimler, sosyal karmaşıklık, nedenlerin belirsizliği ve sürekli yatırımdır. Tek olma özelliği, insan sermayesinin kullanılmasından kaynaklanan rekabet avantajının sürdürülebilirliği ile yakından ilişkilidir.

Değer ise insan sermayesinin maliyetleri düşürme ya da müşteriler için önemli olan hizmet veya ürün özelliklerini artırma derecesini ifade eder.³¹ İnsan sermayesinin kullanılması ile karşılanan gereksinimin önemi ve kalıcılığı, değeri oluşturur. Kişilerin

³⁰ T. H. Davenport, "Human capital", Management Review, 88 (11), 1999, s.37-42

³¹ J.B. Barney, "Looking inside for competitive advantage", Academy of management Executives, 9 (4), 1995, s.49-61

bir işi çok iyi yapıyor olmaları insan sermayelerinin değerli olması açısından yeterli değildir. Geleneksel çelik üretimi teknolojisinde büyük bir deneyime sahip olmanın değer yaratan bir artı olmaktan çok rekabet gücünü düşüren bir unsur olduğu görülmüştür. Çünkü ince tabakalı, sürekli döküm yapmaya olanak veren mini-fabrika teknolojileri bu endüstriyi yeniden biçimlendirirken geleneksel üretim yöntemlerinde uzman olmak yeni ve daha verimli teknolojilerin benimsenebilmesini güçleştirmiştir. Yerleşik teknolojilerdeki uzun bir geçmişe dayalı uzmanlıklar kişilerin yeni ve alışkın olmadıkları gelişmelerin yararlarını görmelerinde olumsuz rol oynamıştır.

Değer, insan sermayesinin rekabet gücüne katkısı ile yakından ilişkilidir. Çok çeşitli alanlarda kullanılabilme potansiyeli olan insan sermayesi uzun vadede büyük olasılıkla fazlasıyla uzmanlaşmış becerilerden daha değerli olacaktır. Belirli ve özel durumlarda gerekeni yapabilmek için derin bir uzmanlık bilgisi de gerekebilir. Tehlikeli maddeler konusunda engin bilgisi olan bilim adamları, bir kimya fabrikasındaki patlama sırasında özel bir değere sahiptir.

2.4 İnsan Sermayesinin Önemi

Elle yapılsa bile, rutin ve düşük becerili işler, kuruluşlar açısından insan sermayesi yaratmaz ya da kullanmaz. Çoğu zaman bu tür işlerle ilgili çalışma otomasyona bağlanabilir. Şimdilerde bunların en çok risk altında olan işler olmasının nedeni de budur. Söz konusu işlerde otomasyona geçmenin mümkün olmadığı durumlarda da beceri bakımından çok az katkıda bulunan işçi ayrıldığı zaman yeri kolayca doldurulabilir; çünkü o ücretli bir beyin değil, ücretli bir eldir.³²

Organizasyonlar çalışanlarını, yeri zor dolar düşük katma değerli, yeri zor dolar yüksek katma değerli, yeri kolay dolar düşük katma değerli ve yeri kolay dolar yüksek katma değerli olarak dört gruba ayırarak insan sermayesi portföylerini oluşturabilirler. İnsan sermayesinin en değerli bölümünü yeri zor dolar yüksek katma değerli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tek olma ve değer unsurlarının farklı bileşimleri insan sermayesinin az ya da çok stratejik öneme sahip olmasını belirler.

- **Yüksek tek olma / Yüksek Değer** kuruluş için çok önemli bir insan sermayesini temsil eder. İnsan sermayesi şirkete özgü ve kuruluşun stratejisi ile doğrudan ilişkilidir. Bu durumda örnek olarak bioteknoloji şirketlerindeki

³² Stewart, a.g.e, s.76

araştırmacılarını, bilgisayar uzmanlarını ve ürün geliştirme uzmanlarını verebiliriz; çünkü bu insanlar şirketin faaliyet alanında yetkinliklerin gelişeceği zemini oluştururlar.

- **Yüksek tek olma / Düşük Değer** işin yapılması için gerekli (ve uzmanlaşmış, her şirketin her an bulamadığı) ancak strateji ile teğet bağlantılı bir insan sermayesini ifade eder. şirkete özgü olmakla birlikte kuruluşun stratejisi ile doğrudan ilişkili değildir. Buna örnek olarak otomobil üreticisi şirketlerde çalışan avukatlar, danışmanlar ve veri işleme uzmanlarını sayabiliriz. Bu insanlar işin temel gereksinimlerinin karşılanmasında gerekli uzmanlığı sağlamalarına karşın müşteri değerine doğrudan katkıları bulunmadığından potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı değillerdir.
- **Düşük tek olma / Yüksek Değer** şirkete özgü olma derecesi düşük ancak kuruluşun stratejisi ile doğrudan ilişkili bir insan sermayesini ifade eder. Örnekleri arasında perakende satış mağazalarının satış elemanları ile United Parcel Service (UPS)'in kamyon sürücülerini sayılabilir. Bu tür insan sermayesinin rekabet gücü açısından değerini yapan işin temel niteliğinden çok kişilerin çalışma tarzından, kaliteli ve sıra dışı performanslarından kaynaklanır.
- **Düşük tek olma / Düşük Değer** şirkete özgü olma derecesi düşük ve kuruluşun stratejisi ile doğrudan ilişkili olmayan insan sermayesini ifade eder. Bu gruba örnek olarak vezne görevlilerini, bakım-onarım elemanlarını ve danışma görevlilerini verebiliriz. Bu tür insan sermayesi gerekli olmakla birlikte uzmanlaşmış, belli bir yöntemeye dayalı beceri yatırımları gerektirmez ve kuruluş için potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı oluşturmaz.

Tablo 2.2 Hangi İnsan Sermayesinin Zenginlik Yarattığını Belirlemek

	DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ	YÜKSEK KATMA DEĞERLİ
YERİ ZOR DOLAR	İşlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan ipleri elinde tutmayan personel Kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreter vb.	Ürün ve hizmetleri yetenek ve tecrübeleriyle yaratan insanlar, Deneyimli mühendis Proje yöneticileri
YERİ KOLAY DOLAR	Düz ve yarı kalifiye emek, Çok sayıda gerekli olabilir, Çabuk temin edilebilir, Eğitim süresi kısadır	Müşterinin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar, Temini kolaydır

Kaynak : Thomas A. Steward, Entelektüel Sermaye, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s.98.

3 İNSAN SERMAYESİ YÖNETİMİ

İnsan sermayesini belirlerken tüm çalışanları aynı görmek, her birinin sermayenin vazgeçilmez unsuru olarak kabul etmek mümkün değildir. Kişilerin yaptıkları işlerin yerinin doldurulamaz olup olmadığı, bireysel yeteneklerin önemi gibi unsurlar son derece önemlidir. Kurumsal zeka bir eylem içinde geliştirilmelidir. Bu nedenle, çalışanların yarattıkları katma değerlerine göre değerlendirilmesi gerekir.

3.1 İnsan Sermayesinin Ortaya Çıkarılması

İnsan sermayesi üzerine yapılan çalışmalar iki nokta üzerinde yoğunlaşmaktadır; bunlardan ilki kişisel yetenekleri kolektif yeteneklere dönüştürerek insan sermayesinin değerini arttırabilme yeteneği, diğeri ise, kişisel ve kolektif yeteneklerin işletmenin yapısal sermayesinin bir parçası haline getirebilmektir. Bu iki tür rafine etme işlemi akıllı işletmelere ulaşmada ve işletme ve hissedar değeri yaratmada son derece önemlidir.³³

İnsan sermayesi aşağıdaki şekildeki gibi üç temel parçaya ayrılabilir.

1. Yetenek

İnsan sermayesinin unsurlarından ilki olan yeteneği üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar, profesyonel, sosyal ve ticari yetenek olarak düşünülebilir.³⁴



Şekil 3.1 İnsan Sermayesinin Unsurları

Kaynak: 'Human Capital in Transportation', Intellectual Capital Prototype Report, Scandia, 1998, s.6.

Profesyonel yetenek; işletmenin işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneğidir. Sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilmeyi ifade eder. Ticari yetenek ise, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle birlikte çalışabilme yeteneğidir.

³³ Human Capital in Transportation, Intellectual Capital Prototype Report, Scandia, 1998, s.6.

³⁴ Human Capital in Transportation, a.g.e.,s.6

Yetenek, bu açıdan bağıldığı zaman işletme için çalışanlarından kaynaklanan kapasite ve faaliyeti anlatmaktadır.

2. İlişkiler

Bilginin aksiyona dönüşmesinde kişisel çabaların yanında bilginin meslektaşlar veya birlikte çalışan iş arkadaşlarıyla paylaşılması ile ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim öncelikli olarak onların buldukları grubun içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşmalarını sağlar.³⁵ Başarılı işletmelerde ve başarılı olmayı isteyen çalışanlarda bu, motivasyonu arttıran son derece önemli bir unsurdur.

Bireyler arasındaki karşılıklı ilişki ve bilgi paylaşımını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, bireyler arası bilgi paylaşımında farklılık yaratan son derece önemli dört durum tespit etmişlerdir. Bunlardan ilki, yardımlaşmaya dayanan arkadaşça ilişkiler veya rekabete dayalı düşmanca ilişkilerdir. İkinci önemli fark yaratıcı durum, denklemler arası ilişkiler veya statü farkı olan kişiler arasındaki ilişkilerdir. Üçüncü farklılık yoğun veya yüzeysel ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Dördüncü fark yaratıcı yapı ise, sosyal, duygusal ve informal ilişkiler ile formal ve göreve odaklanmış ilişkiler arasındadır.³⁶ Bu dört farklılık yaratıcı durum bize kişilerin duygusal ve informal ilişkilerle formal ve iş ilişkilerini birbirinden ayırdıklarını göstermektedir.

Kişiler arası ilişkiyi etkileyen durumları yaratan pek çok değişik faktör bulunmaktadır. Örneğin; ilişkide bulunan insanların görece olarak buldukları pozisyonlar, bireylerin kendi davranış kuralları, sahip oldukları sosyal roller, birbirleriyle aynı açıdan bakabilme yetenekleri -empatik iletişim kurabilmeleri- ilişki kuranlar arasındaki çatışmaların türleridir.³⁷

3. Değerler

Kişiler arası ilişkiyi etkileyen faktörleri incelediğimizde bunları iki temel grupta ele almak mümkündür. Bunlardan ilki değerler, diğeri ise işletmenin kültürüdür. Kişisel değerler bireylerin o faaliyeti anlamlı algılayıp algılamadıklarını göstermektedir.³⁸ Bu nedenle değerler, bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemli bir etkidir.

³⁵ Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill Inc., Kogakusha, 1981, s.362

³⁶ Patricia Niles Middlebrook, Social Psychology and Modern Life, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1980, s.375

³⁷ Middlebrook, a.g.e., s.375

³⁸ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Organizational Behavior, Irwin, Inc., Homewood, 1992, s.105

Bir bireyin kişiliği ne ise işletmeler, gruplar veya toplum için kültür de aynı şeyi ifade eder. Edgar Schein'a göre kültür, 'bir grup tarafından dış çevreye adapte olmak ve iç çevreyle bütünleşmeyi sağlamada problemleri çözmek için keşfedilmiş, yaratılmış veya geliştirilmiş yeterince iyi ve geçerli olan bir nedenle, bu problemlerle karşılaştıklarında doğru düşünme, hissetme ve algılama için yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar setidir'³⁹.

Kültür, dar anlamda kişisel görüşlerin, paylaşılan düşüncelerin, değerlerin ve normların birleştirilerek toplamını ifade eder⁴⁰. Kültür daha çok yapısal sermaye unsuru olarak görünmekle birlikte kişilerin davranışlarını büyük oranda etkilediği için insan sermayesini de belirleyen bir unsurdur.

Paylaşmayı, yardımlaşmayı ve empatik ilişkiler kurulmasını destekleyen, bunları ödüllendiren bir işletme kültürü kişiler arası ilişkilerin artmasını ve doğal olarak bilgi paylaşımı ve ortak çalışmayı destekleyecektir.

3.2 İnsan Sermayesi Ve SWOT Analizi

SWOT analizi yapılırken insan sermayesinin de bu analizin içerisinde yer alması gerekmektedir. Kuruluşlar güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri değerlendirirken insanı da mutlak suretle bu sürecin içine katmalıdırlar.

İnsan sermayesi kuruluşlar için iyi değerlendirildiği ve geliştirildiği sürece rakiplerine göre güçlü yönlerini arttırmalarını sağlayacaktır. Ellerinde bulundurdukları insan sermayesi güçlerini daha da belirgin hale getirecektir.

Fark edilmeyen, yatırım yapılmayan insan sermayesi kurum için kullanılmayan sermaye olarak varlığını sürdürecektir ve rakiplerine göre dezavantajlı konuma girmelerine sebep olacaktır.

Kurumlar ellerindeki insan gücünün farkına vardıkları zaman bu sermayenin daha doğru kanallarda kullanılması yönünde adımlar attıklarında gerek kendi içlerindeki gerekse içinde buldukları sektördeki fırsatları daha iyi değerlendirebileceklerdir.

Diğer kurumlarda bulunan insan sermayesinin takip edilmesi ve kendi içlerindeki yapının gözden geçirilerek geliştirilmesi gerekir. Aksi takdirde rakiplerin insan sermayeleri onlar için tehdit unsuru olacaktır.

³⁹ Kreitner, a.g.e., s.693

⁴⁰ Human Capital in Transportation, a.g.e.,s.7

3.2.1 SWOT Analizi Kavramı

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT/FUTZ Analizi) adı verilebilir.

Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine; daha sonra, işletmenin iç faktörlerini gözden geçirmesine bağlıdır.⁴¹

3.2.2 SWOT Analizinin Temel Unsurları

Fırsatlar

Fırsat kelimesi anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir.

Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, başarılabilmek niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır.⁴²

Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslar arası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir;

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının yada satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,
- Yönetim etkinliğinin geliştirilmesi,
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,
- Yeni Pazar kesimlerinin oluşturulması.

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun, işletme için fırsat niteliği taşıması, aşağıdaki şartlara bağlıdır:

⁴¹ T. Bilgehan Gürlek, Swot Analizi, TÜBİTAK, Gebze, 2002, s.12

⁴² Gürlek , a.g.e., s.13

- Yönetimin bugünkü durumuna karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir: Fırsatlar, işletmelerin karşısına her zaman bir rastlantı sonucu çıkmaz. Aksine, bugünkü duruma göre yeni alternatif durumların düşünülmesi ve araştırılması çabaları sonucunda ortaya çıkar. Bu tür çabalardan sonuç alabilmek ise; geçmiş yıllarda çevrenin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tespit etmeye ve geleceğe yansıtılabilmeye, istatistiki yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır. Yenilikçi ve fırsatları görebilme kapasitesi, ancak bu şekilde gelişebilir.
- Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması: herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir. Kendi şartları içinde çekici gözükken bir yeni durum, eğer işletmenin amaçları doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.
- İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir: İşletme elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır yada almaz. Firmanın belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için kafi miktarda ve kalitede kaynağa sahip olması lazımdır.

Üstünlükler

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar.

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir: Göreli Pazar durumu, göreli mali yapı, göreli üretim ve teknik kapasite, göreli ar-ge potansiyeli, göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği.

- İşletmenin pazardaki durumu, aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibinin durumuyla karşılaştırılır ve oranlanır: bu karşılaştırma içinde bulunulan zaman ve şartlara göre yapılmalıdır. Ancak gelecekteki muhtemel durumlar da ihmal edilemez. Göreli Pazar durumu dört güçten meydana gelir:⁴³
 - a) Pazar Payı : İşletmenin en güçlü rakibe göre pazar payı, üstünlük belirlemede en çok kullanılan ölçüdür. Bunu hesaplamak için işletmenin tüm pazardaki payı da kullanılmaktadır. Ancak göreli pazar payı, genel olarak işletmenin bir pazar bölümündeki hasılatının, en güçlü rakibinin hasılatına bölünmesiyle elde edilir.
 - b) Karlılık: İşletmenin karlılığını ifade etmektedir.
 - c) Riziko : Yani işletmenin pazardaki yerinin sağlamlık derecesi.
 - d) Pazarlama avantajları : Mamulün kalitesi satış sonrası hizmetler, etkili ve verimli dağıtım kanalları, fiyat avantajları, etkili satış gücü, sağlam marka imajı, etkili tanıtım ve paketlenme, mamulün hayat safhası vs.
- Göreli mali yapı : İşletmenin güçlü bir mali yapıya sahip olması, bir üstünlük faktörüdür. Güçlü bir fon tedarik imkanı, iyi bir mali planlama, maliyet ve planlama için yeterli muhasebe sistemleri, bütçe ve kar planlaması hesap kontrol işlemleri, vergi avantajları, işletmeye rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilir.
- Göreli üretim tekniği ve kapasitesi : bu grupta yer alan üstünlük faktörleri üçe ayrılarak incelenebilir;
 - e) Modern üretim teknolojisi, yüksek kapasite ve bunları geliştirme imkanları,
 - f) Yeni ve etkili bir üretim süreci: işletmenin kendisinin geliştirdiği üretim süreci, tescilli patent ve markalar, avantajlı lisans anlaşmaları,
 - g) Kuruluş yeri avantajları: Alıcıya hizmet, teslim kolaylığı, hammadde ve enerji kaynaklarına yakınlık, tedarik giderinin azlığı ve konumluk yer.

⁴³ Erdem Büyükbıngöl, Swot Analizi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2004, s.27

- Göreli ar-ge potansiyeli: Mamul çeşidi ve kalitesi, kullanma tekniği ve teknik yardımın bileşiminden oluşan bir potansiyele bağlı olarak ortaya çıkan yenilik yapma ve yenilemenin sürekliliği oldukça önemli bir üstünlük alanıdır.
- Beşeri kabiliyetler ve yönetimin etkililiği: Sahip olunan beşeri kadronun kapasitesi, karar alma kabiliyeti, atılım özelliği, maddi ve manevi değerleri, değişme ve gelişme kapasitesi, yönetim yapısı ve süreçlerinin özellikleri, kişiler ve sistemler arasındaki sinerji ve örgüt kültürü işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir.⁴⁴

İşletme üstün olduğu yönleri belirlemekle, ilk olarak, çabalarını yoğunlaştıracağı, faaliyet alanlarını belirlemiş olacaktır. İkinci olarak, rakiplerle hangi alanlarda mücadele edeceği açığa çıkacak ve böylece rekabet alanını kendisinin belirlemesi avantajını elinde tutacaktır. Ve nihayet, bu inceleme sonunda işletme, çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak gelişme yönünü görebilecektir.

Tehditler

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır.

Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır; 1) bu gelişmenin işletmeye veya onun herhangi bir alt sistemine yönelik olması ve 2) buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması.

Her işletme, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı ve kendisine uzak veya yakın bir çok tehditle karşı karşıya kalır. Ancak tehditlerde fırsatlar gibidir. Tabi felaketler gibi beklenmedik olaylar dışında çevrenin olumsuz gelişmeleri, önceden araştırılarak açığa çıkarılabilir. Yönetim, ciddi ve sistematik bir çabayla bunu

⁴⁴ Büyükbingöl, a.g.e., s.29

önceden sezerek, bu tehdit veya tehlikeyi, gizli bir fırsat haline dönüştürebilir. Çünkü bu durumda yönetim, savunmaya geçerek karşılama yerine kendi lehine çevirebilecek hazırlıkları yapma imkanını kazanacaktır.

Ayrıca tehditler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve işletmenin zayıf yönlerini belirgin hale getireceği için bazen olumlu bir işlev görebilir.

Zayıflıklar

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için başka bir ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir.⁴⁵

Bir işletme için üstün taraflarının bilinmesi kadar, zayıf taraflarının da bilinmesi önemlidir. Çünkü zayıf taraflarının ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesine doğru atılacak bir adım olacaktır. Gerçekte zayıflıkların tamamıyla ortadan kaldırılabileceği söylenemez, ancak işletme bunların farkında olursa, kendisi için zararlı adımları atmaktan ve başaramayacağı işlere girmekten kaçınacaktır. Ayrıca zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir süreyi gerektirebilir. Dolayısıyla bu tür problemlerin çözülmesi için uzun dönemli örgüt geliştirme çabaları geliştirilmelidir.

3.3 İnsan Sermayesi Ölçüm Metotları

İşletme yönetiminde entelektüel sermayenin yönetilmesine ilişkin yaklaşımlar önem kazanmaya başlamıştır. İşletme yöneticilerinin entelektüel varlıkların farkına varmaları ve iyi yönetilen entelektüel sermayenin işletmelerde yarattığı etkiler bu ilginin artmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, entelektüel sermayeyi başarılı olarak kullanan ve yöneten işletmeler önemli rekabet avantajlarına sahip olmaktadır.

Bir şeyi yönetebilmenin ilk koşulu onu etkin bir şekilde ölçmeyi sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. Bu nedenle, entelektüel varlıkları yönetebilmek için önce onları görülebilir, sonra ölçülebilir hale getirebilmek gerekir. Eğer entelektüel varlıklar

⁴⁵ Gürlek, a.g.e., s.15

ölçülebilirse sürekli iyileştirme ve gelişme için onların yönetilmesi mümkün hale gelebilir.⁴⁶

Ölçümün gerçekleştirilmesi ile birlikte, işletmedeki süreçlerin çıktılarla olan bağlantısını daha açık olarak görebilme ve bunu etkinleştirebilmek için gereken yönetim araçlarını geliştirebilme şansı ortaya çıkar.⁴⁷ Entelektüel sermaye konusunda yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, entelektüel sermayenin ölçümü üzerine odaklanmış durumdadır.

Entelektüel sermayenin ölçümünde “Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımları” ve “Raporlamaya Dayalı Ölçüm Yaklaşımları” olmak üzere iki temel yöntem kullanılmaktadır.

Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımları entelektüel sermayeyi ölçmede finansal analizle ilişkili yöntemler önermektedir. Bu yaklaşımlar işletme değerinin belirlenmesinde entelektüel sermayenin payını kabaca ortaya koymakta, ancak entelektüel sermaye unsurlarını ve bu unsurlarda meydana gelen gelişmeleri göstermemektedir. Bunlar;

- Piyasa Değeri Metodu
- Tobin’in Q oranı
- Hesaplanmış maddi olmayan varlıklar

Entelektüel sermayenin unsurlarını raporlamaya dayanan yaklaşımlar, entelektüel sermayeye maddi bir fiyat biçmek yerine, işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan unsurları bulmayı ve bu unsurlarda zaman içinde oluşan gelişmeleri izleyerek, işletme içi mevcut durumu raporlamayı amaçlamaktadır.⁴⁸ Bunlar;

- Skandia Seyir Aracı Metodu
- Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)

Bu çalışmada Entelektüel sermayenin temel unsuru olan insan sermayesinin ölçümlenmesi üzerine aşağıda yer alan ölçüm metotları ele alınmıştır.

⁴⁶ Gordon Petrash, Managing Intellectual Capital for Profit, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16-17 June, London, 1998, s.6

⁴⁷ Wendi Burkowitz, Steven Acosta, Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16-17 June, London, 1998, s.4

⁴⁸ Yonca Gürol, İşletme Değerini Artırıcı Bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetimi Ve Ölçümü, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi Kasım 2004 C: 33 Sayı: 2 Sayfa 86-91

İnsan sermayesi işletme çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, yetenekleri ve fikir yapılarıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi insan sermayesinin en önemli sonucu yaratıcılıktır. Bu nedenle yaratıcılık ölçümleri insan sermayesinin belirlenmesinde son derece önemlidir.

3.3.1 Yaratıcılık

İnsan sermayesinin “çıktı”sı buluşçuluk, yapısal sermayenin “çıktı”sı ise verimliliklerdir. Buluşçuluğu izlemenin bir dizi yolu vardır. En basiti yeni ürünlere ya da hizmetlere atfedilebilir satışların yüzdesini saptamaktır; bu ölçümü yıllardan beri kullanan 3M, olumlu bir sonuç olarak, yıllık satışlarının en az yüzde 25’ini piyasa ömrü dört yıldan daha düşük ürünlerden ya da patentlerin sayısını saptama yoluna gitmektedir.

Yöntemin gelişkin bir biçimi, yeni ürünlerden sağlanan brüt kara ilişkin bir ölçümü eklemektir. Mevcut bir üründe ufak tefek değişiklikler yaparak, yenilikten sağlanan satışların yüzdesine ilişkin basit bir ölçümle oynamak mümkündür: Ürünü maviye boyayıp yeni olduğunu söylediğinde hedefe ulaşılmış olunur. Ama nadiren sıra dışı davranan müşteriler, görünüşe ya da küçük nicelik farkına dönük yeniliklere para vermemektedirler. Üründe iyileştirmeleri ve sizin de buna para yatırmanızı beklerler. Gerçek buluşçuluğun bir prim getirmesi gerekir. Dahası bazı sektörlerde- enformasyon teknolojisi belirgin ve önemli bir örnektir- değişimin ilerleme hızı öylesine yüksektir ki, buluşçuluğun ölçümü bu uğurda çok şey yapıp yapmadığınız değil, sektörün hızla düşen fiyat eğrisinin önünde düşen fiyat eğrisinin önünde kalabilecek kadar bu işi iyi yapıp yapmadığınızdır. Bu durumda yeni ürünlerden elde edilen gayri safi karla ölçülür ve bunlar eskilerden sağlanan gayri safi karlarla karşılaştırılır. Birincisinin önemli ölçüde daha yüksek çıkması gerekir.⁴⁹

3.3.2 İş görenlerin Tutumu

Finansal mükemmelliğin güleç ve mutlu insanlarla bir arada bulunduğu gerçeği elbette tek başına bir neden-sonuç ilişkisi kurmayı gerektirmez: Dolgun hesap dökümü sonuçları pekala insanların yüzünü güldürebilir, oysa gülen yüzler her zaman dolgun hesap dökümü sonuçları anlamına gelmeyebilir. Ama bir şeyler öğrendiklerini, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu ve işe yaradıklarını hisseden insanların tembel tembel oturan ve şirketin başarısındaki rolleri konusunda kuşkulu olan insanlardan daha

⁴⁹ Stewart, a.g.e., s. 257

üretken olduklarına inanmanız için regresyon analizi uzmanlarına gerek yoktur; bunların tedarikçi kuruluşlara, müşterilere ve birbirlerine daha iyi davranmaları olasılığı da daha yüksektir.

Araştırmalar çalışanların tavırları ile müşterilerin tavırları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır; bu da insan sermayesi ile müşteri sermayesi arasındaki karşılıklı etkileşimin bir göstergesidir.

İş görenlerin tutumlarına ilişkin araştırmalardan çoğu zaman insanların kafasından geçen şeyler konusunda anekdot türü enformasyon çıkar; bunlar değerli olabilir, ama insan sermayesinin bir endeksi olarak işe yaradıkları için, bu araştırmalarda daha yapısal nitelikte verilerin toplanması gerekir. Örneğin şöyle sorular yöneltilebilir: Birden ona kadar sıralanan bir ölçek üzerinde, çalışırken ne kadar mutlu olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Bir yıl öncesiyle karşılaştırıldığında, aynı konuda daha mutlu mu, yoksa daha mutsuz musunuz? Yaptığınız işin müşterilere ne kadar yaradığını ne ölçüde (hiç, bir parça, şöyle böyle, oldukça çok, tamamen) anlayabiliyorsunuz?⁵⁰

3.3.3 Çalışma Süresi, Personel Devir Hızı, Deneyim ve Öğrenme

İşletmeler için önemli olan kaç tane çalışanın olduğu değil gerekli bilgi ve tecrübeye sahip çalışan sayısıdır. Çünkü, müşteri bağlılığı yaratan personel müşteri sorunlarına en kısa süre içinde cevap bulabilecek yetkinlikte ve bilgide olanıdır. Bu açıdan değerlendirince, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi bölümlerinde detaylandırıldığı gibi işletmeler önemli bilgiye ve yeteneğe sahip olan personelini elde tutmaya, yetkinlik haritaları çıkartmaya çalışılmaktadır.

Entelektüel sermaye uygulamalarının yaygın olduğu şirketlerden biri de Celemi'dir. Celemi şirketi 1995 yılında ilk kez bilançosunda maddi olmayan varlıklara ilişkin skor kartını yayınlamıştır. Bu yayında, şirketin sermayesine ilişkin kullandığı değişik unsurlar yer almaktadır. Bunları kısaca açıklarsak:⁵¹

- Yönetici Personel : Uzmanlar haricindeki diğerlerinin tümü
- Müşteriler : Üç gruba ayrılmıştır. Kazançların yüzdesi bir gösterge olarak kullanılmıştır.

⁵⁰ Stewart, a.g.e., s.258

⁵¹ Celemi International, Annual Report, 1995, s.23

- Eğitim Seviyesi : Personelin ilk okuldan itibaren o yılın sonuna kadar aldığı formal eğitim seviyesi.
- Uzmanlar : Projelerde doğrudan müşteriyle beraber çalışan personeldir. Tepe yöneticiler eğer aktif olarak müşteri ile beraber çalışıyorlarsa uzman olarak kabul edilmişlerdir.
- En Büyük Beş Müşteri : İşletmenin kazançlarındaki en büyük beş müşteridir.
- Çalışan Sayısı : İki tanım kullanılmıştır. Etkinlik göstergesi için, yıl boyunca istihdam edilen kişi ortalaması. Yenilenme ve durağanlık göstergesi için ise, yıl sonu artış miktarı.
- Profesyonel Yetenek : Mevcut profesyoneller için çalışılan süre (yıl olarak).
- Yönetim Personeli Oranı : Yönetici sayısı/yıl sonundaki toplam çalışan sayısı/
- Yenilenen Siparişler : 1994 yılında da varolan müşteriler (gelirlerin 2/3'ünü bunlar oluşturmaktadır).
- Acemi Oranı : 2 yıldan az süredir çalışan personel sayısı.
- Yönetici Sayısı Başına Satışlar : Toplam satışlar ortalama yönetim personeli sayısına bölünür.
- Müşteri Başına Satışlar : Toplam satışlar ortalama müşteri sayısına bölünür.
- Kıdemlilik : Celemi personeli olarak çalışılan süre (yıl olarak).
- Çalışan Devir Hızı : İşi terk edenler / yıl başındaki personel sayısı.
- Ek Getiri : Tüm borç ödemeleri yapıldıktan sonra Celemi personeli tarafından üretilen değer.

3.3.4 Diğer Ölçümler

İşletmelerin bir kısmı insan sermayesini ölçmeye çalışırken yukarıdaki unsurların dışında çalışanların yetkinliklerini saptamak amacıyla niteliğe yönelik bilgiler toplayarak ölçüm yapmaya çalışmaktadır. Steward, bunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.⁵²

- Müşteriler çalışanların en çok hangi becerilerine değer veriyor? :Neden?
- Çalışanlarınızda en çok taktir ettiğiniz beceriler ve yetenekler nelerdir?
- Müşterilerinizin ve çalışanlarınızın değer verdikleri şeyler arasındaki farklılığın temelinde ne yatmaktadır.

⁵² Stewart, a.g.e., s.260

- Yeni gelişen ne tür beceriler veya teknolojiler sizin bilginizin değerini zayıflatabilir?
- Kuruluşunuzda yüksek potansiyelli yöneticilerin en çok görev almak istedikleri yerler nereleridir? En az çalışmak istedikleri pozisyonlar nereleridir? Neden?
- Yerini devredeceği kişileri eğitime ve geliştirme planları yapan yöneticilerin oranı kaçtır?
- Bütün çalışanların müşterilerin düşük değer verdiği işlerde harcadığı zamanın oranı nedir? Uzman personelin müşterilerin düşük değer verdiği işlerde harcadığı zamanın oranı nedir?
- Rakip işletmeler personel alımında sizin işletmenizden personel alıyor mu?
- Çalışanlar hangi nedenlerle başka yerlerdeki işleri kabul etmektedir?
- İş gücü piyasasında nasıl bir ününüz var?

İnsan sermayesinin ölçülmesi güç olmakla birlikte olanaksız değildir. Muhasebeciler insan sermayesinin parasal değerlerini hesaplayıp bildirmekte isteksiz davranırlar. Muhasebecilerin kullandıkları sözde “sert rakamların” çoğunun subjektif değerlendirmeler gerektirmesine karşın (örneğin amortisman gibi) durum böyledir. Muhasebe, bazı maddi olmayan unsurların da bilançoda görünmesine izin verir, ancak eğer ortada bir işlem var ise (örneğin araştırma ve geliştirme maliyetleri; imtiyaz hakları, patent ve lisansların maliyetleri ve ödenmiş şerefiye gibi). Kaplan ve Norton’un kuruluşların daha kapsamlı ve dengeli bir değerlendirilmesinin yapılmasını önermelerinin nedenlerinden biri de geleneksel muhasebenin bu kısıtlılığı olmuştur. Örneğin şirketler kurumsal karnelerinde (balanced scorecard) strateji haritasının “yenilik ve öğrenme” bölümünde insan sermayesinin gelişimine ilişkin açık seçik hedef ve ölçümler getirirler.⁵³

Bazı şirketler, insan sermayelerinin özelliklerini saptamakta yararlanacakları ölçümler geliştirme konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır. Uluslararası bir finans hizmetleri kuruluşu olan Skandia, insan sermayesinin ölçülmesi ve yönetiminde öncü şirketlerden biri olmuştur.

Kendi ulusal insan sermayelerinin özelliklerini değerlendirme konusunda girişimlerde bulunmuş ülkeler de vardır. Bu anlamda Kanada’dan söz etmek gerekir.

⁵³ L. Edvinsson, & M.S. Malone, “Intellectual capital: Realizing your company’s true value by finding its hidden roots”, Harper Business, New York 1997

Statistics Canada adlı kuruluş İş yeri ve Çalışan Anketi adını verdiği bir çalışma ile işgücünün özelliklerine, görev düzenlemelerine, ücretlendirme ve eğitim sistemlerine, İK departmanlarına, işletme performanslarına, iş stratejilerine, yeniliklere ve hükümet programlarının kullanımına ilişkin veriler toplar. Buna ek olarak aynı anket ile her işletmeden örnek bir çalışan grubundan veriler ve görev özelliklerine, eğitim ve geliştirme programlarına, kişisel ve aile destek programlarına, ücretlendirmeye, iş geçmişine ve çalışan devir oranına ilişkin veriler de toplanır. Bu bilgiler ülkenin insan sermayesinin geliştirilmesini ve ulusal yarar çerçevesinde değerlendirilmesini kolaylaştıracak devlet politikasının biçimlendirilmesinde yardımcı olabilir.⁵⁴

Özetlenecek olursa, insan sermayesi bir kuruluşun çalışanlarının ve yöneticilerinin, rekabet avantajı için bir kapasite (gerçekleştirilebilecek bir potansiyel) yaratacak kolektif bilgi, yetenek, beceri ve diğer özellikleri (bunların tümünün bir araya gelmiş olması) demektir. Bir kısım insan sermayesi her türlü iş ortamında değer taşıırken bir kısmı yalnızca belli bir kuruluş ya da endüstri ortamında değerlidir. İnsan sermayesi eğer tek, değerli ve kopya edilmesi güçse belli bir kuruluş için stratejik önem taşıyor demektir. Ayrıca, insan sermayesinin ölçülmesi güç ise de olanaksız değildir. Nobel ödüllü ekonomist Gary S. Becker, Brook Manville ile yaptığı bir söyleşide bilgi ekonomisinde en iyi şirketlerin büyük olasılıkla insan sermayesi muhasebe sistemlerini oluşturacaklarını ve böylece insan sermayesine yaptıkları yatırımın getirisini izleyip değerlendirebileceklerini ileri sürmüştür. Şirketlerin bu alanda harcadıkları parayı ve yaptıkları yatırımları halka açıklayacaklarını da öngörmüştür.⁵⁵

3.4 İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi

Kuruluşlar insanların bildiği şeyleri daha çok kullandığında ve daha fazla insan kuruluş için yararlı daha fazla şey öğrendiğinde gelişir. İnsanların bildikleri şeylerden daha fazla yararlanmanın bazı yolları şöyle sıralanabilir.⁵⁶

- Akılsız işleri, anlamsız kırtasiyeyi ve üretken olmayan iç çekişmeleri en alt düzeye indirmek;

⁵⁴ G.S. Becker, "Human Capital: A theoretical and empirical analysis", National Bureau of Economic Research, New York 1964

⁵⁵ B. Manville, "Talking human capital with Professor Gary S. Becker, Nobel Laureate", Liinezine:<http://linezine.com/7.1/interviews/gbbmthc/htm>, 2002

⁵⁶ D.P. Lepak & S.A. Snell, "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", Academy of management Review, 24 (1), 1999, s.34-48

- Kuruluştaki herkesi işin içine katmak;
- Fikirlerin, düşüncelerin, deneyimlerin ve tecrübelerin paylaşılması için ortamlar yaratmak ve var olan ortamları etkinleştirmek;
- Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi;
- İnsanların, yöneticiler tarafından ağızlarına kilit vurulmaksızın işle ilgili fikirleri söyleyebileceği ortamlar yaratmak.

Daha fazla insanın kuruluş için daha fazla yararlı bilgi edinmesini sağlamak için;

- İnsan sermayesinin organizasyonun stratejisiyle bağlantısının kurulması;
- İnsan sermayesi kolayca ziyan olabilir. Bu nedenle bir noktaya yığılması ve yoğunlaştırılması;
- Doktora sahibi elemanları gelişigüzel işe almak bir işe yaramaz, önemli olan bu kişilerle ne yapmak istenildiğinin çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte insan sermayesinin bir fark yaratması için kardeşleri olan yapısal sermaye ve ilişkisel sermayeye ihtiyaç vardır.

İnsan sermayesinin geliştirilmesi, hedeflenen sonuçlar anlamında maksimum verimliliğin elde edilmesini ifade eder. Bir başka deyişle insan sermayesinin etkili ve verimli kullanılmasını anlatır. İnsan sermayesinin geliştirilmesinde beş yol tanımlamışlardır:⁵⁷

- İnsan sermayesinin geliştirilmesi, kaynakların temel stratejik hedefler üzerine daha etkili bir şekilde yoğunlaştırılması ile gerçekleştirilebilir. Örneğin Mobil'in motor yağları bölümünde çalışan kamyon sürücüleri, ürün geliştirmede çalışan arkadaşlarına geribildirim sağlamak amacıyla kamyon duraklarında Pazar araştırması yapmaya gönüllü olmuşlardır çünkü etkili bir ürün bileşimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi görmüşlerdir.⁵⁸
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi, kaynakların daha verimli bir şekilde birleştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Yeni bir bilgisayar programı pazara sunulmadan önce teknolojik bilgisine güvenilen kullanıcılardan programı denemelerinin istenmesi, bir şirketin kendi teknik İK'sını geliştirmesine yardımcı olur.

⁵⁷ G. Hamel & C.K. Prahalad, "Strategy as stretch and leverage", Harvard business review, 71, 1993,

s.75-84

⁵⁸ R.S Kaplan, & D.P. Norton, "The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment", Harvard Business School Press, Boston 2001

- İnsan sermayesinin geliştirilmesi, daha yüksek değer yaratılmasına yönelik olarak bir kaynak türünün diğer kaynak türleriyle tamamlanması sonucunda gerçekleştirilebilir. W.L.Gore and Associates, çalışanlarını patentine sahip olduğu polytetrafluorethylene (PTFE) malzemesinden bir kısmını yanlarında bulundurarak “oyunmaları” için teşvik eder; bu açık yaklaşım söz konusu malzemenin dış giyimden yapay damara, uzayda kullanılan kabloları kadar çeşitli yaratıcı uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamıştır.
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi, kaynakların olanak olan her yerde korunması ile gerçekleştirilebilir. Müşterilerin, benzin istasyonlarında kendi işlerini gören “sanki” çalışanlar olmalarının kolaylaştırılması, verimliliği ve üretkenliği artırır. Bilgisayar programı kullanıcıları için on-line sorun rehberleri sağlanması, maliyeti yüksek servis elemanlarının elde tutulması gereğini azaltır.
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi, kaynakların hızla toplanması, harcama ve kazanç arasında geçecek sürenin olabildiğince kısaltılmasıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanların, bir eğitim programında öğrendiklerini hızla işleme aktarmalarını sağlayacak koşulların yaratılması yatırımın getirisini daha kısa sürede elde etmenizi sağlar.

Bireyler ekipler halinde çalışabildiklerine ve böylece sinerji üretebildiklerine göre, insan sermayesinin geliştirilmesi de hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde ele alınması gereken bir konudur.

3.4.1 İnsan Sermayesinin Yoğunlaştırılması

İnsan sermayesinin yoğunlaştırılması, bireylerin ve grupların çabalarının spesifik hedeflere ve sonuçlara yönlendirilmesini ifade eder. Bireysel düzeyde yoğunlaştırma; performans hedeflerinin belirlenmesi, işlerin tasarlanması, çabaların şirket önceliklerine odaklanmasını sağlayacak teşvik ve kontrol sistemlerinin kurulması, çalışanların değer ve tavırlarının motivasyon ile performansı artıracak şekilde biçimlendirilmesiyle gerçekleştirilebilir. İKY'nin bireysel insan sermayesinin yoğunlaştırılması konusunda yapabileceği en önemli katkılardan bir tanesi hedeflerin daha berrak olmasını ve şirketin stratejik niyeti üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlamaktır. İnsan sermayesinin organizasyonel düzeyde yoğunlaştırılması ise stratejik hedefler üzerinde uzlaşma sağlanması, kolektif çabaların organizasyonel önceliklere odaklanmasına yönelik teşvik ve kontrol sistemlerinin kullanılması, kaynakların en öncelikli faaliyetlere yoğunlaştırılmasına yönelik organizasyon yapılarının tasarlanması ile

gerçekleştirilebilir. Organizasyonel düzeyde etkili bir yoğunlaştırma gerçekleştirebilmek için İKY, amaç sürekliliğini güvence altına alacak süreçler ve çatışmaların yapıcı bir biçimde yönetilmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirebilir.

3.4.2 İnsan Sermayesinin Birleştirilmesi

İnsan sermayesinin birleştirilmesi, kuruluşun gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak doğru türdeki insan sermayesinden yeterli miktarda yaratılmasını ifade eder. Bu, bireysel düzeyde iyi tasarlanmış seçme ve yerleştirme uygulamalarının kullanılması ile gerçekleştirilebilir. İnsan sermayesinin organizasyonel düzeyde birleştirilmesi ise bilgi, deneyim ve know-how'un müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla paylaşılması sonucunda sağlanabilir. Daha önceki bölümlerde de belirtilmiş olduğu gibi, İKY şirketin sınırları ötesindeki insan sermayesini yöneterek bu birleştirme sürecine katkıda bulunabilir. Bunun anlamı İKY'nin, kuruluşun birer üyesi olmayan bireylerin de şirketin işine katkıda bulunmak için ne yapacaklarını bilmelerini, kendi çabalarının etkinliğine ilişkin geribildirim almalarını ve birlikte üretim içinde bulunma motivasyonuna sahip olmaları için gerekeni yapmasıdır.

İnsan sermayesinin tamamlanması, farklı kaynakların daha yüksek düzeyde beceriler ortaya çıkaracak şekilde bir araya getirilmesini ifade eder. Bireysel düzeyde bu, (a) bireysel becerilerin en iyi şekilde kullanılmasına yönelik iş ve projeler tasarlanması; (b) çalışanların becerileri ile iş ve proje gereksinimleri arasında uyum sağlanması ve (c) teknolojinin, bireysel becerilerin geliştirilmesi ve çoğaltılması amacıyla kullanılması ile gerçekleştirilebilir. İnsan sermayesinin organizasyonel düzeyde tamamlanması ise şu üç şekilde olanaklıdır: (a) Bireysel işlerin verimli, esnek ve duyarlı organizasyonel süreçler ile bütünleşmesine yönelik organizasyonel yapı ve süreçlerin, iletişim altyapısının, destek sistemlerinin tasarlanması; (b) değer düzeyi daha yüksek organizasyonel beceriler yaratılmasına yönelik olarak bireysel ve organizasyonel becerilerin yeni yollar ile birleştirilmesi; (c) şirket içi eşgüdüm ve işbirliğinin iyileştirilmesi amacıyla organizasyonel mekanizmalarının ve iletişim teknolojisinin kullanılması ve (d) gelişmiş süreçler, sistemler ve teknoloji ile kuruluşun becerilerinin çoğaltılması. Bunların tümü de İK profesyonellerinin uzmanlığını gerektiren işlerdir.

3.4.3 İnsan Sermayesinin Zenginleştirilmesi

İnsan sermayesinin zenginleştirilmesi, kaynak kalitesinin iyileştirilmesini ifade eder. Bireysel düzeyde bu, bireysel öğrenmenin teşvik edilmesi, kolaylaştırılması, eğitim, beceri geliştirme ve uygulama olanaklarının yaratılması ile gerçekleştirilebilir. Bir okuldan mezun olan ya da çeşitli konferanslara katılmak isteyen çalışanlar için parasal destek sağlanması, insanları kendi gelişimlerine yatırım yapmaya teşvik eder. İnsan sermayesinin organizasyonel düzeyde zenginleştirilmesi ise organizasyonel öğrenmenin, bilginin ve pazar zekasının paylaşımının teşvik edilmesi ve kolaylaştırılması ile olabilir. Şirket içi “yenilik fuarları” ya da tartışmalı konuların açıkça ve geniş bir katılım ile konuşulmasına ayrılmış “karar alanları” işletme genelinde bu tür öğrenmeyi teşvik edecektir.

3.4.4 İnsan Sermayesinin Korunması

İnsan sermayesinin korunması, kaynak kalite ve miktarının korunması anlamına gelmektedir. Bireysel düzeyde bu, iyi tasarlanmış güvenlik ve koruma programlarının uygulanması ile olanak kazanır. İnsan sermayesinin organizasyonel düzeyde korunması ise standart süreçler ve uygulamaların kullanılması, dolayısıyla da daha az işgücü kullanılarak aynı sonuçların elde edilmesi ile söz konusu olacaktır. Örneğin şirketin temel faaliyetlerinin fazlasıyla öğrenilmiş olması bunların birer alışkanlığa dönüşmesine neden olur ve bu durumda kuruluş, insan sermayesinin daha büyük bir bölümünü alışık olmadıkları ya da yapılandırılmamış faaliyetler için kullanabilir. İnsan sermayesinin korunması aynı zamanda belirli bir hedef için şirket insan sermayesinin daha küçük bir kısmının kullanılmasını da kapsar, çünkü başka kaynaklarda kullanılabilir. Örneğin, tedarik zinciri içindeki diğer kuruluşların kendi İK’sını yönetmelerinde onlara yardımcı olmak, böylece kendi şirketiniz için daha büyük değer üretebilmelerini sağlamak da insan sermayesinin korunmasına katkıda bulunacaktır. Son olarak, İK’nın korunması; esnek zamanlı, evden çalışma ya da diğer düzenlemelere olanak vererek çalışanların iş ve özel yaşam dengesini daha iyi ayarlayabilmelerini, böylece daha fazla üretim gerektiren ya da stresli zamanlar için kendi iç kaynaklarını koruyabilmelerini sağlar.

3.4.5 İnsana Yapılan Yatırımın Geri Dönüşü

İnsan sermayesinin geri alınması, harcamaların yapılması ile kazancın elde edilmesi arasında geçen sürenin olabildiğince kısaltılmasını ifade eder.⁵⁹ Bireysel düzeyde bu, kişinin işe alınması ile tam üretkenliğe geçmesi, eğitim ile uygulama arasındaki sürenin olabildiğince kısa tutulması ile gerçekleşecektir. Organizasyonel düzeyde ise yeni teknolojilerin uygulanmaya başlanması ile o teknolojidenden verimlilik sağlanması arasında geçecek sürenin olabildiğince kısaltılması ile olur. Organizasyonel insan sermayesinin geri alınması sıklıkla şirket içinde yaratılmış olan sosyal ve yapısal sermaye ölçüsüne bağlı olacaktır.

Özetlenecek olursa, birer insan sermayesi emanetçisi olarak İK profesyonellerinin kuruluşları insan sermayelerini geliştirmeleri konusunda desteklenmeleri gerekmektedir. Bu da bir kuruluşun bireysel ve kolektif insan sermayesinden, istenen sonuçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak maksimum verimliliğin elde edilmesini ifade eder. Bir başka deyişle, insan sermayesinin hem bireysel hem de organizasyonel düzeylerde yoğunlaştırılması, birleştirilmesi, tamamlanması, zenginleştirilmesi, korunması ve geri alınmasının sonucudur.

3.5 İnsan Sermayesi Yatırımları

İnsan sermayesine yapılan yatırımların bir finansal boyutu, bir de taahhüt boyutu bulunur. Finansal açıdan insan sermayesi yatırımları, ücret ve diğer ödemeler gibi doğrudan maliyetler ile eğitim ve geliştirme gibi dolaylı maliyetleri içerir. Taahhüt boyutu ise istihdam ilişkisinin süresi ve çalışanla kuruluş arasındaki psikolojik sözleşmeyi kapsar.⁶⁰

İKY'nin insan sermayesi emanetçisi olarak yerine getirmek zorunda olduğu bir görevi, kuruluş tarafından sağlam insan sermayesi yatırımlarının yapılmasını sağlamaktır. Ulrich şirket için yetkinlik ve süreklilik yaratmaya yönelik olarak tasarlanabilecek beş farklı insan sermayesi yatırımı seçeneğinden söz eder:

- **Satın alma:** Şirket dışından ya da şirket içindeki diğer bölümlerden eleman olarak yeni yeteneklerin kazanılması

⁵⁹ C.A. Lengnick-Hall, & M.L. Lengnick-Hall, "Strategic human resources management: A review of the literature and proposed typology", *Academy of Management Review*, 13, 1998

⁶⁰ D. Ulrich, "Intellectual capital = competence x commitment", *Sloan Management Review*,

- **Oluşturma:** Formel görev eğitimi, görev rotasyonu, görevlendirme ve iş başında eğitim yolu ile yeteneklerin oluşturulması ya da geliştirilmesi
- **Ödünç alma:** Yeni fikirler bulmak amacıyla şirket dışından insanlarla (örneğin danışmanlar, bayiler, müşteriler ya da tedarikçilerle) ortaklıklar kurulması
- **İşten çıkarma:** Düşük ya da standartların altında performans gösteren çalışanların uzaklaştırılması
- **Bağlama:** En yetenekli çalışanların elde tutulması.

Daha önce de belirtildiği gibi belirli bir çalışanın sahip olduğu insan sermayesi ne kadar tek (şirkete özgü) ve ne kadar değerli (rekabet stratejisi ile doğrudan ilişkili) ise o çalışana yapılacak yatırım da o ölçüde büyük olmalıdır. Bilgi ekonomisinde insan sermayesinin kuruluş içinden ya da dışından elde edilmesi, her zamankinden daha kolaydır. Tipik olarak kuruluş içindeki insan sermayesine hem finansal açıdan hem de taahhüt açısından daha büyük yatırımlar yapılır. Kuruluş dışından elde edilen insan sermayesi için yapılan finansal yatırımlar (bazı durumlarda) kuruluş içinde bu alanda yapılan yatırımlara benzeyebilir; ancak kuruluş dışındaki çalışanlar için yapılan taahhüt yatırımlara benzeyebilir; ancak kuruluş dışındaki çalışanlar için yapılan taahhüt yatırımları ya çok azdır ya da bu tür yatırımlar hiç yapılmaz.

Kuruluş içinde en büyük finansal ve taahhüt yatırımlarının yapıldığı üç insan sermayesi kaynağı bulunur: Çekirdek grup, ara grup ve uç grup.⁶¹ Çekirdek grup tek ve değerli insan sermayesine sahip çalışanlardan oluşur. Bu grupta yer alanlar üst düzeyde bilgi bütünleştirme işlevlerinden ve kuruluşun faaliyetlerinin planlanmasından, eşgüdümünden, kontrolünden sorumludur. Aşağı yukarı Stewart'ın (1997) "stratejistler" olarak adlandırdığı grubun aynısıdır ancak bu gruptaki çalışanların çoğunun geleneksel organizasyon hiyerarşisinin en tepesinde yer almayabileceklerini eklemekte de yarar vardır.

Ara grup tipik olarak kendi uzmanlık alanlarına daha çok odaklanmış şirkete özgü bilgiye sahip çalışanlardan oluşur. Bu grupta yer alanlar şirketin finans, pazarlama ve üretim gibi ana operasyon işlevlerinin ya da ürün geliştirme veya siparişlerin karşılanması gibi çekirdek süreçlerin kontrolünden sorumludur. Stewart'ın "yetenekler" olarak tanımladığı grubun aynısıdır.

⁶¹ A. Burton-Jones, "Knowledge capitalism : Business, work, and learning in the new economy", Oxford University Press, New York 1999

Uç grup şirketin günlük operasyonlarına ilişkin yüksek düzeyde şirkete özgü bilgiye sahip çalışanlardan oluşur. Bu grupta yer alanlar şirketin sınırları ile bağlı olmayıp, şirket dışındaki tedarikçi ve müşterilerle ilişkilerin yönetiminden sorumludurlar. Stewart'ın "kaynak sağlayıcılar" olarak adlandırdığı grup ile aynıdırlar.

Kuruluşun dışında dört insan sermayesi kaynağı bulunur: Esnek çalışanlar, aracı hizmetler, bağımlı yükleniciler ve bağımsız yükleniciler.⁶² Bu gruplarda yer alan çalışanlar için yapılan finansal yatırımların bir kısmı kuruluş içindeki insan sermayesi kaynaklarına yapılan yatırımlara benzese de taahhüt düzeyleri çok daha düşüktür.

Esnek çalışanlar, insan sermayesinin tek olma ve değerlilik düzeyi daha düşük olanlardır. Bir parça şirkete özgü bilgi gerekli olduğundan, bu kişiler eleman temin eden kuruluşlardan getirilmezler. Başlıca görevleri idare, bakım ve diğer işlemlere ilişkin sorumluluklarında uç gruba destek vermektir. Bu grupta yer alanların insan sermayesine arada bir gereksinim duyulduğundan onlara karşı organizasyonel taahhüt düzeyi düşüktür.

Esnek çalışanlar da üç farklı grupta ele alınabilir: Geçici çalışanlar, yarı zamanlı çalışanlar ve iş paylaşımı düzenlemeleri çerçevesinde çalışanlar. Geçici çalışanlar tipik olarak tam zamanlı (iş günlerinin tamamı için) olarak ancak belirli, kısa bir dönem için istihdam edilirler. Yarı zamanlı çalışanlar tipik olarak daha uzun bir süre için ancak gün içinde daha kısa çalışma saatlerinde istihdam edilirler. İş paylaşımı ise iki yarı zamanlı çalışanın tam zamanlı ve sürekli bir görevi paylaşmalarına dayalı düzenlemedir.

Aracı hizmetler de esnek çalışan insan kaynakları gibi uç gruba destek verirler. Bu grupta yer alan çalışanların insan sermayesinin tek olma ve değerlilik düzeyleri daha düşüktür. Burada şirkete özgü bilgi daha az olduğundan hizmetler bağımsız bir aracı kuruluşun yardımı ile ya da doğrudan şirket dışından alınabilir. Kuruluşlar bu gruptaki çalışanlar için hiçbir taahhüt sorumluluğu duymazlar.

Aracı hizmetlerin de başlıca iki türü vardır: Eleman temini ve dış kaynak kullanımı. Eleman temini hizmetleri kuruluşlar için eleman bulma ve sıklıkla eğitim de veren şirketler tarafından yürütülür. Dış kaynak kullanımı hizmetleri aksi halde kuruluş içinde yürütülecek olan işlevleri doğrudan üstlenen kuruluşlarca yerine getirilir.

Bağımlı yükleniciler orta ya da yüksek düzeyde şirkete özgü bilgiye sahip ve kuruluş için değeri yüksek olan çalışanlardır. Bağımlı yükleniciler tipik olarak işlerinin büyük bir bölümünü bir ya da az sayıda birkaç şirket ile yürütürler. Örneğin Boeing gibi

⁶² Stewart, a.g.e., s.265

uçak üreticileri motorların montaja hazırlanması gibi uzmanlık işlerinin tamamlanmasında çok sayıda tedarikçisini bağımlı yükleniciler olarak kullanmaktadır. Kuruluşların bu gruptaki çalışanlara karşı taahhüt düzeyleri düşüktür ve genellikle kuruluşun finansal performansına bağlıdır. Bağımlı yüklenicilerin insan sermayesi, kuruluşların normalde kendi içlerinde tutmak istemedikleri türdendir; çünkü bu ya kuruluşun stratejisi ile doğrudan ilişkili değildir ya da kuruluş, büyüme amacıyla finansal esneklik istemektedir.

Bağımsız yükleniciler şirkete özgü bilgi düzeyi düşük olmakla birlikte kuruluş için değeri yüksek olan kişilerdir. Bağımsız yükleniciler tipik olarak işlerini yürütmek için herhangi tek bir şirkete bağımlı değildir. Bağımsız yüklenicilerin insan sermayesi tipik olarak teknik, profesyonel ve uzmanlık hizmetlerine destek verir. Kuruluşlar bu gruptaki çalışanlara karşı hiçbir taahhüt sorumluluğu duymazlar.

Özetlenecek olursa, bir insan sermayesi emanetçisi olarak İKY, kuruluşlara sınırlı kaynakları ile akılcıca yatırımlar yapma konusunda yardımcı olmalıdır. İK profesyonelleri uzmanlıklarını kullanarak, şirketin hem kısa vadede hem de uzun vadede en iyi sonuçları alması için insan sermayesinin çeşitli kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin önerilerde bulunmalıdır. İKY ayrıca önermiş olduğu insan sermayesi yatırımlarının gerçekten yararlı olmasını sağlayacak bir iş ortamını da oluşturmalıdır. Örneğin eğer bir kuruluş büyük oranda esnek çalışanlardan yararlanıyor ise bu insanların kısa süre içinde yol yordam öğrenmesi ve organizasyonel süreçlerle bütünleşmeleri sağlanmalıdır. Aynı şekilde İKY, ara gruptaki çalışanlar için kendi uzman deneyimlerini şirketin uzun vadeli bilgi dağarcığını geliştirecek şekilde kullanma ve diğer çalışanlarla paylaşmayı verimli ve çekici bir süreç haline getirmelidir.

Görüldüğü üzere insan sermayesine yapılan yatırımlar finansal boyutlu, taahhüt boyutlu ya da her ikisini birden kapsar nitelikte olabilir. İnsan sermayesinin tek olma ve değer özelliği ne kadar yüksek ise gerek finansal gerekse taahhüt yatırımları da o ölçüde büyük olmalıdır. Kuruluş dışından temin edilen bir kısım insan sermayesine yapılan yatırım finansal açıdan daha büyük, ancak taahhüt açısından daha zayıf olabilir. Ancak bu işlemsel yaklaşım, kuruluş dışından satın alınan bilgi ya da becerilere duyulan gereksinimin az çok geçici olduğunu varsayar. İnsan sermayesinin çeşitli kaynakları arasında doğru bir denge kurup sürdürmek bir kuruluşun rekabet gücünü koruması ve stratejik beceri yaratması açısından son derece önemlidir.

Investors In People (IIP)

İngiliz finans sektörü UNIFICI, İngiltere'deki (IIP) sertifikasına sahip birkaç ticari şirketten biridir. IIP insanlara organizasyonel amaçlarını elde edebilmeleri için iyi pratik eğitim ve gelişim imkanı sunan bir ulusal standarttır. Bu standart, öncü ulusal şirketlerin personel, mesleki ve çalışan organizasyonlarının- İngiliz TUC da dahil- eşliğinde 1990'da ulusal eğitim gücü tarafından geliştirilmiştir. Aynı zamanda öncelikle Avrupa ve Avustralya'da olmak üzere hızla gelişen bir IIP bölümü vardır. Bu bölüm eğitim ve uygulama için kurulan partner organizasyonların şebekesi aracılığıyla sınırlarını geliştirmektedir.

Bu standart İngiltere'de organizasyonel performansı ve rekabeti geliştirmek için doğal bir yapı oluşturur. Bu yapıyı, amaçları belirleyip üzerinde konuşmak ve insanları bu amaçları karşılamak üzere eğitmeyi hedefleyen planlı bir yaklaşımla ulaştırır. Sonuç insanların yapabildikleri ve yapmaya motive oldukları şeylerle bir organizasyonun onlardan istediklerinin uyuşmasıdır. Süreç, diğerleri gibi sürekli gelişim kültürünü meydana getirir.

Bir organizasyon standart için başvurduğunda bağımsız bir müşavir onun politikalarını ve prosedürlerini inceler, çalışanlarla gizli görüşmeler yapar ve organizasyonun vergilerini en az üç yılda bir inceler. IIP standardı 4 ana prensibe dayanır:

- Organizasyon üst kurulun amaçları gerçekleştirmek için tüm çalışanları geliştirmeye karar vermesi
- Çalışanların ihtiyaçlarını düzenli olarak değerlendirmek ve onların eğitim ve gelişimlerini planlamak
- Çalışan kadrosunu çalışma dönemleri boyunca eğitim geliştirme aksiyonları almak
- Başarı kazanıp gelecekteki etkinliği arttırmak için gelişim ve eğitime olan yatırımı değerlendirmek.

3.6 İnsan Sermayesinin Esnekliği

İnsan sermayesinin esnekliği bir süreç olduğu gibi aynı zamanda bir sonuçtur olarak da ele alınmalıdır. Süreç sözcüğüyle insan sermayesinin esnekliğinin bir kuruluşun değişen stratejik ve çevresel gereksinimleri hızla algılama ve yine hızla tepki verme becerisi ifade edilmektedir. Sonuç sözcüğü ise insan sermayesinin esnekliğinin

bir şirketin elindeki toplam insan sermayesi içindeki farklılıkları ve belirli bir durumda doğru becerileri kullanabilme yeteneğini ifade ettiği anlamındadır. Bir başka deyişle esneklik, insan becerilerinin derinlik ve genişliğinin yanı sıra kuruluşun insan sermayesinin çok sayıda çeşitli güçlüklerle başa çıkmaya hazır olduğunu ifade eder.⁶³

İKY' nin bir insan sermayesi emanetçisi olarak üstlenmesi gereken rollerden bir tanesi insan sermayesinin esnekliğini sağlamaktır. İnsan sermayesinin esnekliği organizasyonel etkililiği ve kuruluşun yaşama şansını artırır. İnsan sermayesinin esnekliği başlıca iki yoldan sağlanabilir. (1) Geniş bir beceri çeşitliliğine sahip bir insan sermayesi havuzunun oluşturulması ve (2) koşullara göre hızla uyarlanabilen İK sistemlerinin geliştirilmesi.

Kaynak esnekliği, insan sermayesinin kullanılabilmesi potansiyel alternatiflerin sayısını ifade eder. Örneğin sorun çözme konusunda usta konumdaki çalışan, gelişmiş bir makinenin belirli bir parçasını kullanmakta uzman çalışana göre daha esnek bir beceriye sahiptir. Bir şirketin çalışanları arasında kaynak esnekliğinin sağlanmasına ilişkin olarak birbirinden oldukça farklı iki yaklaşım söz konusudur. Bunlardan bir tanesi boyut olarak daha küçük olmakla birlikte insan sermayesi içinde daha çeşitli becerilerin yer aldığı bir işgücünün oluşturulmasıdır.

Bu durumda aynı insan sermayesi çeşitli durumlarda ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanmasında kullanılabilir. Ülke çapında faaliyet gösteren bir hizmet kuruluşu olan Kinko's, fotokopi merkezlerinin sunduğu geniş hizmetler yelpazesinin gerektirdiği koşulları yerine getirme konusunda bu yaklaşımdan yararlanmaktadır. Kaynak esnekliğine ilişkin bu yaklaşımı kolaylaştıran iki geleneksel İK uygulaması çapraz eğitim ile görev rotasyonudur. Benzer şekilde Southwest Airlines da müşteri gereksinimlerinin 15 dakika içinde karşılanması ilkesini sürdürmek amacıyla ana görevleri ister pilotluk, ister kabin memurluğu, ister bagaj taşıyıcılığı olsun, iyi bir çapraz eğitim almış ve kendini işine adanmış çalışanlarına güvenir.

Kaynak esnekliği sağlamanın ikinci bir yolu da boyut olarak daha geniş olmakla birlikte, daha dar tanımlanmış ve farklı insan sermayesine sahip bireylerden oluşan bir işgücü kurmaktır. Bu yaklaşım ile her bir farklı durum için farklı insan sermayesi konfigürasyonlarının yapılması, yayılması ve yeniden yapılması olanağı vardır. Elektrik teknisyenlerinin, marangozların, dekoratörlerin, boyacıların, tesisatçıların ve çeşitli

⁶³ P.M. Wright, & S.A. Snell, "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 23 (4), 1998, s.756-772.

diğer uzmanların çalışmalarının, her bir farklı görevin gereksinimlerini yansıtır şekilde, bir uyum içinde sürmesini sağlamak zorunda olan inşaat yüklenicileri, tipik olarak bu ikinci yaklaşımdan yararlanırlar. Uzmanların yer aldığı ekiplere dayalı iş yapıları bu tür kaynak esnekliğini kolaylaştırır. Bu iki yaklaşımın bir arada bulunması da söz konusu olabilir. Buna bir örnek olarak Ordu Özel Güçleri içindeki ekiplerin kaynak esnekliği sağlamak için her iki yaklaşımı birleştirerek kullanmaları verilebilir: Burada küçük ve ekiplere dayalı iş yapıları vardır; her birey spesifik bir beceriler dizisine sahiptir ve ekibin beklenmedik durumlarla başa çıkabilmesi açısından ekip üyelerinin aynı tür becerilere sahip olmaları sağlanır.

Eşgüdüm esnekliği, İK uygulamalarının çeşitli durumlar için uyarlanabilme ve uygulanabilme derecesini ifade eder. Bir İK uygulaması çeşitli görevler ve durumlar için ne kadar uygulanabilir ise belli bir duruma uyarlanabilmesi de o ölçüde kolay olacaktır. Örneğin hedeflerle yönetim bir görev ya da duruma hızla uyarlanabilecek performans değerlendirme tekniği iken, davranışlara dayalı derecelendirme sistemi genelde belli bir ortamdaki belli bir göreve ilişkin olduğu için kuruluş genelinde uygulanabilme potansiyeli daha sınırlıdır. Daha önce açıklandığı şekilde insan sermayesinin çeşitli kaynaklarının giderek daha fazla kullanılması sonucunda kuruluşlar ya daha genelleştirilebilir merkezi İK uygulamaları geliştirmek ya da İK uygulamalarının spesifik durumlarda uygulanabilmesi için merkeziyetçilikten kurtulmasına izin vererek yine de genel organizasyonel parametreler içinde kalmasını sağlamak durumunda olacaklardır. Bunun yanı sıra bazı pazarlarda değişimin temposu giderek hızlanır ve insan sermayesinin de hızla bu tempoya ayak uydurmasının sağlanması gerekirken kuruluşların uzun süre alan İK uygulamalarını azaltmaları, hatta bazı durumlarda büsbütün terk etmeleri gerekecektir. Gelecekte rekabet gücünü koruyabilmenin belki de tek yolu küçük bir çekirdek çalışan grubunu elde tutarak spesifik geçici gereksinimler için kuruluş dışından insan sermayesi temin etmek olacaktır.

Zaman içinde esnekliğin sürdürülmesi, İKY'nin bir öğrenen organizasyon yaratmış ve görevlerinde gelişip değişmeyi bekleyen bireyler yetiştirmiş olma derecesi ile ilgilidir. Teknoloji hızla değişir ve organizasyonel çeviklik giderek daha büyük önem kazanırken çalışanların bir şirkette işe başlarken sahip oldukları bilgi, yetenek, beceri ve diğer davranışların şirket performansına uzun süre katkıda bulunmasını beklmeleri mantıksız olur. O halde insan sermayesinin esnekliği deyince yalnızca çalışanların beceri çeşitliliği ile çeşitli amaçlar için kullanılma kolaylığından değil; bu yeteneklerin

yeni gereksinimler ortaya çıktıkça geliştirilmesinden ve artık işe yaramayan ya da doğru olmayan davranış ve bakış açılarından vazgeçilmesinden söz ediyoruz.

Özet olarak, bir insan sermayesi emanetçisi olarak İKY, esneklik yaratılmasında kuruluşlara yardımcı olmalıdır. Ortamlar hızla değişir ve iş yapma temposu da giderek hızlanırken kuruluşların ayakta kalmak ve başarılı olmak için esnek, uyarılma ve uyum sağlama becerisine sahip olmaları gerekecektir. İnsan sermayesinin esnekliği, gereken zamanda doğru insan sermayesi bileşimine sahip olmayı ve farklı durumlardaki farklı gereksinimlere göre uyarlanabilmesini içerir. İnsan sermayesinin esnekliği, durumlar değiştikçe şirketlerin de kendi repertuarlarını değiştirebilecekleri anlamına gelir. Organizasyonel esnekliğin ve stratejik becerinin yaratılmasında insan sermayesi esnekliğinin korunması önemli bir unsurdur.

3.7 İnsan Sermayesinin Elde Tutulması

Geçmişte insan kaynakları yönetimi, kuruluşlar içinde bir rol çatışması yaşamıştır. İKY, bir yanda tepe yönetimini başlıca müşterisi olarak görmüş, kendi odak noktasının tepede benimsenen stratejik niyetler olması gerektiğini düşünmüştür. Öte yandan çalışanların da kendisinin başlıca müşterisi olduğuna inanmış, çalışanların moral ve motivasyon durumlarından kendisini sorumlu hissetmiştir.

Böylece bir perspektif değişikliği gerekmiştir; bunun nedeni kısmen, endüstri devrimi sırasında ortaya çıkan İKY uygulamalarının sonradan geçerliliğini yitiren varsayımlara dayanmasıdır.⁶⁴ Stewart'a göre modası geçmiş bu varsayımların bir tanesi insanların ister okulda ister diğer tür eğitimler yoluyla spesifik görevler için hazırlandıkları ve açıkça belirtilmiş görev tanımları ile bu işlerde çalıştıklarıdır. Konuyu biraz daha açacak olursak:

1. Okuldan mezun olan ya da eğitimini tamamlayan bir insanın karşısındaki en önemli seçim, hangi şirkette çalışacağı olmuştur: Çünkü insanın kariyer çizgisinde önceliği, mesleğinden çok çalışacağı şirket olarak görülmüştür.
2. İşverenler çalışanlarının kariyerlerini ayrıntılı olarak tanımlanmış ve hem yukarıya doğru hareketi hem de spesifik iş deneyimlerindeki kesin çizgilerle belirlenmiş yolları gösteren “kariyer basamakları” ile “yönetmişlerdir”.

⁶⁴ Stewart, a.g.e., s.266

3. Görevler, özellikle de unvan ve konum bakımından şık ve üstün görülenler, kuruluşlarda güç kaynağı olmuştur. Örneğin iş değerlendirmesi gibi insan kaynakları uygulamaları da konumdan doğan gücü pekiştirmiştir.
4. Çalışanlar yaşamları boyu ya bir ya da az sayıda birkaç işveren ile çalışmıştır.
5. Şirket içi işgücü pazarları, pek çok kuruluşun ortak özelliği olmuştur.

Bu varsayımların büyük bir kısmı, iş ortamlarının oldukça düzenli ve öngörülebilir olduğu görüşünü yansıtmaktaydı. Rekabet gücü yüksek şirketlerin endüstrinin liderliğini sürdürebilecekleri ve rekabet avantajının, şirketin güçlü yönlerinden yararlanması ile varolan konumunu korumasından kaynaklandığına inanılıyordu.

Öte yandan bilgi ekonomisinde İKY, geçmişe göre birtakım temel değişiklikleri yansıtmalıdır. Birincisi, insanlar tek bir iş yerine aynı anda birkaç proje ya da birbirini izleyen bir dizi proje üzerinde çalışmak durumundadır. Proje; belirli gereklilikler içinde tamamlanması zorunlu spesifik bir hedefi olan, başlama ve bitiş tarihleri belirlenmiş, bütçesi belirli, para, insan ve malzeme cinsinden kaynak tüketen bir faaliyetler ve işler dizisidir.⁶⁵ Bir projeye hazırlanmak, spesifik bir işe hazırlanmaktan farklıdır. Kişinin, kariyeri sırasında üzerinde çalışabileceği projelerin niteliğini belirleyecek olan, yetkinliğinin ve uzmanlığının derinliği ile genişliğidir. Ayrıca, sorumluluklar ve gereksinimler genellikle proje başladıktan sonra ortaya çıktığından, iletişim, grup davranışı formasyonu, esneklik, beceriklilik, diğer dinamik ve toplumsal beceriler işin tamamlanabilmesi açısından genelde işe ilişkin bilgi ve beceriler kadar önemlidir.

İkincisi, eğitim ve öğrenme artık yaşam boyu sürecek faaliyetlerdir ve kariyer seçiminde öncelik kişinin hangi şirkette çalışacağı değil, uzmanlık bilgisine mi yoksa genel bilgiye mi sahip olacağıdır. Genel bilgi sahibi kişinin insan sermayesinin içeriği daha geniş olmakla birlikte spesifik bir alanda bir uzman kadar derinlemesine bilgiye sahip değildir. Genel bilgi sahipleri her ne kadar şirketteki ya da endüstrideki daralmalara karşı daha güçlü kalabilseler de bazı durumlarda uzmanların sahip olduğu insan sermayesi pazarlık güçlerini artırır. Kişinin kendi insan sermayesine yaptığı yatırımlar kişisel bir BBYD (bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler) değerlendirmesi yapılmasını ve risk almaya hazır olmayı gerektirir. Stewart'ın belirttiği gibi,⁶⁶ "Bir

⁶⁵ H. Kerzner, "Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling" (3.Baskı). Van Nostrand Reinhold, New York 1989

⁶⁶ Stewart, a.g.e. ,s.79

uzman, uzmanlığının uzun vadedeki değeri üzerine kumar oynayabilmeli, en iyiler arasında yer almak için ne gerekiyorsa yapmalı, daha girişimci bir kariyer için risk alıp ödüllerin peşinden gitmelidir.” Burada işe ya da şirkete değil, mesleğe ya da kişinin kendisine sadakat söz konusudur.

Üçüncüsü, artık kariyerleri işverenler yönetmemektedir; çalışanlar kendi kariyerlerini kendileri yönetmekte ve kendi sorumluluklarını üstlenmektedir. Çalışanlar için sürekli artan sorumlulukların yer aldığı bir kariyer çizgisi çizen; tek bir kuruluş içinde bir dizi “çemberden” atlayarak başarıya ulaşmalarını sağlayan ataerkil İK departmanları geçmişte kalmıştır. Şirketlere eleman aranırken birkaç değişik iş yerinde çalışmış adayların “kalıcı olmaz” diye damgalandıkları ve tercih edilmedikleri günler de geride kalmıştır. Bilgi ekonomisinde kalıcı olmamak kuraldır ve bir adayın çok sayıda kuruluştaki çalışmış olması onun sadakatsizliğinden çok, kendisine ne kadar talep olduğunun işareti olarak görülebilir. Stewart’ın⁶⁷ belirttiği gibi, “Özgeçmişler kişilerin az sayıda şirkette çalışmış ancak daha az sayıda unvan değişikliği ile çalıştıklarını gösterecektir. Unvanlar pek önemli olmayacaktır... Özgeçmişler, benim müşteri için neler yaptığının öyküsünü anlatacaktır. Bunu nerede yaptığım ise yalnızca bir yan üründür.”

Dördüncüsü, bilgi ekonomisinde gücün esas kaynağı konumdan çok uzmanlık olacaktır. Gerçekten de bir çalışan bir projede lider konumunda iken bir sonraki projede yalnızca bir ekip üyesi olabilir. Belirli bir projede hangi rolde olunacağı, kıdeme ya da görev unvanına değil, yetkinliğe ve uzmanlığa bağlı olacaktır.

Beşincisi, bilgi ekonomisinde insan sermayesi şirket içinden ya da şirket dışından elde edilebilir. “İçeriden terfi” yaklaşımını benimsemiş şirket içi işgücü pazarları görece istikrarlı pazarlarda faaliyet gösteren bürokratik kuruluşlar için uygun olmuştur. Oysa hızlı hareket eden bilgi ekonomisinde bu tür sistemler artık sürdürülebilirliklerini yitirmiş durumdadır. Bunun yerine insan sermayesinin gerektiğinde hızla elde edilebilmesi ve gereken yere hızla aktarılması öngörülmektedir. Artık İKY gelecekteki gelişmelerin tahmini çerçevesinde gerekli yetkinliklerin oluşturulmasından da sorumlu olacaktır. İş fırsatlarının hızla ortaya çıkıp kayboldukları dikkate alınır, gerekli insan sermayesinin bulunması ya da yetiştirilmesi için belirli bir projenin ya da stratejik eylemin seçilmesini beklemenin yararı olmayacaktır. İKY,

⁶⁷ Stewart, a.g.e. , s.80

şirketin stratejik niyetini tam ve doğru anlamış olmalıdır; ki stratejik eylemlerin oluşturulabilmesinde kullanılacak beceri paketlerini tutabilsin.

Son olarak, kariyerler şirket içi işgücü pazarlarında değil, pazarlarda oluşmaktadır. “Serbest çalışanlar” benzetmesi, bilgi ekonomisindeki çalışanlar için yerindedir. Bir kuruluşun “çekirdek grubunda” çalışanlar için bile açık pazardan elde edilebilecek alternatif insan sermayesi kaynakları ile rekabet etmek gerekmektedir. Şirket içindekiler, proje ekiplerinde yer alabilmek için hem diğer şirket çalışanları hem de şirket dışındakiler ile yarışmak zorundadır. İKY, çalışanlara yalnızca becerilerini yeniden kavramsallaştırmakta değil bunları, kuruluşlar için önemli sonuçlara yapacağı katkıyı vurgulayacak şekilde pazarlayabilmelerinde de yardımcı olabilmelidir.

Çalışanlara, işe, işin düzenlenme ve gerçekleştirilme biçimine ilişkin varsayımların değişmesi, İKY’de de bir düşünce değişikliğini gerektirmiştir. Geleneksel programlar ve uygulamalar bilgi ekonomisinde yeterli olmayacaktır. Uzun vadede başarıyla rekabet etmek isteyen kuruluşlar için yeni varsayımları ve koşulları anlamış, bunlara uyum sağlamış yeni İKY yaklaşımları gerekecektir.

Emanetçi bir kaynağın gerçek “sahibi” değildir; o kaynaktan sorumlu olduğu süre içinde onun korunması, büyütülmesi ve geliştirilmesi ile sorumludur. İnsan sermayesi diğer ham maddeler ya da malzemeler gibi satın alınıp kullanılamaz. Çalışan, insan sermayesine gönüllü katkıda bulunmalıdır. Dess ve Pickens’in⁶⁸ belirttikleri gibi, insan sermayesinin aşağıda sayılan dört özelliği nedeniyle, İKY’ye emanetçilik rolünü biçmek son derece yerinde bir yaklaşım olmaktadır.

İnsan sermayesi bir kuruluşun mülkiyetinde değildir. Bina ya da makinelerden farklı olarak çalışan kişiden günlük olarak “kiralınır”.

1. İnsan sermayesi geleneksel anlamda aşınmaz. Bir şirketin o anki amacı açısından modası geçmiş ya da geçersiz olabilir belki, ancak sürekli olarak yenilenip zaman içinde değerini yitireceği yerde aksine değer kazanabilir.
2. İnsan sermayesi işleyen bir kaynaktır. Dinamiktir ve bilgi gibi sonsuza kadar genişlemese de çalışanın yaşam süresi boyunca geliştirilebilir ve iyileştirilebilir. Ne var ki boşa harcanıp ziyan da edilebilir.
3. İnsan sermayesinin gelişmesi yalnızca hastalık, ileri yaş ya da yorgunluk gibi etkenlerle sınırlanır ancak bu, endüstri çağı işçilerinin, fiziksel

⁶⁸ Dess, & Pickens, a.g.e.

yeterliliklerinin bir kısmını yitirdiklerinde işlerini sürdürmelerine engel olan fiziksel sınırlılıklarındaki gibi değildir.

Örneğin Baruch Lev⁶⁹ (2002) gibi bir kısım yazarlara göre Arthur Andersen'in Enron ile ilişkisinin bir sonucu olarak yaşadığı sorunlar insan sermayesi emanetçiliği rolünün yerine getirilmesindeki yetersizlik ile kısmen de olsa açıklanabilir. Büyük muhasebe şirketlerinin çoğunda olduğu gibi geçtiğimiz on yıl içindeki eğilim, yüksek ücretle MBA derecesi sahibi insan çalıştırmaktansa muhasebe dalında öğrenim görenlerin, hatta arada bir de olsa gelecek vaat eden edebiyat öğrencilerinin çalıştırılması olmuştur. Aynı zamanda bu muhasebe şirketleri sıklıkla denetçilerini çoğu standarda göre erken sayılacak yaşlarda, genellikle ellilerinde emekli etmektedir. Sonuç olarak uzmanlık ve deneyimde yaşanan kesin erozyon, bu şirketlerdeki insan sermayesini ciddi ölçüde küçültmüştür. Büyük muhasebe şirketleri hala çok nitelikli elemanlara sahip olsalar da bazıları karmaşık bilgi ekonomisinde işletmeleri denetleyecek kadar yaygın organizasyonel beceriye sahip olup olmadıklarından kuşkuludur. Enron, rutin ve alışılmışın çok dışında iş uygulamalarına girmiştir. Arthur Andersen'in denetimdeki yetersizliğinin bir açıklaması da ancak zaman içinde, hem başarıları hem de başarısızlıkları gözlemleyerek geliştirilebilecek bir perspektiften yoksun olması olabilir.

Toprağın, ormanların, vahşi doğanın ve diğer doğal kaynakların emanetçiliği; insan sermayesine de uygulanabilecek iki temel ilkeye dayanır. İnsanlar doğal kaynakların emanetçileri olarak nasıl bir arada çaba gösterip hem kaynakları bugün kullanmayı ve tadını çıkarmayı hem de gelecek kuşaklara iyi bir miras bırakmayı amaçlıyorlar ise insan sermayesi emanetçileri de kuruluşlarının insan sermayesini hem şimdi üretken biçimde kullanmaya yönelik olarak oluşturmalı ve geliştirmeli hem de geleceğin gereksinimlerini karşılayacak bir kapasite yaratmalıdırlar. Doğal kaynakların emanetçiliği gibi bir şirketin insan sermayesinin emanetçiliği de işbirliği gerektiren bir faaliyettir.

⁶⁹ Baruch Lev, "Too gray for its own good", The Wall Street Journal, s.A12, Ocak 22, 2002

4 DOĞAN MEDYA GRUBUNDA İNSAN SERMAYESİ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1 Uygulamanın Amacı

İnsan sermayesi ve yönetimi üzerine gerçekleştirilen bu uygulamanın temel amacı, insan sermayesinin çalışmanın yapıldığı kurumdaki profilini ortaya çıkarmak, yani bu kavramın bilinirliğini ve uygulamaya nasıl yansıdığını ortaya çıkarmaktır. Çalışma Türkiye'nin medya sektörü devri olarak nitelendirilen Doğan Medya Grubu'nda insan kaynaklarının en üst düzey yöneticisi ile bir soru formu üzerinden yapılan derinlemesine mülakatlarla gerçekleştirilmiştir.

4.2 Uygulamanın Kapsamı

Uygulama Doğan Medya Grubu'nun İnsan Kaynakları Başkanı Dr. Altan Edis ile yapılmıştır. Altan Edis Grubun içinde yer alan tüm şirketlerin (Hürriyet, Milliyet, Radikal gazeteleri, CNN Turk, Kanal D, Star Tv kanalları ve Doğan Online İletişim Hizmetleri) İnsan Kaynakları departmanlarının direkt bağlı olduğu Doğan Medya Grubu'nun İnsan Kaynakları Başkanıdır. Şirketlerin uyguladığı tüm insan kaynakları yönetim süreçleri Altan Edis'in başkanlığındaki bir grup tarafından yönetilmektedir. Hazırlanan soru formunda insan kaynakları yönetim sistemlerinin sorgulanmasından başlayarak, insan sermayesi kavramının belirlenmesi ve bu kavrama bakış açısının ortaya çıkarılmasıyla devam edilmiş, kurum içerisinde insan sermayesi yönetimi ve bu sermaye üzerine nasıl çalışmalar yapıldığının sorgulanması ve ileriye yönelik yapılabilecek çalışmalarla son bulmuştur.

4.3 Uygulamanın Yöntemi

Çalışmanın yöntemi belirlenirken projenin teorik araştırması üzerinden yol alınmıştır. Teorik çalışma üzerinden insan sermayesi üzerine sorular oluşturulmuştur. Sorular tamamen açık uçlu olarak hazırlanmış ve genelden özele doğru belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmıştır. Her soru bir önceki sorunun cevabından yola çıkarak uygulamayı daha da genişletmiştir. Soru formu, insan kaynakları yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmeler için bir temel teşkil etmiştir.

4.4 Uygulama Soru ve Cevapları

Soru 1 : Kurumunuzda bir insan kaynakları departmanı var mı?

Cevap 1 : Kurumumuzda insan kaynakları kendine özgü bir yapıya sahiptir. Mevcut yapımız insan kaynaklarının kurumsal ve bireysel yönetilmesi üzerine kuruludur. Doğan Medya Grubu'nda yer alan her şirketin kendi insan kaynakları departmanları mevcuttur. Bireysel insan kaynakları birimimiz şirketleri insan kaynakları departmanlarına insan kaynakları yönetim süreçleri üzerine destek vermektedir. Kurumsal insan kaynakları birimimiz ise şirketlerin insan kaynakları departmanlarını Doğan Holding bünyesinde yönetmektedir.

Soru 2 : İK Departmanınızın örgütlenmesi nasıl ve hangi fonksiyonları yerine getiriyor?

Cevap 2 : Grup şirketleri ve grubun içindeki kurumların her birinde ayrı ayrı insan kaynakları departmanları vardır. Bu departmanlarda doğrudan doğruya ilgili şirketin tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yöneten ve onları yürüten bir nevi icra ortamları tarafından çalışmaktadır. Şirketin büyüklüğüne göre insan kaynakları departmanları örgütlenmiş durumdadır.

Holding insan kaynakları koordinatörlüğü grup şirketlerinin yürüttüğü insan kaynakları politikalarını üst düzeyde oluşturmaktadır. Genel politikaları belirler ve bu politikaları grup şirketlerinde belli bir birliktelik sağlamak üzere şirketlere iletir. Bunun yanı sıra şirketlerin teknik yönden kendi hacimlerinde alamadığı bilgileri oluşturur. Bir nevi insan kaynakları yönetim sistemlerinde laboratuvar görevi yapar. Bu sistemlerin şirketlerde uygulanmasıyla şirketlerin departmanlarıyla sürekli temas halinde olunmaktadır. Grup şirketlerinin insan kaynakları günlük işleri yürüten ve sorunları şirket bazında çözen departmanlardır. Holdinge üst düzeyde danışmaktadırlar.

Soru 3 : Kurumunuzdaki İnsan kaynakları planlaması, temini, kariyer planlaması, performans değerlendirme sistemleri, çalışana yönelik eğitim , yan ödeme ve sosyal haklar konusunda bilgi alabilir miyiz?

Cevap 3 : Medya sektöründe insan kaynakları yönetim sistemleri diğer sektörlere göre biraz daha geride kalmıştır. Bu durum sektörün kendine özgü olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin bankacılık sektörü daha ileridedir. Medyacılık sektöründe son yıllarda insan kaynakları alanında ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu işin başında insan kaynakları planlaması yer almaktadır. Grup şirketlerinde insan kaynakları planlaması bir yıllık planlama ile yapılır. Hangi aylarda kaç kişi işe alınacak, kaç kişi işten çıkarılacak, kaç kişi tayin edilecek, kaç kişi eğitilecek ve bunların vasıfları neler olacak gibi süreçler üzerine çalışılır. Bu planlama sayesinde bütçeler de çıkarılmaktadır. Bu durum bir alışkanlık ve kültür meselesidir. Bunun yanı sıra kariyer ve performans planlaması da grubumuzda uygulanmaktadır. Bu planlamayı Hürriyet, Milliyet ve televizyon kanallarımızda tamamı ile iş analizlerine bağlı olarak hazırladığımız insan kaynakları yapılandırmasının üzerinden yapmaya çalışmaktayız. Performans değerlendirme sistemimizi 2006 yılında ilk kez bireysel olarak uygulamaya başladık. Ücretleri de bu şekilde belirledik. Kurumumuzda çalışana yönelik eğitimlere çok önem verilmektedir. Bu amaç doğrultusunda 2006 yılının başında bir eğitim merkezi kuruldu. Eğitim ihtiyaç analizi yaparak iki dönem halinde süren sürekli eğitimler düzenlendi. Birinci dönemde 500 kişiye yakın kişi eğitim almıştır. Bu eğitimler kurum içerisinde ve sektör genelinde hem moral yönünden hem de teknik gelişim açısından büyük ses getirmiştir. Kurumumuzda yan ödeme ve sosyal haklar konusunda ücret odaklı çalışılmaktadır. Yan hakları dağıtarak ödediğimiz parayı atomize etmek amacıyla güdülmemektedir. Her kademedeki personelin farklı sosyal hakları vardır. Yaygın uygulanan sosyal destek özel sağlık sigortasıdır. Bunun ötesinde yan haklar içerisinde taşıma ve yemek yer almaktadır.

Soru 4 : İnsan sermayesi kavramının neden ortaya çıktığını düşünüyorsunuz? Bu kavramın oluşumunu nelerin tetiklediğini düşünüyorsunuz? Bu kavramı kuruluşlar için kısaca değerlendirebilir misiniz?

Cevap 4 : İnsan sermayesi kavramı insanın tarihi gelişimi sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizler insanın sadece emek gücünden ibaret olmadığını ve sadece bu değer üzerinden değerlendirilmemesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İnsan sermayesi rekabet gücünün artmasıyla beraber varlığını daha da göstermiştir. Kuruluşlar bu sermayenin artık farkına varılması ve üzerinde çalışılması gereken bir sermaye olduğunu fark etmişlerdir. Aslında bu süreç biraz yavaş işlemiştir. Ülkemizde daha da yavaştır ve hala gelişimi konusunda atılan adımlar yeterli değildir. İnsan sermayesi kavramı bir firmanın geleceğini belirleyecek en önemli unsurdur. İnsan sermayelerinin farkına varabilen, ona gerekli yatırımı yapan, bu sermayeyi ölçme yöntemlerini araştırarak uygulayan ve sonuçlarına göre geliştirme çabaları gösteren kuruluşlar gelecekteki varlıklarını ve yerlerini belirleyeceklerdir.

Soru 5 : İnsan Sermayesi Kavramı kurumunuz için ine ifade ediyor? Bu kavramı şirket içerisinde kullanıyor musunuz?

Cevap 5 : İnsan sermayesi kavramı Türkiye’de yeni yeni kullanılan ve ifade edilen kavramlar arasındadır. 1970’li yıllarda insan kaynakları yönetimi daha ziyade kitlesele yaklaşımlela çözülmekteydi. Yani sendikalar, toplu sözleşme ve mavi yakalı-beyaz yakalı ayırımı yapılmaktaydı. İş barışı toplu sözleşmelerle sağlanırdı. Ancak 80’li yıllardan sonra bireysel bazda insan kaynakları yönetim sistemleri icra edilmeye başlandı. Çalışan insan hangi seviyede olursa olsun bir şey üretmekte ve yaratmaktadır. İşveren de bundan yararlanmak durumundadır. Ancak işveren çalışanı da mutlu etmelidir. Verim ve insan mutluluğu eşit seviyede olmalıdır. Aralarında mutlaka bir denge kurulmalıdır. İşte bu süreç içerisinde insana kitle olarak değil bireysel olarak yaklaşılması gerektiği ve insanın bir sermaye olduğu fark edilmiştir. Şirketlerin değerleri sahip oldukları insan sermayesi ile ölçülmektedir. Şirketlerin piyasa değerlerini çalışanları yukarı taşımaktadırlar.

Soru 6 : İnsanı sermaye olarak görmek doğru bir bakış açısı mı? Kurumunuz İnsanı sermaye olarak görüyor mu? Yatırım yapıyor mu? Yapıyorsa ne gibi yatırımlar?

Cevap 6 : İnsan sermayesini sadece kaliteli bir sermaye olarak kabul etmek yetmez. Bu sermayeyi değerlendirmek için insan kaynakları yönetim sistemlerini doğru kullanmak gerekir. İş süreçlerinin doğru belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi, eşit işe eşit ücret sisteminin uygulanması, eğitimlerin verilmesi ve kariyer planlaması yapılmalıdır. İnsana ancak böyle değer verilir ve insan sermaye haline gelir.

Soru 7 : İnsana yapılan ya da yapılacak yatırımların kararının alınması aşamasında firma olarak neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?

Cevap 7 : Öncelikle firmalar ellerindeki insan gücünü belirlemelidirler. Bu insanların yetkinliklerinin çok iyi ve doğru bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bu belirlemeler doğru ve yerinde yapılırsa yatırım kararları da doğru şekilde alınabilecektir. İnsanlar sermayelerine göre sınıflara ayrılmalı ve bu doğrultuda yapılacak yatırımlar belirlenmelidir. Bu aşamada gerekli testler yapılmalı, performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Tüm bu değerlendirmelerin sonuçları ölçülünerek yatırımın ne zaman, ne kadar süre ile, hangi yöntemlerle kimlere yapılacağı kararına varılmalıdır. Biz Doğan Medya Grubu olarak çalışanımıza yapılacak yatırımları bu kriterleri değerlendirerek ve uygulayarak yapmaya gayret gösteriyoruz.

Soru 8 : İş gücü devir oranlarınız konusunda bilgi alabilir miyiz?

Cevap 8 : Turnover'ı hızlandıran faktör iş tanımlamalarının doğru yapılmaması ve ücret sistemlerinin gelişmemiş olmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını doğru uygulamalısınız. Turnover ilk yıllarda daha yüksektir. İlerleyen yıllarda bu oran düşer. Düşük ücrette turnover yüksektir. Bu da işsizlikle doğru orantılıdır. Diğer bir faktör, insanı doğru pozisyonda istihdam etmezseniz turnover yükselir. Medya sektörü hızlı

yaşayan bir sektör olduğundan bu oranlar çok yüksektir. İnsan kaynakları sistemleri medya sektöründe henüz tam olarak oturmamıştır.

Soru 9 : Çalışanlarımızın yaratıcılık faaliyetlerini nasıl takip ediyorsunuz? Eğitim sonrası ölçümler konusundaki çalışmalarınız öğrenebilir miyiz?

Cevap 9 : Eğitimi büyük çapta ve kurumsal bir şekilde başlattık. Eğitim uzun soluklu bir koşu. Niçin yaptığınızı çok iyi bilmelisiniz. Çok pahalı süreçlerden biridir. Eğitimler bireyin kariyeri ile doğru orantılı olmalıdır. Bu sürecin mutlak ölçümlemesi gerekir. Eğitimcilerden katılımcıların durumlarına göre geri dönüşler alıyoruz. En iyi eğitimcileri seçmeye çalışıyoruz. Statik değil dinamik bir uygulama yapıyoruz. Deneyerek en iyileri bulmaya çalışıyoruz. Eğitim verme bilincinde olan insanları seçmeye çalışıyoruz. Böyle olunca eğitimin katkısı pozitif olmaktadır.

Soru 10 : Vasıf envanteri yapıyor musunuz? Beceri envanteri yapıyor mu? Elinizde hangi insan sermayesine sahip olduğunuza dair veri tabanı var mı? Bunu tanımlamak için neler yaptınız?

Cevap 10 : Çok derinlemesine yetkinlik analizleri yapamıyoruz. Performans değerlendirme sistemleriyle bunu sağlamaya çalışıyoruz. İnsanı her boyutuyla sistemde belirleyen donelerimiz var. Eğitimsel vasıfları, dil bilgileri gibi... Ama kalitatif insan sermayesinde ise büyük harflerde ifade edebilecek bir sistemimiz yok. Bu zaten Türkiye’de yoktur.

Soru 11 : İnsan sermayesinin ölçümü konusunu duydunuz mu? Kurumunuzda ölçüme yönelik çalışmalar var mı? İnsan Sermayesinin ölçümü neden gereklidir? İnsana yapılan yatırımların geri dönüşünü sağlamak için neler yapılabilir? Geri dönüşün anlaşılabilmesi için kullanılması gereken ölçütler konusundaki fikirlerinizi öğrenebilir miyiz?

Cevap 11 : Ölçümle ilgili çeşitli metotlar mevcut. Bu metotları kullanmadan önce insanı sermaye olarak gördüğünüze dair bir geleneğinizin oluşması lazım. Tüm kademelerde bu anlayış olmalıdır. Türk yöneticileri hala insanla çalıştıklarının farkında değiller. İnsanla yönetim arasındaki bağı kurmuş

değiller. İnsan kaynakları departmanları insanı yönetmez. Yöneticileri çalışanları yönetir. Türkiye’de ölçüm modern anlamda kullanılmıyor. Kurumumuz içinde henüz ölçüme yönelik bir çalışma mevcut değil. Diğer sektörlerde bir çaba var ama bunun yapılabilmesi için insan kaynakları yönetim sistemlerinin doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Şu an Türkiye’de fantezi boyutunda ölçümleme çalışmaları var. Türkiye’deki eğitim sisteminin kötü olması insan sermayesini de aşağı çekiyor. Eğitimlerle bu durumu düzeltmeye çalışsak da çok iyi olmuyor. Gayri safi milli hasıladan eğitime ayrılan birim doğru şekilde kullanılmıyor. Meslek okullarımız yeterince insan sermayesine dönüşmüyorlar. Biz bu paraları özel dersane ve üniversite sınavlarına harcıyoruz. Özel dersaneler eğitilmiş insanları geliştirme de kullanılır. Ölçümlemede sayısallaştırmayı çok doğru bulmuyoruz. İnsan çok boyutlu bir varlık. Bin bir düşünceyle işine gelen bir varlığı sayısallaştırmak çok da tutarlı olmayacaktır. Performansla ölçmek daha doğru olacaktır.

İnsanı ezbere istihdam ediyorsanız bu geri dönüşümü olabilecek bir durum değildir. İnsana yatırım yapılırken işinin kutsallığını öğretebilmeniz gerekir. Ülkemizde insanlar işleriyle bütünleşmez, işlerini beğenmezler. Bu da insanın sermaye olmasını zorlaştırır. Yöneticiler çalışana işini sevme bilincini verebilecek yetkinliğe ve yeterliliğe sahip olmalıdır. Ölçülenmeyen yatırımın bir anlamı yoktur. Mümkün olan her türlü test ve yöntemlerin yapılması gerekir. Örneğin bir satıcının performansının hangi durumlarda iyi hangi durumlarda kötü olduğunu görebilmeniz lazım. Ölçülemeyen iş yoktur. Sayısal da olsa başka bir yolla da olsa ölçümlenebilir.

Soru 12 : Çalışanın sahip olduğu sermayeyi ortaya çıkarma konusundaki fikir ve çalışmalarınız nelerdir?

Cevap 12 : Her insanın kendine özgü bir birikimi vardır. Mevcut olan varlığı işe dönüştürmek için ona her türlü altyapıyı açmak gerekir. Metodik ve bilinçli yapmak gerekir. İnsan kaynakları yönetim sistemleri burada devreye giriyor. Sermayeyi işe dönüştürmek gerekir. Bizler öğrenmeyi bilmiyoruz. Öğrenmenin metodunu iyi bilmek gerekir. Alınan her bilgi

öğrenilmiş olmaz. Sentez edebilecek bir bakış açısına sahip olmak gerekir. Bilginin kullanılması konusunda da çalışmalar gerekir. Doğru kullanılmayan bilgi sermayeye dönüşemiyor. İşi iyi tanımlayacağız bu iş hangi sermayeye gerek duyuyor hangi insan bu sermayeyi karşılıyor. Şu an birçok metotla insanlar mülakat edilebiliyor. Önemli olan doğru seçme yöntemini kullanmaktır.

Soru 13 : İnsanın sahip olduğu sermayenin kuruluş bilançosundaki yeri konusundaki fikirlerinizi ve bilançoda yer almasının gerekliliği konusundaki düşünce ve çalışmalarınız konusunda bilgi verebilir misiniz?

Cevap 13 : İnsan belki 20-30 sene sonra bilançoların aktif kısmında yer alacak. Ancak bugün bu sermaye şirketlerin sahip olduğu know-how ile ortaya çıkıyor. Zaten tüm sermayeleri oluşturan ve değer biçen insan olmaktadır. İnsanın varlığı ve bilgi birikimleri şirketin sahip olduğu aktiflerini daha değerli kılmaktadır. Yeter ki siz elinizdeki insanı doğru kullanın.

Soru 14 : İnsan sermayesini entelektüel sermayenin diğer unsurları olan yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye ile karşılaştırabilir misiniz?

Cevap 14 : Eğer organizasyonel artılar kuvvetliyse bunu yaratan insan sermayedir. Bir şirketin pazarlama gücünü yaratacak insan yapısıdır. Eğer insan sermayesi uygun alınmamış ya da geliştirilmemiş ise organizasyonel sermaye de olmayacaktır. İnsan sermayesi olmadan yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmayacaktır. İnsan sermayesi entelektüel sermayenin yapı taşıdır. Diğer sermayelere anlam katan sermaye insan sermayesidir. Bir futbol takımını düşünelim. Futbolcular insan sermayesi, seyirciler yapısal sermaye, oyundaki şov da müşteri sermayesidir. İşte bir futbol takımında olduğu gibi eğer futbolcular yetenekli değilse diğerleri anlamsız olacaktır..

Soru 15 : İnsan sermayesinin günümüzde Türkiye'deki kuruluşlar tarafından nasıl algılanıyor?

Cevap 15 : Burada kötümserim. Lafta olumlu geliyor ama uygulama da bilinçsiziz. Her şirket insan kaynaklarından vazgeçmem diyor. Bu samimi bir yaklaşım değil. İşsizlik bir avantaj olarak kullanmaya devam ediliyor. Babadan oğula geçirilen yapılar devam ediyor. Çok isterdim ki pozitifte doğru gidiyoruz demeyi ama gerçekler maalesef böyle değil.

Soru 16 : İnsan Sermayesi konusunda mevcut yapılanların dışında kurumunuzun düşüncesiyle yapılması gereken çalışmalar konusundaki fikirleri anlatabilir misiniz?

Cevap 16 : Eğitim sistemi değişmeli. Bu sistemle pek çok şey anlamını yitiriyor. Kaynaklarımızı anlamsız kullanıyoruz. Kurumlarda üst düzey yöneticilerin zamanlarının çoğunu insanı yönetmeye ayırmaları gerekir. İnsana değil paraya zaman ayırdığımız sürece işleri yoluna koyamayacağız.

4.5 Uygulamadan Ortaya Çıkan Bulgular

Uygulamadan ortaya çıkan veriler değerlendirildiğinde ilk olarak göze çarpan, kurumun insan kaynakları yapısının oldukça geniş bir zemine yayıldığıdır. Doğan Medya Grubu, içerisinde Türkiye'nin önde gelen gazete, Tv kanalları ve internet servis sağlayıcılarını barındıran bir kurum olarak göze çarpmaktadır. Tüm bu şirketler kendi içlerinde birer insan kaynakları departmanına sahip olduğu gibi bu departmanlar da grubun tepesinde oluşmuş bir insan kaynakları başkanlığına bağlıdır. Şirketlerin insan kaynakları departmanları kendi bünyelerinde çalışan personelin tüm insan kaynakları sistemlerini kendileri yönetmekle beraber aslında insan kaynakları başkanlığına bağlı olarak çalışmaktadırlar. İnsan kaynaklarının tüm yönetim süreçleri başkanlık tarafından belirlenerek şirketlere yayılmaktadır.

Bu yapının avantajları olduğu gibi dezavantajları olduğu da görülmektedir. Avantaj olarak göze çarpan temel unsur yapının güçlülüğü ve bir fikir birliği olarak karşımıza çıkmasıdır. Dezavantaj olarak ise grubun birbirinden farklı yapılara sahip şirketlerin birleşmesinden oluşmasıdır. Bu süreçte farklı yapılar farklı yönetim biçimlerini mecburi kılmaktadır.

Yapılan görüşmede bu dezavantajın ortadan kaldırılması adına insan kaynakları başkanlığının bir eğitim merkezi kurma yoluna gittiği görülmüştür. Bu çalışmanın altında tüm çalışanların doğru bir şekilde ölçümlenerek eğitilmeleri ve desteklenmeleri yatmaktadır. Eğitim merkezinin kuruluş amacı, çalışanların sahip oldukları yetkinliklerinin belirlenerek onlara doğru bilgilerin aktarılması ve kuruma daha faydalı olmaları ve de kendilerine daha iyi kariyer yolları çizmeleridir. Bu merkez sayesinde grup içindeki farklı yapılara sahip şirketlerin çalışanlarının şirketlerin gereksinimlerine göre eğitildikleri ve böylece bu farklı yapıların insan kaynakları yönetimlerinin birbirlerinden belirli noktalarda ayrıldığı görülmektedir.

Şirketler insan kaynaklarında yine başkanlığa bağlıdır ancak yönetim süreçlerinde sahip oldukları personelin şirketlerin yapılarına özgü eğitimlerle donatılmaları ile bu bağlılığı karmaşıklıktan aydınlığa çıkarmaktadırlar.

Eğitim merkezinin kurulması ve çalışmalarına başlamasının en önemli sebeplerinden biri de günümüzün en önemli kavramlarından biri olan entelektüel sermayenin temel unsuru olan insan sermayesinin geliştirilmesidir.

Uygulamada Doğan Medya Grubu İnsan Kaynakları Başkanı Altan Edis'den alınan bilgiler doğrultusunda yapılan değerlendirmede hem kurumun, hem medya sektörünün hem de Türkiye'nin insan sermayesi kavramını duyduğunu, bildiğini ancak henüz tam anlamıyla bu kavramı yaşamadığını görüyoruz. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde bu kavramın artık tüm çalışma yaşamına yansıdığı bir dönemde ülkemizde de bu çalışmalara hız verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Türkiye'nin Medya Sektörünün lider firmasının bile bu kavramı tam olarak yaşayamadığı yapılan çalışmalardan da anlaşılmaktadır. Altan Edis'e göre bu aksayan tarafımızın sebebi eğitim sistemimizin çarpıklığıdır. Ülkenin eğitime yaptığı yatırımın çok az olduğunu ve şu an mevcutta yapılan yatırımların da doğru şekilde değerlendirilmediği görülmektedir. Eğitim sistemimizin doğru işlememesinin okul mezunu insanların iş hayatına adaptasyonlarını olumsuz etkilediği görüşü kurum içinde hakim olan bir görüştür. Üniversite mezunlarının bile okul sonrası iş yaşamlarında gelişmiş dünya ülkelerine göre daha uzun süreli bir adaptasyon dönemi geçirdikleri düşünülmektedir. Ve bu süreci azaltma yolunun da şu an için kurumlar tarafından çizilmek zorunda olduğu düşünülmektedir.

Grup, insanın bir sermaye olarak görülmesi ve düşünülmesi kısmında ise hemfikir olmuş durumda görülmektedir. İnsanın bir kurumun sahip olduğu her şey olduğu düşüncesi kurum içerisinde kabul görmüş bir düşünce tarzı haline almıştır. Tüm

diğer sermayelerin var olması ve varlıklarını sürdürebilmeleri için insana ihtiyaç duyduklarını ve bu doğrultuda da insan sermayesinin bir kurum için olmazsa olmaz bir kavram olduğu düşüncesi dilden dile yayılarak kabul görmektedir. Bu sürecin geciktiği düşüncesinin de hakim olduğunu hatırlatmakta fayda vardır. Bu düşüncelerin sözde kalmaması için de Grup içerisinde eğitim seferberliği başlatılmıştır. Burada en önemli nokta eğitimlerin bundan önce de yoğun bir şekilde planlandığı ve uygulandığıdır. Ama burada farklı olan şey kurumun bu eğitim seferberliğine şimdiki bakış açısıdır. Şimdiki düşünce, eğitimin çalışanı motive etmesi gerekli olduğu düşüncesinden çok farklıdır. Şimdiki düşünce, insanın bir sermaye olduğu ve bu sermayenin ortaya çıkarılarak geliştirilmesi ve elde tutularak daha güçlü bir yapıya sahip olma düşüncesidir. Önemli olan nokta eğitimlerin takibinin çok iyi yapılarak geri dönüşlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi gerektiğidir. Değerlendirilmeyen ve ölçülenmeyen eğitimlerin boşa gittiği ve gideceği bir gerçektir. İşte bu süreçte eğitimlerin planlanması kadar eğitim sonrası yapılacak çalışmalar da bir o kadar önem kazanmaktadır.

Kurum bu çalışmayı 6 ay kadar önce başlatmış ve bu süre zarfında yapılan yetkinlik ölçümleri de göstermiştir ki planlanan eğitimler öncekilerden oldukça farklı bir durumdadır. Her çalışanın alması gereken eğitimler yerine vasıf ölçümleri sonrası ortaya çıkan veriler doğrultusunda planlamalar yapılmıştır. Ve bu 6 aylık süreç sonunda yapılan ilk değerlendirmede çalışanların iş süreçlerine katılımlarında pozitif yönlü değişimler kaydedilmiştir. 6 ay önceki performans ölçümleri ile şimdiki ölçümler arasında büyük farklılıklar görülmektedir.

Çalışan devir oranlarının medya sektöründe oldukça yüksek olduğu gerçeğinin farkında olan kurum, yetişmiş insan gücünü kaybetmemek için çalışanlarına tüm imkanlarını sunmaya çalışmaktadır. Maddi desteğin ötesinde, çalışanların kariyerlerinde onlara fayda getirecek bu eğitim sisteminin devir oranlarını düşürdüğü de gözlemlenmiştir.

Kurumun bu sahip olunan ve geliştirilme çalışmaları yapılan insan sermayesinin mutlak suretle bir şekilde ölçülenmesi gerektiğini de düşündüğü görülmektedir. Bu ölçümün mutlaka sayısal verilere dayanması gerektiği düşüncesi kabul edilmemiş bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans görüşmeleri ve diğer iş ölçümleri ile bu ölçümlerin yapılabileceği düşüncesi hakim görünmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta da şudur ki insan sermayesi bir şekilde sayısallaştırılmalıdır. Çünkü sahip olduğunuz insan sermayesi şirketinizin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın temel sebebidir. İşte bu sebepten ötürü şu an gelişmiş dünya ülkelerinde yapılan

sayısallaştırma çalışmaları da göz ardı edilmemelidir. Tüm insan sermayesi bir şekilde sayılara dökülemese de bazı süreçler mutlak suretle sayısallaştırılma yolundadır. Ülkemizin şu anki yapısı içerisinde bu sayısallaştırma işlemi önümüzdeki yıllara yayılmak durumunda görülmektedir. Çünkü ülkemizde henüz insan sermayesi kavramı tam olarak anlaşılmış ve uygulamalara yansıtılmış durumda değildir.

Eğitimin en kısa anlatımla bir değişim süreci olduğu ve ilk bakışta bu değişimin, kendisini bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında gösterdiği görülmektedir. Bilindiği gibi işletmeler de canlı bir organizma gibi sürekli ve dinamik bir değişim süreci içinde yaşarlar. İşin doğasında mevcut olan ve kurumları diğerlerine göre hep bir adım önde olmaya zorlayan bu dinamizme en geçerli şekilde ayak uydurabilmek, ancak sürekli ve planlı bir eğitimle sağlanabilir.

Bu nedenle, DYH' de görev alan personelin ya da onların oluşturduğu grupların, işletmede yüklendikleri veya ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için sistemli ve sürekli eğitime gereksinimleri vardır. Başka bir ifade ile, tüm çalışanların mesleki bilgi ufuklarını genişletmek, onların düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişiklikler yapmak, bilgi, görgü ve becerileri geliştirmek, yapılan eğitim çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Kısacası, kurum için insana yatırım yapmak ve entelektüel sermayelerini güçlendirmek bu çalışmaların özü olarak nitelendirilmektedir.

Günümüz çalışma yaşamı, temelinde “eğitim” ve “bilgi” yatan, büyük bir dönüşümden geçmektedir. Eğitim gücü, bu geçişte çok büyük işlevler üstlenmiş durumdadır. Toplum artık sanayi çağını gerilerde bırakarak, bilgi çağına baş döndürücü bir hızla ilerlemektedir. Bu süreçte globalleşme ile eş zamanlı olarak, çalışan insan yapısı da ister istemez değişmiştir. Daha doğrusu kol gücünün yerini beyin gücü alarak, karşımıza artık sanayi çalışanı yerine, yeni bir tip olarak “bilgi işçisi” çıkmaktadır. Bu nedenle bilgiyi daha iyi üreten, onu daha etkili şekilde çalışanları ile paylaşan kuruluşlar, bugün rakiplerine fark atabilmektedirler. Doğal olarak bu tür kurumlarda çalışanların motivasyon ve aidiyet duygusu da daha derin olabilmektedir.

Artık şirketlerin entelektüel sermayesi yani kaliteli işgücü, beyin gücü, sahip oldukları know-how, şirketlerin gerçek değerlerini belirlemede temel rolleri oynamaktadır. Bu doğrultuda, kurumların günümüzde bilgi ekonomisinden yararlanma hızı ve onu eğitim yolu ile paylaşabilme yeteneği, Avrupa Birliği'ne geçiş aşamasında olan ülkemizin yarınını belirleyecektir.

Çalışma yaşamındaki bu tür köklü değişimler, doğal olarak kurumların yönetim anlayışını da değiştirmiştir. Bilgi paylaşımı, organizasyonlarda aşağıya doğru kurumsal şeffaflığı ve yetki devrini birlikte getirmiştir. Yetki ve sorumluluğu astlarımıza daha çok devretme zorunluluğunda olunan bir süreçte, yöneticilerin ve personelin eğitim gereksinimi de o oranda artmaktadır.

Özetlenecek olursa, bilgi ekonomisine geçişte başarılı olabilmenin yolu, artık insan sermayesini güçlendirmek, onu eğitmek ve paylaşılan bilginin ödüllendirilmesinden geçmektedir.

Çok hızlı ve etkin şekilde büyüyen Grup, bugün, düne kıyasla insana daha çok kıymet vermek, ona yatırım yapmak zorundadır. Sektörel rekabetin hızlandığı bir ortamda, farklılığı koruyabilmek, dünyada değişen yönetim sistemlerine ayak uydurabilmekle mümkün olacaktır. Bu durumda kurum stratejik yönetim becerilerini arttırabilmek için, insana hiç bıkmadan sürekli olarak yatırım yapmak durumundadır.

Sonuç olarak insanın hiçbir zaman sermayenin en önemli unsuru olduğu unutulmamalıdır gerçeği ortaya çıkmıştır. İşte bu hedef ile kurumların insan sermayelerine sadece sözde değil pratikte de değer vermeleri gerekmektedir. Şirketlerin geleceğini çalışanları ve onların zihinlerindeki mirasları belirlemektedir. Fikirler olmadan üretimin olmayacağı kesindir. İnsan sermayesi gelecekte şirketlerin bilançolarında bir şekilde yerini alacak ve firmaların piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark ve bu farkın nedeni çok daha net olarak görülebilecektir.

SONUÇ

Bu çalışmada insan sermayesi kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. İnsan sermayesinin geçmişten bugüne dönüşüm süreci, tanımı, önemi, ortaya çıkarılması, yaratılması, geliştirilmesi, ölçümü ve temelini oluşturduğu Entelektüel sermaye ile olan ilişkisine değinilerek uygulama olarak bir çalışmayla çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmanın sonucunda insan sermayesinin bir firma için ne kadar değerli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Firmaların artık çalışanlarına bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini görebilecekleri bu çalışmada insan kavramının görüldüğünden çok daha değerli olduğu anlatılmıştır. İnsan buzdağının görünen kısmı gibi görülmekten çıkıp aslında çok büyük bir hazine olarak görülmeli ve ona göre değerlendirilmelidir.

Gelişmiş ülkeler insana yatırım yapma ve onu en iyi şekilde sisteme dahil etme konusunda büyük adımlar atmaktadırlar. İnsanlarda bu güvenin karşılığı olarak tüm bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanmaktadırlar. Kendilerine yatırım yapıldığını ve değer verildiğini gören insanların hem işlerine olan sevgileri artmakta hem de kendilerine olan güvenleri artmaktadır.

Bu bilgilerin ışığında Türkiye’de de bazı çalışmaların yapıldığını söylemekte fayda vardır. Sayıları çok fazla olmasa da bazı firmalar insan sermayesi kavramı üzerine eğilmeye başlamışlar ve konu hakkında çalışmalar yapmış ve yapmaktadırlar.

Proje kapsamında Doğan Medya Grubu’nda yapılan çalışmada da insan sermayesi kavramının anlaşılması, bu sermayenin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi, elde tutulması ve ölçülmesi adına çalışanlar üzerinde vasıf ölçümleri yapılmış ve çalışanlar için hazırlanan bir eğitim merkezi ile yetkinlik bazlı eğitimler planlanarak insan sermayesinin geliştirilmesi adına önemli adımlar atılmıştır.

İnsana yapılan yatırımın en kıymetli yatırım olacağı bilinciyle hareket eden kuruluşlar geleceğin kuruluşları olacaklardır. Ancak sadece yatırım yapmakla bu güce kavuşulamayacağını da unutmamalıdır. Asıl olan doğru yatırımın doğru zamanda doğru insana en doğru şekilde yapılması ve bu yatırımların takip edilerek verimin en üst düzeyde alınmasına yönelik çalışmalara da ağırlık verilmelidir.

Ölçümü ve sayısallaştırılması her ne kadar imkansız olarak görülse de insan sermayesini ölçmenin başka yolları da bulunmaktadır. Bunu firmanızın ilerleyişinden ve sıra dışı becerilerinden de gözlemleyebilirsiniz.

Bu doğrultuda insan sermayesi firma bilançolarında görünmeyen ancak gelir ve gider bölümlerinde önemli bir yeri işgal eden bir kavramdır. Bu yüzden de Ona gerekli önemi vermek gerekmektedir. Büyüme insana yapılan yatırımlarla daha hızlı ve kararlı hale gelecektir.



KAYNAKÇA

Acuner T., **Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Sezgisel Bir Araştırma**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya 2002

Aldisert L.M., **Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset**, www.ebrary.com,

Anıkboğa Ş.F., **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul 2003

Barney J.B., **Looking inside for competitive advantage**, *Academy of management Executives*, 9 (4), 1995

Barutçugil İ., **Bilgi Yönetimi**, Active, 2000

Becker G S., **Human Capital: A theoretical and empirical analysis**, National Bureau of Economic Research, New York, 1964

Block P., **Stewardship: Choosing service over self-interest**, Berrett-Koehler, San Francisco 1993

Bontis N., **Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models**, www.fek.su.se/kurser/fos/Material/Bontis.pdf

Bontis, N. ve Fitz-Enz, J., **Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Antecedents and Consequents**, *Journal Of Intellectual Capital*, Vol.3, No.3, 2002

Boudreau J W., Ramstad P M., **Human Resources Management**, 1997

Brennan, N. ve Connell, B., **Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.3, 2000

Brinker, B., **Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge**, www.cpavision.org, 13.09.2003.

Brooking A., **Intellectual Capital**, Thomson Business Press, İngiltere, 1996

Burkowitz W., Acosta S., **Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices**, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16-17 June, London, 1998

Büyükbingöl E., **Swot Analizi**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2004

Castro M., **The Role Of Corporate Reputation In Developing Relational Capital**, Vol.5 No:4, 2004

Celemi International, **Annual Report**, 1995

Coleman J. S. , Social capital in the creation of human capital, **American Journal of Sociology**, 94, 1998, s.95-S120

Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A., **Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması**, www.bilgiyonetimi.org,14.09.2003

Daft R.L., **Leadership: Theory and practice**, Ft. Worth, TX, Dryden Press, 1999

Davenport T H., **Human capital**, Management Review, 1999

Dess G.G., & Pickens J.C., Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital. **American Management Association**, New York 1999

Dinçmen, M., **Bilgi Yönetimi**, Mercek Dergisi, C.3, No.1, Ocak 2001

Drucker P., **Gelecek İçin Yönetim**, çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1995

Dzinkowski R., **The Measurement and Management of Intellectual Capital:An Introduction**, Management Accounting, Vol.78,Is.2,London,Feb.2000

Edvinsson L., Malone M. S., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, HarperCollins Publishers, New York, 1997

Ertuğrul, M., **Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Ferrier, F. ve McKenzie, P., **Intellectual Capital: Managing the new performance drivers**, Monash University-ACER Centre for the Economics of Education and Training, 1999

Gratton L., Groshal S., 2003 Managing Personal Human Capital: New Ethos For The 'Volunteer' Employee, **European Management Journal**, Vol.21 No: 1, 2003, s.3

Gürlek T.B., **Swot Analizi**, TÜBİTAK, Gebze, 2002

Gürol Y., **İşletme Değerini Arttırıcı Bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetimi Ve Ölçümü**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi Kasım 2004 C: 33 Sayı: 2 Sayfa

Hamel G., Prahalad C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev.Zülfü Dicleli, İnkilap Yay.,İst.,1996

Hudson, W.J., **Intellectual Capital: How to build It, Enhance It, Use It**, John Wiley&Sons, USA, 1997

Human Capital in Transpotation, **Intellectual Capital Prototype Report**, Scandia, 1998

Jones B., **Knowledge capitalism : Business, work, and learning in the new economy**, Oxford University Press, New York 1999

Kaplan R.S., & Norton D.P., **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard Business School Press, Boston 2001

Karagülle H., **An Empirical Study on Tobin's q-ratio**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

Keith D., v.d., **Business and Society : Environment and Responsibility** , III. Edition, McGraw Hill , Inc. , New York , 1975

Kerzner H., **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (3.Baskı)**, Van Nostrand Reinhold, New York 1989

Kreitner R., Kinicki A., **Organizational Behavior**, Irwin, Inc., Homewood, 1992

Ksaos P.E., Peters L.H., Greer C.R., & Youngblood S.A., **The blackwell encyclopedic dictionary of human resource management**, Maiden, MA: Blackwell Publishers, 1997

Leadbeater C., **New Measures For The New Economy**, OECD-International Symposium, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects, Amsterdam, 1999

Leliaert P.J.C ve Diğ., **Identifying And Managing IC : A New Classification**, Journal Of Intellectual Capital, Vol.4 No: 2, 2003

Lengnick-Hall C.A., & Lengnick-Hall M.L., **Strategic human resources management: A review of the literature and proposed typology**, Academy of Management Review, 13, 1998

Lepak D.P. & Snell S.A., **The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development**, Academy of management Review, 24 (1), 1999, s.34-48

Lev B., **Too gray for its own good**, The Wall Street Journal, s.A12, Ocak 22, 2002

Luthans F., **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc., Kogakusha, 1981

Luthy D. H., **Intellectual Capital and Its Measurement**, www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf

Luu, N., Wykes, J., Williams, P. & Weir, T., **Invisible Value: The Case For Measuring and Reporting Intellectual Capital**, ISR New Economy Issues, Paper No.1, July 2001

Lynn B., **Intellectual Capital**, The Management Accounting Magazine, 1998

Manville B., **Talking human capital with Professor Gary S. Becker, Nobel Laureate**, Liinezine:<http://linezine.com/7.1/interviews/gbbmthc/htm>, 2002

Middlebrook P.N., **Social Psychology and Modern Life**, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1980

Mrinalini, N. ve Nath, P., **Organizational Practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations**, Journal Of Intellectual Capital, Vol.1, No.2, 2000

Nonaka I., **Bilgi Yaratan Şirket**, HBR,Çev.,G.Bulut, Bilgi Yönetimi-MESS Yay.,İst.,1999

Odyakmaz N., **Büyüme Modelleri Çerçevesinde Yeni Ekonominin Makro Ekonomi Üzerindeki Etkileri**, DTM, Ankara, 2000

Önce S., **Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999

Petrash G., **Managing Intellectual Capital for Profit**, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16-17 June, London, 1998

Petty, R. ve Guthrie, J., **Intellectual Capital Literature Review (Measurement, Reporting and Management)**, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.2, 2000

Sanchez, P., Chaminade, C. ve Olea, M., **Management of Intangibles: An Attempt to Build a Theory**, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.4, 2000

Seetharaman A., **Comparative Justification On Intellectual Capital**, Journal Of Intellectual Capital, Vol.5 No: 4, 2004

Stewart T., **Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, çev. Nurettin El hüseyini, Kontent Kitap, İstanbul, 1997

Stewart, T., **The Wealth of Knowledge**, New York: A Currency Book, 2001

Ulrich D., **Intellectual capital = competence x commitment**, Sloan Management Review, 1998

Walters M., **The Performance Management Handbook**, Institute of Personel and Development, London, 1995

Wright P.M., Snell S.A., **Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management**, Academy of Management Review, 23 (4), 1998