

Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri

Dr. Pınar Süral Özer *
Prof. Dr. Ömür Özmen **
Dr. Ömür Saatçioğlu ***

ÖZ

Bilgi devrimi ile birlikte, ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki değişimlerin yanında işletmelerin yapılanma ve işleyişlerinde de önemli değişimler olmuştur. Ekonomik faaliyetlerde ağırlık “bilgi temelli faaliyetlere” kaymış, bilgi yönetiminde etkililik rekabet üstünlüğü sağlamada öne çıkmıştır. Bu gelişmelerle birlikte “mavi yakalı” çalışanların yerlerini de hızla “bilgi işçisi” adı verilen yeni bir çalışan sınıfı almaya başlamıştır. Bilgi işçisi diğer çalışanlardan farklılaşan yönleri ile pek çok farklı biçimde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde bilgi işçisinin farklılaşan özellikleri geniş bir yelpaze içinde ortaya çıkmaktadır. Ancak, grubun yönetimi ile ilgili yapılan çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Bilgi yönetiminde etkililik sağlamak için konu yalnız teknik değil, yönetsel boyutu da incelenmelidir. Bilgi yönetiminin yönetsel boyuttaki başarısı ancak bilgi işçilerinin verimliliği ve insan kaynakları yönetiminde etkililik ile sağlanabilecektir. Bu çalışmanın amacı, bilgi işçisi kavramını tanımlayarak bilgi işçilerinin farklılaşan özelliklerini irdelemek ve bilgi yönetiminin etkililiği için insan kaynakları yönetiminde oluşması gereken gelişmeleri tüm yönleri ile tartışmaktır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi işçileri, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi.

* Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi.

** Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi.

*** Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu

Giriş

Özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren işletmelerin yapılanma ve işleyişlerinde önemli değişimler olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim bu durumun temel açıklayıcısı olarak görülebilir. Bu yeni dönemde bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma, paylaşma ve kullanma faaliyetleri, bilgi ve öğrenme temelli kavram ve olgular hızla öne çıkmıştır. Bilgi yönetimi ve bilgi işçileri kavramları da “bilgi çağı” olarak nitelendirilen bu dönemde akademisyenlerin ve uygulamacıların temel ilgi alanlarına girmişlerdir.

Rekabetin çehresindeki değişim, varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeleri “bilgi yönetimi” ile ilgilenmeye zorlarken, ekonomik faaliyetlerde ağırlığı “bilgi temelli faaliyetler”in almaya başlamasıyla işgücünün yapısında da değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler ile birlikte “bilgi işçileri” denilen yeni bir sınıf doğmuştur. Bununla birlikte, bu yeni sınıfın özelliklerini sorgulayan ve bilgi işçilerinin etkililiğinin sağlanması ile ilgili çalışmalar yapmanın da gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetiminde etkililik sağlamak için, konunun yalnızca “bilgi sistemleri kurmak ve yönetmek” kapsamında ele alınmaması, örgüt içerisinde çalışanların bilgilerini paylaşarak, örgütsel etkililiği artıracak biçimde kullanmalarını sağlayacak yönetsel yaklaşımların da incelenmesinin gerekliliği, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı da bilgi işçisini farklılaşan özellikleri ile tanımlamak ve bilgi yönetiminin etkililiği için insan kaynakları yönetiminde oluşması gereken gelişmeleri tartışmaktır.

1. Bilgiye Dayalı Yeni Rekabet Faktörleri ve Bilgi İşçileri

Dünyada tarımın ortaya çıkması ile birlikte “birinci” dalga değişim yaşanmış, köylü merkezli ekonomiler doğmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte, fabrikalara dayalı, kitle üretiminin öneminin arttığı, giderek daha büyük ve daha bürokratik kurumlara gereksinim duyulduğu, “ikinci dalga” değişim yaşanmıştır. Bugün ise “bilgi devrimi” ile birlikte, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda “üçüncü dalga” değişim yaşanmaktadır¹.

Drucker, temel ekonomik kaynağın, sermaye, doğal kaynaklar ya da işgücü olmaktan çıkıp “bilgi” olacağı yeni döneme “sanayi ötesi çağ” ya da “bilgi çağı” adını vermiştir². “Bilgi Çağı” olarak ifade edilen bu yeni dönem

¹ R. Gibson (der.), Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya, 1998, içinde A. Toffler ve H. Toffler s. VII.

² P. F. Drucker, Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, NY, s.8.

pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir. Özellikle rekabet faktörleri 1960'lardan bu yana sürekli bir değişim içerisinde olmuşlardır. 1960'larda "üretim üstünlüğü" ile rekabet, 1970'lerde "maliyet üstünlüğü" ile, 1980'lerde "kalite üstünlüğü" ile , 1990'larda ise "hız üstünlüğü" ile rekabet öne çıkmıştır ³. 2000'li yıllarda geçmişteki rekabet etmenlerinin önemi azalırken, rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi çok daha zor olan "soyut faktörler" in önemi artmaktadır. Bu faktörler; örgüt kültürü, çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları ve bilgileri, çalışanların nasıl yönetildiği, örgütsel bilgiler, örgütün yeni bilgilere ulaşma ve bu bilgileri uygulamalara aktarabilme hızı ile örgütsel öğrenmenin etkililiğidir.

Çevresel değişimlerle birlikte stratejik yönetimde geleneksel yaklaşımların yerini öncelikle örgütün kaynak ve yeterliliklerini rekabet gücünün birincil kaynağı olarak gören "kaynak temelli görüş"ün aldığı ve zamanla bu görüşün de yerini "bilgi temelli görüş"e bıraktığı bilinmektedir. 1980'lerden itibaren araştırmacıların işletmeye rekabetçi performans sağlayan kaynaklar üzerinde yaptıkları çalışmalar hızlı bir artış göstermiştir. İşletmenin sürdürülebilir rekabetçi performansı ile ilgili kaynakları inceleyen çalışmalar, "örgütsel öğrenme"yi de bu kaynaklar arasında ele almışlardır ⁴. Sürdürülebilir rekabetçi performansı sağlayacak olan kaynakların özellikleri; değerli olma, az bulunurluk, taklit edilememe ve ikamesi bulunmama ⁵ olarak belirlenmektedir.

Üstün "bilgi" sahibi işletmeler, geleneksel kaynak ve yeteneklerini yeni ve ilgi çekici yollarla bütünleştirerek ve eşgüdümleyerek, rakiplerinden daha fazla "değer" yaratabilmektedirler. Bilgi, özellikle de örgütsel rutinlere aktarılmış, örtülü ve deneyimle geliştirilmiş bilgi, tek olma, kolay ve kısa zamanda taklit edilememe özelliklerine sahiptir. Ayrıca, işletmeler üstün zihinsel (entelektüel) kaynakları aracılığıyla, kaynaklarını, bu kaynaklar tek olma özelliğine sahip olmasalar bile, daha iyi kullanıp, geliştirebilmektedirler ⁶. Bu nedenlerle, "bilgi çağı" olarak tanımlanan çağda, "örgütsel bilgi ile ilgili yetenekler" rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli kaynaklardır. Bu koşullarda "öğrenme ve bu yolla değişen koşullara uyum gösterebilme becerisi" giderek öne çıkmaktadır. Bu durum, örgütlerin "kaynak temelli geleneksel örgütler"den

³ İ. Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul, 1992, s. 24.

⁴ R. E. Hoskinson, M. A. Hitt, W. P. Wan, D. Yim, "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", Journal of Management, Vol: 25, No: 3, 1999, s.439.

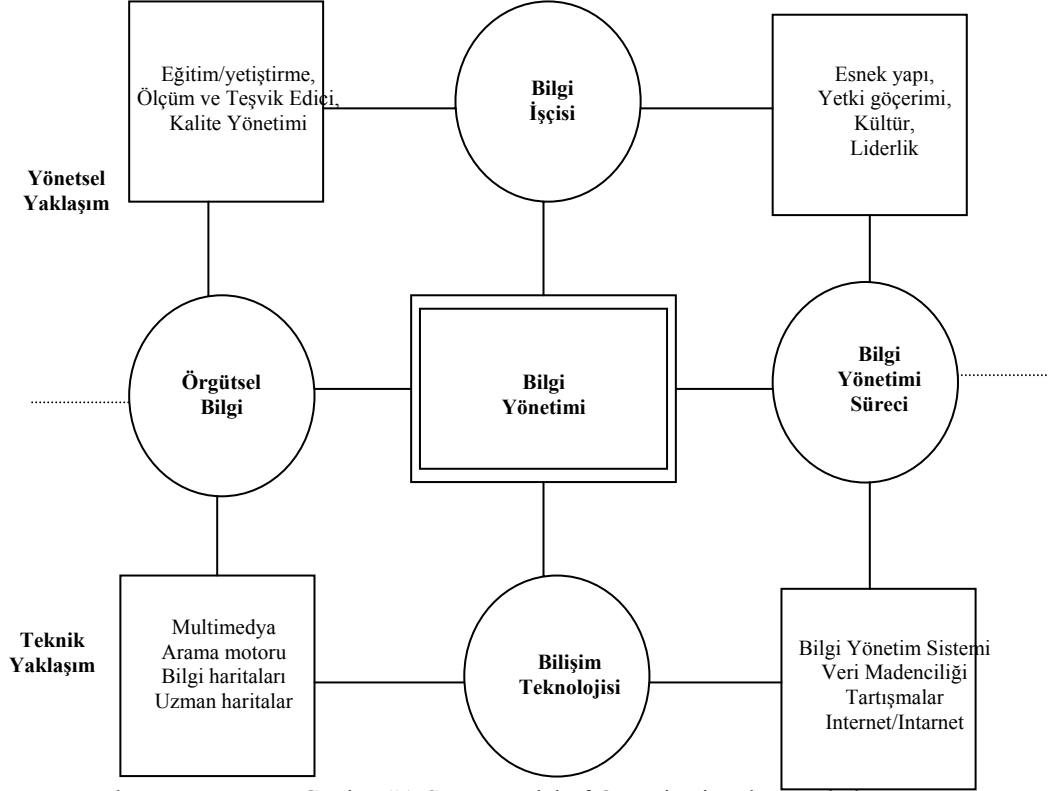
⁵ J. B. Barney, "Special Theory Forum the Resource – Based Model of The Firm: Origins, Implications, and Prospects", Journal of Management, Vol: 17, No: 1, 1991, s.101.

⁶ M. H. Zack, "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, Vol: 3, 1999, s.128.

“bilgi temelli öğrenen örgütlere” dönüşme çabalarının da açıklayıcısıdır. Bilgi çağında varlığını koruyabilmeyi ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi başaracak olan örgütler, sanayi çağının “geleneksel örgütler”inden birçok yönleri ile farklılık göstereceklerdir. “Bilgi Çağı” olarak tanımlanan yeni dönemde varlık gösterecek olan bu örgütler için “bilgi yönetimi”nde etkililiğin sağlanması rekabet üstünlüğü açısından yaşamsal derecede önemlidir. “Bilgi yönetimi”nde etkililik ise olgunun yönetsel ve teknik olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmasını ve her iki boyutun karşılıklı ilişkilerinin gözden kaçırılmamasını zorunlu kılmaktadır.

“Bilgi Yönetimi”nin farklı alanlardan uzmanlar tarafından inceleniyor oluşu, olgunun pek çok farklı bakış açısıyla tanımlanmasına ve modellenmesine yol açmıştır. Bu modelleme çalışmalarından Lee ve Kim’in çalışmaları (2001) bilgi yönetiminin hem yönetsel hem de teknik bileşenleri içerdiğini özellikle vurgulamaktadır⁷. Buna göre, bilgi yönetimi temelde dört bileşeni içermektedir. Bunlar; bilgi işçileri, örgütsel bilgi, bilgi yönetim süreci ve bilişim teknolojileridir. “Bilgi Yönetimi”nde etkililiği sağlamak, modelin yönetsel ve teknik boyutları ile ele alınması ve her bir bileşenin ayrı ayrı incelenmesini gerektirir. Modelin yönetsel boyutunda “bilgi işçisi” önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetiminde etkililik sağlamanın anahtar elemanlarından biri “bilgi işçisi”dir.

⁷ J-H. Lee ve Y-G Kim, “A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis”, Expert System with Applications, Vol: 20, 2001, s.299-311.



Kaynak: J-H. Lee ve Y-G Kim, "A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis", *Expert System with Applications*, Vol: 20, 2001, s.301.

Şekil 1: Bilgi Yönetiminin Bileşenleri

Konuya "örgütsel öğrenme" açısından bakıldığında da "örgütsel öğrenme" tanımlanırken araştırmacıların çoğunun "bireysel öğrenme"yi tanımlarının temeli olarak ele aldıkları görülmektedir. Bu tanımlarda, örgüt içinde asıl öğrenenlerin "bireyler" olduğu ve örgütlerin de üyeleri olan "bireyler" aracılığıyla öğrendikleri savunulmuştur. Örneğin Simon; "bütün öğrenmeler, bireyin kafasının içinde gerçekleşir, örgüt yalnızca iki yolla öğrenebilir: (a) üyelerinin öğrenmesi (b) örgütün daha önceden sahip olmadığı bilgilere sahip bireylerin işe alınması"⁸ ifadesi ile örgütsel öğrenmenin temeline bireyi yerleştirmiştir. Kim ise; "örgütler bireysel üyeleri aracılığıyla öğrenirler"⁹ diyerek bireyi örgütsel öğrenmenin merkezi konumuna

⁸ H. A. Simon, "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, Vol: 2, No: 1 1991, s.125.

⁹ D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol: 35, Fall, 1993, s.37.

getirmektedir. Dodgson; “bireyler, örgütlerdeki dönüşümü sağlayan, öğrenmeyi gerçekleştiren asıl varlıklardır”¹⁰, Argyris de “örgütler öğrenmeyi gerçekleştiren eylemleri oluşturmazlar, örgütlerde öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşir”¹¹ ifadeleriyle benzer vurguları yapmışlardır.

Bir başka anlatımla, “öğrenme ile ilgili yeteneklerin” ve “örgütsel öğrenmede etkililiğin” rekabetçi üstünlükte öne çıktığı günümüzde, işletmeler için en değerli kaynak kuşkusuz öğrenmenin temeli olan “çalışanlar”dır. Bugünün koşullarında başarılı olmak isteyen işletmeler, en yetenekli çalışanları işletmeye çekmeyi, onları güdülemeyi ve elde tutmayı hedeflemelidirler¹². Bugün, insan zekasını yönetmek ve bu zihinsel kaynağı ürün ve hizmetlere aktarabilmek en önemli beceridir¹³. Çalışanlar arasında asıl farkı yaratan ve rekabetçi üstünlük sağlayan grup kuşkusuz “bilgi ile çalışan, bilgi işleyen ve işlediği bilgi ile değişen bilgi işçileri” olacaktır. Yeni yüzyılda bir işletmenin en değerli kaynağı “bilgi işçileri” ve onların verimlilikleridir¹⁴.

Birinci dünya savaşından önce çiftçiler çalışan nüfusun en büyük kısmını oluştururlarken, 1900’lerin başında gelişmiş ülkelerde üretim sektöründe “mavi yakalı işgücü” öne çıkmıştır. 1950’lerde tüm gelişmiş ülkelerde çalışan nüfusun en büyük kısmını oluşturan “mavi yakalılar” yerlerini giderek elleri ve kuramsal bilgilerini aynı anda kullanan “teknolojist”lere bırakmışlardır¹⁵. “Bilgi işçileri” olarak tanımlanan bu grup geçtiğimiz yüzyılın “mavi yakalı” çalışanlarından çok farklı özelliklere sahiptir. Çiftçiler, “sanayi devrimi” ile birlikte hızla “sanayi işçisi”ne dönüşmüşlerdir. Ancak mavi yakalı çalışanların “bilgi devrimi” ile aynı biçimde “bilgi işçisi”ne dönüşmesi beklenemez. Bunun nedeni bir “bilgi işçisi”nin pek çok “mavi yakalı”nın edinmekte çok zorlanacağı beceri ve yeteneklere sahip olmasının gerekliliğidir.

İşgücündeki değişime bakıldığında, ellerini ve kas güçlerini kullanarak üretime katkıda bulunan çalışanların oransal olarak hızla azaldığı ve “bilgi

¹⁰ M. Dodgson, “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organization Studies*, Vol: 14, No: 3, 1993, s.394.

¹¹ C. Argyris, *On Organizational Learning*, Massachusetts: Blacwell Publishers, 1996, s.8.

¹² D. Ulrich, J. Todd, M. A. V. Glinow., “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, Fall, 1993, s.54.

¹³ J. B. Quinn, A. Philip, S. Finkelstein, “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best”, *Harvard Business Review*, March-April, 1996, s.71.

¹⁴ P. F. Drucker, “The Coming of the New Organization”, *Harvard Business Review*, January-February, 1988, s. 45; P. F. Drucker, “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge”, *California Management Review*, Vol: 41, No: 2, 1999, s.79.

¹⁵ R. J. Taylor, “Decline of The Blue-Collar Worker”, *Canada and The World Backgrounder*, Vol: 60, No: 5, 1995, s.4.

işçileri”nin artmakta olduğu görülmektedir. Ancak, bilgi işçileri örgütlerin “kilit elemanları” konumuna gelmiş olmakla birlikte, bu grubun yönetimi ile ilgili pek az bilgi vardır ¹⁶.

Bilgi işçilerini diğerlerinden ayıran önemli farklılıklar vardır. Bilgi işçilerinin özellikleri “mavi yakalı” çalışanlardan çok farklıdır. Bilgi işçileri her şeyden önce kuramsal ve görgül bilgileri hızla edinip uygulamaya aktarma yeteneğine sahip olmalıdırlar, eğitim düzeyi yüksek bireyler olmalıdırlar. Sürekli öğrenme becerisi bu kişiler için yaşamsaldır. Yenilikçilik ve yaratıcılık bu kişilerin temel özellikleri arasında görülmektedir. Bir başka anlatımla bu kişiler “bilgi okuryazarı” ve “öğrenmeyi öğrenmiş” bireyler olmalıdırlar. Özelliklerinin yanında bu kişilerin, çalışma biçimleri, güdülenmeleri, örgütsel bağlılıkları da diğer çalışanlardan farklıdır. Bu farklılıkları görebilmek ve bunları örgüt yapısına, stratejilerine, kültürüne yansıtılabilmek ve özellikle de insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerekli değişimleri yaratabilmek, “bilgi işçileri”nin etkililiğinde ve “bilgi yönetimi”nden beklenen yararların sağlanmasında önemlidir.

2. Bilgi İşçileri ve Temel Özellikleri

“Bilgi Çağı”nda örgütlerin kilit elemanları “bilgi işçileri” olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler, örgüte işgüçleri ya da geçmiş deneyimleriyle değil “bildikleriyle” değer katmaktadır. Bir anlamda “bilgi işçileri” yirmi birinci yüzyılda hangi işletmelerin “yıldız” olacağını, hangilerinin ise yok olacağını belirlemektedirler ¹⁷. Pek çok araştırmacı “bilgi işçisi”nin ayırdedici özelliklerine dayanan farklı tanımlamalar yapmıştır. Eğitim, yetenek ve becerilerdeki farklılaşma tanımlardaki belirleyici faktörler olmuştur. “Bilgi işçisi” kavramı ile birlikte “bilgi okuryazarlığı” ve “öğrenmeyi öğrenme” kavramlarına da yazında sıkça rastlanılmaya başlanmış, bu kavramlar bilgi çağında işgücünün sahip olması gereken önemli özellikler olarak öne çıkmışlardır.

2.1. Bilgi İşçisinin Tanımlanması

“Bilgi İşçisi” Drucker tarafından işine, el becerileri ve kas gücü yerine eğitimi sırasında öğrendiği kavramları, fikirleri, kuramları katan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu ilk tanımlamadan sonra kavramın pek çok farklı tanımı

¹⁶ N. Wickramasinghe ve M. J. Ginzberg, “Integrating Knowledge Workers and the Organization: The Role of It”, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol: 14, No: 6, 2001, s.245 içinde Sumanth vd., 1990; Drucker, 1987.

¹⁷ T. W. Lee ve S. D. Maurer, “The Retention Of Knowledge Workers With The Unfolding Model Of Voluntary Turnover”, Human Resource Management Review, Vol: 7, no: 3, 1997, s. 248.

yapılmıştır¹⁸. Bunlardan bazıları arasında ortak noktalar bulunmakla birlikte yazında henüz tek bir tanım üzerinde görüş birliğine varılamamıştır. Bazı yazarlar tüm beyaz yakalı çalışanları “bilgi işçileri” olarak sınıflandırırken, bazıları da doktorlar, avukatlar, mühendisler gibi meslek grupları ile tanımlarını sınırlandırmışlardır¹⁹. Tampoe ise “bilgi işçileri”nin rekabetin bilgi edinme ve işlemeye dayandığı sektörlerde yer aldıklarını söyleyerek kavramın tanımlanmasına kendi bakış açısından bir sınırlama getirmiştir²⁰.

Reich’e göre bilgi işçilerini diğerlerinden ayıran önemli noktalar²¹:

- Bilgi ve becerilerinin örgüt için verimlilik kaynağı olması,
- Örgüt için bir maliyet olmaktan çok yatırım olarak görülmesi,
- Bilgilerinin onları potansiyel “girişimci” konumuna getiriyor olması,

olarak ele alınmıştır

Diğer bazı tanımlar da da “bilgi işçileri”ni diğer çalışanlardan ayıran temel özelliklere işaret edilmektedir. Bu özellikler arasında; çalışılan sektörün genellikle “bilgi yoğun bir sektör” olması²² ve bu tür çalışanların her şeyden önce “bilgi” ile çalışmaları, “elleri”nden çok “beyinlerini” kullanmaları, “fiziksel emek”lerinden çok “bilgileri” ile katkıda bulunmaları, kendi kararlarını vermek isteyen ve verebilen kişiler olmaları, pek çok konu ve teknoloji ile ilgili beceri sahibi olmaları ve bu becerilerini eğitimler yoluyla sürekli yenilemeleri, bu kişilerin sahip oldukları bilgi aracılığıyla değişimleri²³, üst düzeyde eğitilmiş ve örgütten çok uzmanlık alanlarına bağlılık duymaları²⁴,

¹⁸ A. D. Elliman ve A. Hayman, “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”, Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999, s.163 içinde P. F. Drucker, 1959; A. Kidd, “The Marks Are On The Knowledge Worker”, CHI’94: Celebrating Independence: Proceedings Of the Conference Of Human Factors In Computer Systems. Association For Computer Machinery (New York), Boston, MA, 1994, s. 186 içinde P. F. Drucker, 1973.

¹⁹ A. D. Elliman ve A. Hayman, “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”, Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999, s.163.

²⁰ M. Tampoe, “Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990’s”, Long Range Planning, Vol: 26, No: 3, s. 49.

²¹ C. Charter ve H. Scarbrough, “Towards a Second Generation of KM”, Education + Training, Vol:43, No: 4/5, s. 217 içinde R. Reich, 1991.

²² M. Tampoe, “Motivating Knowledge workers: The Challenge For The 1990’s”, Long Range Planning, Vol: 26, No: 3, s. 49.

²³ A. D. Elliman ve A. Hayman, “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”, Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999.

²⁴ A. D. Elliman ve A. Hayman, “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”, Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999, s.163 içinde P. F. Drucker, 1969; T. Bentley, 1990; L. D. Runge, 1994.

uzmanlıklarının işlerinde yüksek özerkliğe olanak tanınması²⁵ ve güdülenmelerinin de diğer çalışanlardan farklı olmasına²⁶ ilişkin özelliklerdir.

Sahraoui'nin bilgi işçileri ile ilgili yaptığı araştırmada yararlandığı “bilgi işçisi ölçeği” incelendiğinde “bilgi işçisi”nin tanımlanması ile ilgili boyutlar şu şekilde ele alınabilir²⁷:

- İşlerinin yapılabilmesi için yoğun olarak bilişim teknolojilerinden yararlanılması.
- İşlerinin tekrarlanmayan görevlerden oluşması.
- İşleriyle ilgili farklı görevleri için bilişim teknolojilerini farklı biçimlerde kullanıyor olmaları.
- İşin çıktılarının nicelik açısından nitelendirilebilmesinin zorluğu.
- İşleri ile ilgili üst düzeyde denetim sahibi olmaları.

Kidd daha ayrıntılı bir biçimde “bilgi işçilerinin” şu özellikleri üzerinde durmaktadır²⁸:

- Karar verebilme ve yargı gücüne sahiptirler ve eylemlerinde bağımsızdırlar.
- Çalışma yerleri ve masaları oldukça dağınıktır.
- Belgeleri önceden adlandırıp dosyalamakta güçlük çekerler.
- Dosyaladıkları bilgileri ender olarak incelerler.

Bu açıklamaların ışığında, bilgi işçisinin en genel anlamda “uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş; bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen; örgüte bilgisi, becerisi ve yaratıcılığı dahilinde katkı sağlayan; bilgi yaratan, toplayan, şekillendiren, yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren” bir çalışan tipi olduğu sonucuna varılabilir.

²⁵ A. D. Elliman ve A. Hayman, “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”, Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999, s.163.

²⁶ M. Tampoe, “Motivating Knowledge workers: The Challenge For The 1990’s”, Long Range Planning, Vol: 26, No: 3.

²⁷ S. Sahraoui, “Harnessing Knowledge Workers’ Participation for IT Planning Effectiveness: The Informational and Motivational Mediating Effects of Users’ Microplanning Behavior”, Behavior & Information Technology, Vol: 20, No: 1, s. 76.

²⁸ A. Kidd, age, 1994.

2.2. Bilgi Okuryazarlığı ve Öğrenmeyi Öğrenmek

Alvin Toffler, gelecekte “cahil” olarak tanımlanacak kimselerin “okuma yazma bilmeyenler” değil “bilgiye nasıl erişebileceklerini bilmeyenler” olduklarını ifade etmiştir²⁹. Günümüz koşullarında “geçerli bilgi”ler bir gün içinde hızla eskiyebilmekte ve mevcut çok sayıda bilgi arasında amaca en uygun bilginin bulunması kişileri zorlayabilmektedir. Bu güçlüklerle başa çıkabilmek için çalışanların “öğrenmeyi öğrenmiş”, “bilgi okuryazarı” bireyler olmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Özellikle de “bilgi işçileri” olarak adlandırılan sınıf için “bilgi okuryazarlığı ve öğrenmeyi öğrenmiş” olmak işlerin doğası gereği bir zorunluluk olarak da incelenebilir.

“Bilgi okuryazarı” kavramı ilk kez 1974 yılında Paul Zurkowski tarafından kullanılmıştır. Zurkowski kavramı “işleri ile ilgili bilgi kaynaklarını kullanabilen bireyler” olarak tanımlamıştır. Bilgi okuryazarları, bir çok bilgi kaynağını kullanma becerisinin yanında sorunlara bilgiye dayalı çözümler oluşturabilmek için temel kaynaklara ulaşabilme becerisine de sahiptirler³⁰.

ALA'nın tanımına göre “bilgi okuryazarı bireyler öğrenmeyi öğrenmiş bireylerdir. Öğrenmeyi öğrenmiş olmalarının nedeni, bilginin nasıl düzenlendiğini, bilgiye nasıl ulaşılacağını bilmeleri, diğer bireylerin öğrenebileceği şekilde bilgiyi düzenleyebilmeleridir. Bilgi okuryazarı bireyler, herhangi bir iş veya karara yönelik bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler”³¹.

Bruce'a göre bilgi okuryazarlığı bireysel olarak yedi boyutta incelenebilir. Bu boyutlar; bilişim teknolojisi deneyimi, bilgi kaynakları deneyimi, bilgi işleme deneyimi, bilgi denetim deneyimi, bilgi birikimi oluşturma deneyimi, bilgi birikimi geliştirme deneyimi ve bilgelik deneyimidir. Bilgi okuryazarlığı, birçok becerinin uyumlu olarak kullanımından oluşmaktadır. Bireyler bu becerileri en alt aşamada bilgi gereksinimi ve bilgi kaynakları arasında farklılıkları belirlemek, bilgiye erişim stratejilerini oluşturmak, bilgiye erişmek, bilgiyi değerlendirmek, düzenlemek, uygulamak ve iletişimde sentezlerle yaratıcılıkla kullanmaktır³².

²⁹ Tonta, Y.(2002). Bilgi Erişim Sorunları ve İnternet. A.Can, T.Gülle, O.Gürdal ve E.Yılmaz(yay.hazl.). 37. Kütüphane Haftası Bildirileri içinde (ss.52-62). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

³⁰ C.Doyle, C.(1994). Information Literacy in an Information Society: A Concept for the Information Age. ERIC Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University, New York, 1994, s.5.

³¹ American Library Association Presidential Committee on Information Literacy (1989), <http://www.ala.org/acrl/nili/ilit1st.html>, 30, 1, 2002.

³² C. S. Bruce, “Workplace Experiences of Information Literacy”, International Journal of Information Management, Vol: 19, 1999, s.34-35.

Bilgi okuryazarı olan kişilerin özellikleri ise Oman tarafından ³³;

- Karar vermenin temelinde doğru ve tam bilginin önemini bilmek,
- Bilgi gereksinimini belirlemek,
- Bilgi gereksinimine bağlı sorular geliştirmek,
- Olası bilgi kaynaklarını belirlemek,
- Araştırma stratejileri geliştirmek,
- Teknoloji kullanarak bilgi kaynaklarına erişmek,
- Bilgiyi değerlendirmek,
- Uygulamalarda kullanılmak üzere bilgiyi düzenlemek,
- Yeni bilgiyi bireysel bilgi birikimiyle birleştirmek,
- Düşünme ve sorun çözümede bilgiyi kullanmak.

şeklinde sıralanmıştır.

2.3. Bilgi İşçilerinin GÜdülenmesi ve Örgüte Bağlılıkları

Bilgi işçilerinin farklılaşan özellikleri nedeniyle onları güdüleyici etmenler ve örgütsel bağlılıkları da farklı olacaktır.

Tampoe'nin "bilgi işçilerinin güdülenmesi" ile ilgili araştırması, bilgi işçilerinin etkinliğinde güdüleyici faktörlerin farklılığını açıklayıcı olmuştur. Tampoe, dört anahtar güdüleyici belirlemiştir ³⁴:

-Bireysel Gelişme: Bilgi işçileri potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri, zihinsel (entelektüel) gelişme, kişisel gelişme ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedirler.

- İşlevsel Özerkliğin Sağlanması (Özerklik): Bilgi işçilerinin kendilerine verilen görevi yerine getirirken belli sınırlar içerisinde özerk olabilmeleri önemlidir.

- Verilen Görevi Başarı ile Yerine Getirmek: Bilgi işçileri görevlerini belli bir standart ve kalitede yerine getirebilmekle gurur duymaktadırlar.

- Para: Ücret artışı, prim, bonus gibi maddi faktörler ifade edilmektedir. Bilgi işçileri performanslarına dayalı olarak ve örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak örgütün maddi kazanımlarını paylaşmak istemektedirler.

³³ J. N. Oman, "Information Literacy in The Workplace", Information Outlook, Vol: 5, No: 6, 20001, s.35.

³⁴ M. Tampoe, "Motivating Knowledge workers: The Challenge For The 1990's", Long Range Planning, Vol: 26, No: 3, s.51.

Çalışma, bilgi çalışanlarını kişisel ve kariyer gelişimleri açısından dört sınıfa ayırmakta ve her sınıfın farklı biçimde güdüleneceğini savunmaktadır. Ancak araştırma sonuçları, temelde bilgi işçilerinin maddi ödüllere önem vermediğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, bu kişilerin zaten gelir düzeylerinin iyi olması ve yüksek ücretlerle çalışıyor olmaları olarak da yorumlanabilir. Gdüleyiciler önem sırasına göre, kişisel gelişme, işlevsel özerklik ve görevi başarıma olarak sıralanmıştır.

Bilgi işçilerinin bağlılıkları “örgüt”e değil daha çok birlikte çalışırken öğrendikleri “çalışma arkadaşları”na, “uzmanlık alanları” ve “kariyer”lerindedir. Gdüleyicilerdeki farklılaşmaya benzer biçimde, bilgi işçilerini örgüte bağlayan faktörler de farklılık göstermektedirler. Bilgi işçilerinin bağlılıklarını arttıran değişkenler Kinnear ve Sutherland’ın araştırmalarına göre ³⁵ dört grupta incelenmektedir: bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, finansal ödüller ve tanınma (taktır edilme), gelişme fırsatları ve en son teknolojik gelişmelere erişebilme olarak bulunmuştur.

BT (bilgi teknolojileri) sektöründeki çalışanlar ile ilgili bir başka araştırmada ³⁶ çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma kararını etkileyen faktörler; ücretlendirme, sosyal haklar, yönetim, teknoloji ve eğitim, çalışma arkadaşları, kariyer gelişimi, çalışma saatlerinde esneklik olarak incelenmiştir.

Bilgi işçileri benimsedikleri yaşam stili ile çalışma yaşamları arasında çatışmanın en alt düzeyde olduğu bir çalışma yaşamını arzulamaktadırlar. Bu durum, çalışma koşullarında esnekliğin onlar için önemine işaret etmektedir. Onlar, özellikle bireysel gelişme olanakları ile ilgilenmektedirler. Bu anlamda, en ileri teknolojiye ulaşabilmek, kendilerini geliştirebilecek eğitim olanaklarına sahip olmak, uzmanlık alanları ile ilgili yeni deneyimler edinmek, birlikte çalıştıkları kişilerden öğrenebilmek, bilgi işçilerinin örgüte bağlılıklarını arttırmada öne çıkan faktörler olmaktadır.

3. Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Bilgi yönetimi yalnızca teknik boyutu ile ele alınmayıp, yönetsel boyutu ile birlikte incelendiğinde, bilgi yönetiminin etkililiğinde “insan kaynağı”nın önemi ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde, bilgi edinen, paylaşan

³⁵ L. Kinnear ve M. Sutherland, “Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers”, South African Journal of Business Management, Vol: 31, No: 3, 2000, s.108.

³⁶ C. Lason-Daughterty, “The Employer- Employee Relationship: A Phenomenological Study of Retention an The Information Technology Worker”, unpublished Ph.D. Dissertation, The George Washington University, 2000, s.158.

ve bu bilgiden kendi bilgilerini geliştirmek için yararlanan ve sonunda geliştirdikleri bilgileri de “örgütsel etkililiği” arttırmak üzere kullananlar, çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar “bilgi yönetimi”nin ve “örgütsel öğrenme”nin temeli olarak görülebirlirler.

Özellikle de günümüz çalışanları arasında özel bir sınıfı temsil eden “bilgi işçileri”nin diğerlerinden farklılaşan özellikleri de göz önüne alındığında, bilgi yönetiminde etkinlik sağlamak isteyen işletmelerde “insan kaynakları yönetimi”nin önemli bir rolü olduğu açıktır.

Bilgi işçileri pek çok özellikleri bakımından diğer çalışanlardan farklı olduklarına göre, bilgi işçilerinin etkililiğini arttırabilmek için insan kaynakları yönetiminde de bazı değişimler yapılması gerekeceği kolaylıkla öngörülebilir. “Öğrenme ile ilgili becerileri”ni geliştirmek isteyen ve bilgi yönetiminden etkin olarak faydalanmak isteyen işletmeler yalnızca “bilgi işçileri”nden yararlanmakla kalmayıp, bu grup dışındaki çalışanlarından da farklı beceriler sergilemelerini beklemektedirler. Bilgi işçilerinin yoğun olarak görev yaptığı tüm işletmeler, günümüz koşullarında başarılı olabilmek için “öğrenen örgüt”lere dönüşmeyi başarmış olmalıdırlar. Öğrenen örgütlerde, öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili en önemli kaynak “insan”dır. Bu tür örgütler pek çok özellikleri bakımından geleneksel örgütlerden farklılaştıkları gibi, çalışanlarının özellikleri açısından da farklıdırlar.

Bilgi yönetiminde etkililiğin sağlanması için doğru “insan kaynağı”nın örgüte nasıl çekileceği, bu kişilerin nasıl elde tutulabilecekleri ve etkililiklerinin nasıl arttırılabileceği en temel sorunlardır.

Drucker’a göre bilgi işçilerinin verimliliği altı temel etmene bağlıdır, bunlar: Çalışanların kendi kendilerine “görev nedir ?” sorusunun yanıtını bulmaları, işlerinde özerk olmaları, sürekli yeniliğin bir parçası olmaları, sürekli öğrenmeleri ve öğretmeleri, çıktının yalnızca niceliğinin değil niteliğinin de önemli olduğunu bilmeleri ve buna göre değerlendirilmeleri, maliyetten çok kaynak olarak görülmeleridir³⁷.

Leonard ve Straus³⁸ çalışmalarında bilgi çağında öne çıkan “insan kaynağı”na daha çok “mesleki zeka” olarak yaklaşmış ve bu zekanın yönetimi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, postendüstriyel çağda, bir işletmenin başarısı, fiziksel varlığından çok zihinsel varlığına ve sistem kavrayışı kapasitesine bağlıdır. Bu gelişmeler, insan zekasını yönetmenin ve bu

³⁷ P. Drucker, “Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge”, California Management Review, Vol: 41, No: 2, 1999, s.79-94.

³⁸ MESS (haz.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yönetimi, 1999 içinde Leonard ve Strauss, 1997.

zekayı yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürme kapasitesinin bilgi çağında hızla önemli bir yönetim becerisi durumuna geldiğini göstermektedir.

Örgütte mesleki zeka önem sırasına göre şu dört düzeyde işler: Bilişsel bilgi (know what); belli bir disiplinde eğitim sonucunda edinilebilir. Gelişmiş beceriler (know how); kitap bilgisini etkin bir biçimde hayata geçirebilmektir. Sistem kavrayışı (know why); bir disiplinin temelini oluşturan neden-sonuç ilişkileri ağının derinlemesine bilinmesidir. Kendi kendini güdüleyen yaratıcılık (know why'a ilgi duymak); bilişsel bilginin, gelişmiş becerilerin ve sistem kavrayışının yenilenebilmesini sağlar. Buna örgüt ve onun hedefleri ile özdeşleşmek de dahil edilebilir. İlk üç düzey örgütün sistemlerinde, veri tabanlarında ya da iletişim teknolojilerinde bulunabilir, buna karşılık dördüncüsü genellikle örgüt kültüründe yer alır. İşletmelerin eğitim faaliyetlerinde daha çok ilk iki düzeyin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır.

Bu açıklamalardan varılacak sonuç; öğrenen örgütte üçüncü ve dördüncü düzeylerin de geliştirilmesinin gerekliliğidir. Mesleki zekanın gelişmesi için, en iyiler işe alınmalı, yoğun ve erken gelişme teşvik edilmeli, mesleki meydan okumalar sürekli artırılmalı, değerlendirmeler sonucu elemeler yapılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri açısından ele alındığında ilk ve en önemli işlev olan işe almanın, öğrenmenin etkililiğini artırmak açısından önemli olduğu görülmektedir. Bu işlevi yerine getiren kişilerin, sürekli örgüt ile bire bir uyum içerisinde olabilecek kişileri işe almaktansa, farklı düşünme biçimleri olan kişileri de tercih etmeleri gerekmektedir³⁹. Bir çok örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıkları en aza indirecek bir biçimde seçim yapmaktadır. Ancak insan kaynağındaki ve yöneticilerdeki homojenliğin artması, yeni fikirlerin ve yeni bakış açılarının doğmasını engellemektedir. Yaratıcılık ve yenilikler, farklılıkların teşviki ile artacaktır⁴⁰ Leonard ve Strauss da çalışmalarında bilişsel farklılıkların teşvikinin öğrenme üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar, bilişsel farklılıkları, verileri algılama, özümseme, karar alma, sorunları çözme ve diğer insanlarla bağlantı kurma ile ilgili farklı yaklaşımlar olarak açıklamaktadırlar. Farklı görüşlere sahip kişileri bir araya getirmek, çatışmaları dolayısıyla yenilik ve yaratıcılığı teşvik eder. Önemli olan farklı bilişsel stile sahip kişilerin fikirlerini geliştirecek biçimde bir arada çalışabilmelerini sağlamaktır⁴¹. Hayes ve Allison (1991) da

³⁹ R. Teare ve R. Dealtry, "Building and Sustaining a Learning Organization", The Learning Organization, Vol: 5, No:1, 1998, s.52.

⁴⁰ M. Eastherby-Smith, "Creating a Learning Organization", Personnel Review, Vol: 19, No:5, 1990, s. 26.

⁴¹ MESS (haz.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yönetimi, 1999 içinde Leonard ve Strauss, 1997.

çalışmalarında, aynı konuyu vurgulayarak, farklı bilişsel stilleri olan kişileri bir araya getirip bu durumdan sinerji yaratmanın (farklılıkların yönetimi) önemini vurgulamışlardır⁴². March (1991) da benzer biçimde, örgütte yavaş ve hızlı öğrenenlerin bir arada bulunmasının öğrenmenin etkililiğini artıracakını savunmuştur⁴³.

Mills ve Friesen, kümelenmiş yapılarda seçim işlevinin kümeye devredildiğini açıklamaktadırlar. Bu tür örgütlerde insan kaynakları bölümü adaylara teknik becerilerle ilgili testleri uygulamakta fakat sıra karşılıklı görüşmelere geldiğinde küme devreye girmektedir. Bu şekilde kişinin kümenin beklentilerine uygunluğu da baştan test edilmektedir⁴⁴. Takım halinde çalışma önemli olduğundan işe alımda kümenin görüşünün alınması öğrenmenin etkililiği açısından önemlidir.

İşe alma sürecinde, kişinin bilgi düzeyi, öğrenebilme düzeyi, varsayımları sorgulayabilme düzeyi, takım halinde çalışabilme becerisi gibi “örgütsel öğrenme”nin ve “bilgi yönetimi”nin etkin biçimde gerçekleşmesi için gerekli koşulların varlığı da sorgulanmalıdır.

Bilgi işçilerini işe alırken aranması gereken beceri ve yetenekler temel olarak⁴⁵:

- İlgili alanda gerekli olan uzmanlık becerisine sahip olması,
- Öğrenme ve gelişmeye bağlılıkları, işe alınacak kişinin deneyimlere açık, zihinsel merakları olan, yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye bağlılık duyan bir kişi olması,
- İşbirlikçi yaklaşım, işbirliği ve başkaları ile bilgi ve fikir paylaşımına istekli olması,
- Yaratıcılık, farklı fikir ve deneyimleri ilişkilendirebilme becerisi olması,
- Farklı kültürlere uyum sağlayabilme becerisi olmasıdır.

⁴² J. Hayes, C. W. Allison, “Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organization”, Human Relations, Vol: 51, No: 7, 1991, s. 847- 875.

⁴³ J. March, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, Organization Science, Vol: 2, No: 1, 1991, s.71-87.

⁴⁴ D. Q. Mills ve B. Friesen, “The Learning Organization”, European Management Journal, Vol: 10, No: 2, 1992; s. 152-153.

⁴⁵ C. Harman ve S. Brelade, Knowledge Management and the Role of HR, Financial Times, Prentice Hall, London. 2000, s. 29-30.

Geçmişte, yöneticiler konuşarak ve karizmaları ile çalışanlarını güdülemeye çalışırlarken; bugün, çalışanların içsel güdülerinin arttırılması önem kazanmaktadır. Kişilerin işleri daha etkin yapabilmekle ilgili içsel güdülerinin varolduğu baştan kabul edilmekte, bu güdünün çalışanların otoritelerinin arttırılması, daha etkili araçlar, metotlar ve paylaşılan içgörüler yolu ile güçlendirilmesi önem kazanmaktadır. Geleneksel örgütlerde, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin üç düzeyini karşılayabilmekle ilgili çabalar vardır –fiziksel, güvenlik, ait olma-. Öğrenen örgüt ise çalışanların daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır – öz saygı ve öz gerçekleştirme-⁴⁶ aslında bunlara, daha üst düzeyde olan “öğrenme ve öğretme” ile “estetik” gereksinimleri de eklenmelidir.

Bilgi yönetiminin etkinliği için performans değerlendirme sisteminin de farklılaşması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi, öğrenme eylemlerini ve çıktılarını; iş sonuçları ve çıktılar gibi, sosyal becerileri, karşılıklı ilişkileri ve iletişimlerini de dikkate almalıdır. Performans değerlendirilirken, çalışan ile ilgili birden fazla ilgilinin görüşü alınmalıdır (çalışma arkadaşları, üstleri, müşteriler vb.). Kişiler yalnızca başarılarından değil, hatalarından öğrenebildiklerinde de ödüllendirilmelidirler. Öğrenme stratejilerine öncelik veren yöneticiler özellikle ödüllendirilmelidirler. Öğrenme ile ilgili bir ödül sistemi oluşturulmalıdır. Kazanç sağlayan kişiler örgütte tutulmalı ancak hatalar cezalandırılmamalıdır⁴⁷.

Destekleme sistemleri de bilgi yönetiminin etkililiği açısından önemlidir. Öğrenen örgütte, hatalar için getirilen cezalandırma sistemleri kullanılmamaktadır. Çalışanlar, iş gelişimi ile ilgili öğrendikleri ölçüde ödüle hak kazanırlar⁴⁸. Manevi desteklerin çalışanlar üzerinde paradan çok daha fazla etkisi vardır. Para dışındaki destekler arasında çalışanlara tanınan fırsatlar, gelişme olanağı ve katılım ele alınabilir. Öğrenen örgüte özgü yapılar örneğin kümelenmiş yapının kendisi, çalışan için bir teşvik olabilir. Bu tür bir yapıda çalışabilmek, patron ve bürokrasi baskısından bağımsız olmak güdüleyicidir. Bürokrasilerde, destekler(teşvik veya ödül) performansa dayalı olarak değil çalışma süresine bağlı olarak verilmektedir. Ödemelerle (Ödül veya teşvik) performans arasındaki bağ kaybolmuştur. Öğrenen örgütlerde ise ödüller bilgi, performans, takım çalışması ve verimliliğe göre verilmektedir⁴⁹.

⁴⁶ P. Senge, “The Leaders New Work: Building Learning Organizations”, Sloan Management Review, 1990, Fall, s. 17 ve 19.

⁴⁷ Mills ve Friesen, age, 1992; 155; Ulrich vd., age, 1993; 65.

⁴⁸ J. Carrigon, “Is ISO 9000 The Path to TQM”, Quality Progress, Vol: 27, No: 5 1994, s.35.

⁴⁹ Mills ve Friesen, age, 1992,s. 153-154.

Bilgi işçilerinin etkililiğinde, insan kaynakları yönetimi açısından öne çıkan bir başka konu “çalışanların güçlendirilmesi”dir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; “yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci”⁵⁰ olarak tanımlanabilir. Çalışanların güçlendirilmesi kavramı, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısıdır. Güçlendirmede, kişilerin kendi kendilerini yönetimi ön planda olup, bireylerin verimliliğini arttırmak ve kaynak israfını engellemek temel hedeflerdir⁵¹. Çalışanları güçlendirmek için başvurulan yöntemler ise; çalışanlara değer vermek, yaratıcılığı desteklemek, maksimum yetki ve sorumluluk vermek, çalışanların strateji ve plan geliştirilmesine katılımını sağlamak ve yöneticileri geliştirmektir⁵².

Teare'nin öğrenen örgütte insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak özellikle üzerinde durduğu konular şunlardır: Performansın tek bir girdiye bağlı olarak ölçülmemesi, hem parasal hem parasal olmayan ödüllerin varlığı, içsel seçimlerde öğrenme gereksinimlerinin dikkate alınması, deneyimden öğrenmeye özel önem verilmesi, rollerin olabildiğince kişilerin gelişip deneyim kazanmalarına uygun biçimde belirlenmesi⁵³.

Ulrich ve çalışma arkadaşlarına göre öğrenme yeterliliği sağlamak ve öğrenmeyi desteklemek için gerekli olan “insan kaynakları yönetimi uygulamaları”ndan bazıları; bölümler arasında sistematik iş rotasyonları, bölümlere yeni fikirler taşımaları için önemli pozisyonlara dışarıdan kişiler atanması, öğrenme kapasitesi olan kişileri işe almak veya desteklemek, öğrenemeyen kişileri işten çıkarmak ve bunu nedeni ile birlikte duyurmak, en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlayacak eğitim programları düzenlemek ve herkesin sürekli eğitim içerisinde olmasını ve deneyimlerden öğrenilmesini sağlamaktır⁵⁴.

İnsan kaynakları yönetiminin temel sorunlarından biri, bilgi işçilerinin nasıl elde tutulacağıdır. Bilgi işçisinin, işten ayrılması, örgütün açık ve örtülü bilgilerini ve rekabetçi gücünü kaybetmesi demektir. Bilgi işçilerinin örgütte kalmalarını sağlamanın yolu, işin gerekleri ile çalışanların yaşam stilleri

⁵⁰ J. Voght ve K. Murel, Empowerment in Organizations, New York: Pfeffer an Co, 1990, s. 8.

⁵¹ H. Erkut, “Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Yönetim Değerlerine Dönüşüm Süreci”, TÜSİAD-KalDer, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1996, s. 486.

⁵² M. Marquardt, Building Learning Organization, New-York: Mc Graw Hill,1995, s.102.

⁵³ R. Teare ve R. Dealtry, age, 1998,s. 96.

⁵⁴ D. Ulrich, J. Todd, M. A. V. Glinow., age, 1993, s.65.

arasındaki çatışmayı en aza indirmektedir. Bunun için, esnek çalışma saatleri, part-time çalışabilme , çocukların bakımı ile ilgili olanakların sağlanması, esnek iş sözleşmeleri, erken emeklilik olanakları sunulması yararlı olabilir⁵⁵.

Bilgi işçilerine mesleki gelişim olanakları sağlanması, işletmenin en son teknolojiyi etkin kullanabiliyor olması, işletmenin sunduğu maddi olanakların rakiplerle yarışabilir olması, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin varlığı ve yönetim kademelerinin yönetsel ve teknik becerilerinin bilgi işçilerini tatmin edecek düzeyde olması, bilgi işçilerinin örgütte kalmalarını sağlayacak diğer etmenlerdir⁵⁶.

Sonuç ve Öneriler

Bilgi devrimi, rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen işletmeler için bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma, paylaşma ve kullanma faaliyetleri ile bilgi ve öğrenme ile ilgili yeterliliklerin öne çıkmasına neden olmuştur. Bilgi yönetiminde ve örgütsel öğrenmede etkili olamayan işletmelerin uzun dönemde rakipleri karşısında yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacakları yadsınamayacak bir gerçektir.

Bilgi yönetiminin, yönetsel, yapısal, kültürel ve teknolojik bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin birlikte incelenmesi gerekliliği unutulmamalıdır. Yönetsel boyutun en önemli elemanı kuşkusuz örgütsel öğrenmenin temeli olan “insan kaynağı”dır. “Bilgi işçileri” modelin yönetsel boyutundaki önemli bileşenlerden biridir. Bilgi çağında hızla “mavi yakalı” çalışanların yerini alan “bilgi işçileri”, günümüz koşullarında işletmeler için “kilit” elemanlar durumuna gelmişlerdir. Bilgi işçilerini diğerlerinden ayıran önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar “bilgi işçisi” tanımlarında ortaya konulmakla birlikte, bu farklılıkları taşıyan grubun yönetimi ile ilgili yapılan çalışma sayısı henüz çok kısıtlıdır.

Üst düzeyde eğitilmiş, sahip oldukları bilgi ile değişen, öğrenmeyi öğrenmiş, örgütten çok uzmanlık alanlarına bağlılık duyan, işlerini yaparken ve karar verirken yüksek özerklik arayışında olan bu kişilerin etkililiğini arttırmak için işletmelerin insan kaynakları yönetimi alanında da bazı değişimler yapması gerektiği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimindeki farklılaşma işe alma sürecinden başlamalıdır. Bilgi işçileri kuramsal bilgileri hızla edinip uygulamaya aktarmak yolu ile işletmeye katkı sağlayacaklardır. Bu nedenle işe alınacak kişilerin bilgi

⁵⁵ C. Harman ve S. Brelade, age, 2000, s. 65.

⁵⁶ C. Lason-Daughterty, age, 2000, s. 194-195.

düzeıı, öğrenıılme düzeıı, varsayımları sorgulama düzeıı, takım halinde çalışabilme becerileri gibi bireysel ve örgütsel öğrenmeyi etkıleyecek özellikleri sorgulanmalıdır. Bu kişilerin bilgi okuryazarlığı becerilerine sahip olmaları özellikle önemli görülmelidir. Bu beceriler çalışanlara verilecek eğitimlerle desteklenmeli ve bu zihinsel kaynağın hızla ürün ve hizmetlere aktarılması gerekmektedir.

Performans değerlendirmede de çalışanların ve görevlerinin özellikleri dikkate alınarak öğrenme eylemleri ve çıktıları, iş sonuçları ve çıktıları, sosyal beceriler, karşılıklı ilişkiler ve iletişimler dikkate alınmalıdır. Bilgi çalışanlarının örgütsel öğrenmeye yaptıkları katkı değerlendirilmeli ve bu katkı ile ilgili bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Bilgi işçileri için maddi ödüllerin önemli olmadığı araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bireysel gelişme olanakları, özerklik ve verilen görevi başarma duyguları bilgi işçilerini güdüleyen temel faktörlerdir.

Bilgi işçilerine mesleki gelişim olanağı sağlanması, bu kişilerin ileri teknolojiye ulaşabilmeleri, uzmanlık alanları ile ilgili yeterli deneyim sağlayabilecekleri koşulların varlığı, çalışanların güçlendirilmesi, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesi, yönetim kademelerinde çalışanların yeterli yönetsel ve teknik bilgiye sahip olmalarının yanında örgütsel yapılarda ve çalışma koşullarında esneklik sağlanması bilgi işçilerinin güdülenmesinde ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde olumlu etki yapacaktır.

Kaynaklar :

American Library Association Presidential Committee on Information Literacy (1989), <http://www.ala.org/acrl/nili/ilit1st.html>, 30, 1, 2002.

Argyris C., On Organizational Learning, Massachusetts: Blacwell Publishers, 1996.

Barney J. B., "Special Theory Forum the Resource – Based Model of The Firm: Origins, Implications, and Prospects", Journal of Management, Vol: 17, No: 1, 1991.

Bruce C. S., "Workplace Experiences of Information Literacy", International Journal of Information Management, Vol: 19, 1999, s.34-35.

Carrigon J., "Is ISO 9000 The Path to TQM", Quality Progress, Vol: 27, No: 5 1994.

Charter C. ve H. Scarbrough, "Towards a Second Generation of KM", Education + Training, Vol:43, No: 4/5, s. 217.

Dodgson M., "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, Vol: 14, No: 3, 1993.

Doyle C.(1994). Information Literacy in an Information Society: A Concept for the Information Age, ERIC Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University, New York, 1994.

Drucker P. F. , "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge", California Management Review, Vol: 41, No: 2, 1999.

Drucker P. F., "The Coming of the New Organization", Harvard Business Review, January-February, 1988.

Drucker P. F., Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, NY.

Eastherby-Smith M., "Creating a Learning Organization", Personnel Review, Vol: 19, No:5, 1990.

Elliman A. D. ve A. Hayman, "A Comment On Kidd's Characterisation Of Knowledge Workers", Cognition, Technology & Work, Vol: 1, 1999.

Gibson R. (der.), Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya, 1998.

H. Erkut, "Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Yönetim Değerlerine Dönüşüm Süreci", TÜSİAD-KalDer, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1996.

Harman C. ve S. Brelade, Knowledge Management and the Role of HR, Financial Times, Prentice Hall, London. 2000, s. 29-30.

Hayes J., C. W. Allison, "Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organization", Human Relations, Vol: 51, No: 7, 1991, s. 847- 875.

Hoskinson R. E., M. A. Hitt, W. P. Wan, D. Yim, " Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", Journal of Management, Vol: 25, No: 3, 1999.

Kavrakoğlu İ., Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul, 1992,

Kidd A., "The Marks Are On The Knowledge Worker", CHI'94: Celebrating Independence: Proceedings Of the Conference Of Human Factors In Computer Systems. Assosiation For Computer Machinery (New York), Boston, MA, 1994.

Kim D. H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Vol: 35, Fall, 1993.

Kinnear L. ve M. Sutherland, "Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers", South African Journal of Business Management, Vol: 31, No: 3, 2000.

Lason-Daughterty C., "The Empolyer- Employee Relationship: A Phenomenological Study of Retention an The Information Technology Worker", unpublished Ph.D. Dissertaton, The George Washington University, 2000.

Lee J. H. ve Y.G Kim, "A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis", Expert System with Applications, Vol: 20, 2001.

Lee T. W. ve S. D. Maurer, "The Retention Of Knowledge Workers With The Unfolding Model Of Voluntary Turnover", Human Resource Management Review, Vol: 7, no: 3, 1997.

March J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol: 2, No: 1, 1991, s.71-87.

Marquardt M., Building Learning Organization, New-York: Mc Graw Hill,1995.

MESS (haz.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yönetimi, 1997.

Mills D. Q. ve B. Friesen, "The Learning Organization", European Management Journal, Vol: 10, No: 2, 1992.

Oman J. N., "Information Literacy in The Workplace", Information Outlook, Vol: 5, No: 6, 20001, s.35.

Quinn J. B., A. Philip, S. Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, March-April, 1996.

Sahraoui S., "Harnessing Knowledge Workers' Participation for IT Planning Effectiveness: The Informational and Motivational Mediating Effects of Users' Microplanning Behavior", Behavior & Information Technology, Vol: 20, NO: 1.

Senge P., "The Leaders New Work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, 1990, Fall.

Simon H. A., "Bounded Rationality and Organizational Learning", Organization Science, Vol: 2, No: 1, 1991.

Tampoe M., "Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990's", Long Range Planning, Vol: 26, No: 3.

Taylor R. J., "Decline of The Blue-Collar Worker", Canada and The World Backgrounder, Vol: 60, No: 5, 1995.

Teare R. ve R. Dealtry, "Building and Sustaining a Learning Organization", The Learning Organization, Vol: 5, No:1, 1998.

Tonta Y.(2002). Bilgi Erişim Sorunları ve İnternet. A.Can, T.Gülle, O.Gürdal ve E.Yılmaz (yay.hazl.). 37. Kütüphane Haftası Bildirileri . Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Ulrich D., J. Todd, M. A. V. Glinow., "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Fall, 1993.

Voght J. ve K. Murel, Empowerment in Organizations, New York: Pfeffer an Co, 1990.

Wickramasinghe N. ve M. J. Ginzberg, "Integrating Knowledge Workers and the Organization: The Role of It", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol: 14, No: 6, 2001.

Zack M. H., "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, Vol: 3, 1999.