

BİLGİ EKONOMİSİ'NDE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDEN BEKLENENLER

Taylan SULAĞLU

Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Araştırma Görevlisi

Abstract: The Knowledge Economy requires companies establish a knowledge-based management philosophy, that emphasises on storing and sharing knowledge and facilitate open exchange of both. On the other hand, the global workforce feels the need for developing the required knowledge infrastructure and competences. The employee-employer relations have faced major changes, especially in the field of career development, under the heavy bombard of knowledge.

I. BİLGİ EKONOMİSİNİN İŞLETMELERİ

Günümüzde küreselleşmenin ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı yapı; ağ (network) ekonomisi, dijital ekonomi, risk toplumu ve bütün bu tanımların hepsini kapsayacak şekilde "bilgi ekonomisi" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi ekonomisinin işletmeleri iki gruba ayırdığını söylemek mümkündür: Birinci grubu bilgi üreten işletmeler; ikinci grubu ise bilgiyi yöneten ve aktaran işletmeler oluşturmaktadır.

İlk gruptaki işletmeler, sahip olduğu bilgiyi, bilgisayar yazılım ve donanımı, bio-teknoloji ve makine gibi mamullerin üretiminde kullanan mühendislerin, bilim adamlarının, programcıların ve tasarımcıların görev yaptığı işletmelerdir. Bu kuruluşları makineler veya mali sermaye değil; araştırma, tasarım ve geliştirme ile uğraşan çalışanları sürüklemektedir. Üretim yalnızca %7'sini üstlenmesine rağmen, bu işletmelerin dünya ekonomisindeki yeri büyüktür. 1950'li ve 60'lı yıllarda sermayenin ve makineleşmenin üstlendiği lokomotif rolünü günümüzde bilgi üreten işletmeler üstlenmektedir [1]. Diğer grupta ise, dünya ekonomisinin büyük bir bölümünde bilgiyi yöneten ve bilginin transportasyonunu üstlenen kişi ve kuruluşlar yer almaktadır. Bu grupta profesyonel yöneticilerin, hukukçuların, bankacıların, satış temsilcilerinin ve eğitimcilerin çalıştığı telekomünikasyon, bankacılık, sigortacılık, reklamcılık, hukuk, tıp ve eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar yer almaktadır. Bu sektörlerde ise, bilginin edinilmesi, aktarımı ve verimli biçimde yönetilmesi başarının anahtarıdır.

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşmalarını, yaratıcı biçimde

kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısacası bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel koşuludur. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; "yoğun bir biçimde öğrenme isteği, yeni bilgi transfer etme ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olma" şeklinde özetlenebilir [2]. Kısacası, bilgi ekonomisinin başarılı işletmeleri, içsel entelektüel sermayesini (buluşlarını, örgütsel yetkinliklerini ve entelektüel mülkiyetlerini) arttırabilen ve bu birikimini kara dönüştürebilen işletmelerdir.

II. BİLGİ ÇAĞINDA İŞGÜCÜ: İNSAN SERMAYESİ

Bir işletmenin varlıklarının herhangi bir formu (maddi veya maddi olmayan), işletmeye gelir sağladığı sürece sermaye olarak nitelendirilmektedir. İşgücünün fiziksel emek arz etmesiyle üretilen mal/hizmetin satılmasının işletmeye gelir sağladığı açıktır. Diğer taraftan insanın zihinsel emeğini arz etmesi ise, kaynakların optimal kullanımını ve üretimdeki katma değeri artırarak; sahibine verimlilik artışı sağlayacak; verimlilik artışı ise işletmede gelir artışı olarak kendisini gösterecektir [3]. Bilgi çağında işgücünün "insan sermayesi" olarak nitelendirilmesinin temelinde, bu anlayış yatmaktadır.

İnsan sermayesi, sahip olduğu yetkinlikleri işe yansıtması ile bağlı olduğu kuruma artı değer kazandırır. Yetkinlik, bir işte çalışanların gösterdiği yüksek ile ortalama performans arasındaki farklılığı yaratan, kişilerin karakteristik özellikleridir. Karakteristikler, kişilerde derinlemesine ve süreklilik arz eden özelliklerdir ve farklı durumlarda ve işlerde kişilerin tavır ve davranışlarını belirler.

Bir diğer tanıma göre yetkinlik, çalışanların iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve

aktarabilme başarısını tanımlar. Yetkinlikler; işe ait veya bireysel yetenekler, iş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetenekler, olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetenekleri, iş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetenekler gibi boyutlarda incelenebilirler. Yetkinliklerin bir bölümü genel ve tüm pozisyonlara uyarlanabilecek şekilde tanımlanabilir olmakla birlikte, sektöre ve içinde bulunulan kurumun kültürüne uygun olarak tanımlanması gereken spesifik yetkinlikler de bulunmalıdır [4].

Yetkinlik kavramını görev kavramı ile bütünleştirerek şu tanımlı vermek mümkündür: **“Yetkinlik, bir görevi yerine getirmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer zihinsel özellikler bütünüdür.”** Bu tanımda yer alan görev; aynı amaca yönelik yöntem, araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yetkinlik kavramı da birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları bütünleştirir. Çalışan, görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapmadığında amacına ulaşamayacağına göre, gerekli bilgi ve becerinin tümüne sahip olmadığı sürece yetkin sayılmayacaktır. Bu nedenle, görev ve yetkinlik kavramları birbirini bütünler niteliktedir.

Senge, öğrenen organizasyonun gelişiminde kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, ortak vizyon, takımla öğrenme ve sistemli düşünme olarak kategorize ettiği beş disiplinin yer aldığına değinmektedir. Senge'nin ifadesiyle kişisel yetkinlik kavramı, kişisel gelişim ve öğrenim disiplindir. Bu bağlamda öğrenme yalnızca daha fazla bilgi istemek anlamına gelmez, hayatımızda yaratmak istediğimiz sonuçlara ulaşma yeteneğimizi arttırmak da demektir. Kişisel yetkinliği yüksek olan kişiler sürekli öğrenirler. Kişisel yetkinlik sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç, ömür boyu süren bir disiplindir [5].

Bu nedenle, içinde bulunduğumuz çağa adını veren bilginin üreticisi konumundaki “yetkin” işgücünün, işletme girdileri arasında en önemli girdi haline gelmesi şaşırtıcı değildir. Peter Drucker'a göre, **“20.yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmak olacaktır”** [6]. Drucker'ın bu sözünde bilgi işçisi ile ifade ettiği; bilgi donanımlı ve yetkin insandır. Bilgi toplumu, bu kuşağın temsilcisi olan nitelikli insanı merkeze yerleştirmektedir. Zira küreselleşme felsefesi, işletmeleri, küresel pazarda, global rakiplere karşı, global bilgiye dayalı; esnek, kaliteli, çok kültürlü, temel yeteneklere dayalı ve mümkün olduğu kadar yalınlaştırılmış global stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yapı içerisinde global düşünme ve global yeterlilik, işletmelerin başarısı ve devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir [7]. Global yeterlilik için, sadece yapısal sermayenin (teknik ve ekonomik yapının) güçlü

olması yeterli değildir. İşgücü, ister yönetim kadrosunda olsun ister alt kademelerinde yer alsın, globalleşme felsefesinin gerektirdiği bilgi donanımına ve yetkinliklere sahip olmalıdır.

III. İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir taraftan işletme yönetimlerinin örgütsel bilgiyi arttırmayı, paylaşmayı ve en iyi biçimde değerlendirmeyi amaçlayan **“bilgi-odaklılık”** yaklaşımlarının obsesif bir arzu haline dönüşmesi, diğer yandan ise çalışanların kendilerini **“bilgi işçisi”** profiline ulaşmak zorunda hissetmeleri, bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları arasında; bireylerin yetkinlik geliştirme boyunduruğu altına girmeleri, örgütsel hedeflerle bağdaşmayan bireysel gelişimin benimsenmesi ve zamanın ve yatırımların (hem işletme hem de çalışan açısından) verimsiz kullanılması sayılabilir.

İşletme açısından pazarda halihazırdaki kadronun yerine geçebilecek nitelikli işgücü bulunabilmektedir. İşletmeye uzun süre sadık kalmış çalışanlar için bile, süreçleri veya örgütü yenilemeye yönelik çalışmalar (örn. değişim mühendisliği, küçülme gibi) sonrasında işlerine devam etme veya terfi etme garantisi olmayabilmektedir. Yeni düzende miadını dolduran çalışanlar işletmeyi arka kapıdan terk ederken, ön kapıdan yeni çalışanlar (taze kan) girmektedir.

Çalışan açısından baktığımızda ise, çalışma garantisinin zora girmesi ile birlikte örgütsel bağlılığın derinden sarsılması söz konusu olabilmektedir. Çalışma garantisinin ortadan kalkması, ister istemez daha az tolerans gösteren ve dış dünyayla daha çok ilgilenen bir çalışan profilinin oluşmasına ve kişisel gelişime odaklanılmasına neden olmaktadır. Bu durum özellikle bilgi işçilerinde işten ayrılmaların fazla olması anlamına gelmektedir. Bilgi ekonomisinde içerisinde çalışanlar, yeteneklerini geliştirmek, güncelleştirmek ve piyasa değerlerini korumak zorundadır. İşçi-işveren ilişkisinin odak noktasının, örgütsel bağlılıktan ziyade, **“kazan-kazan”** prensibine dayalı olarak karşılıklı çıkarların gözetilmesine dayandığı görülmektedir.

Bu gelişmeler, işletme çalışanlarının ekonomik konjonktür ve emek pazarındaki nitelikli işgücünün varlığı doğrultusunda satın alınan ve satılan bir meta olarak da ele alındığı bir yapıdan söz edilmesine neden olabilmektedir. Bu konuyu ele alan görüşler özellikle personelden insan kaynaklarına geçiş aşamasına odaklanmakta; insanın işletmenin diğer girdileri ile aynı kefeye koyulması onur kırıcı ve küçük düşürücü olarak nitelendirilmektedir [8]: **“İnsanın kaynak olarak nitelendirilmesi anlamsız ve içinde bulunduğumuz sosyolojik gelişme çizgisinin dışındadır. Bu nedenle, işletmelerimizin en önemli parçası olan işgücüne yakıştırdığımız bu deyim mutlakla gözden geçirmemiz**

gerekmektedir... İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi insanı direkt olarak işletme kaynakları arasına göndermektedir. İşletmenin misyonunu yalnızca kar amacıyla mal/hizmet üretmek, satmak ve bu amaçla sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanmak olarak ele aldığımızda; insan kullanılmak amacıyla satın alınan bir meta haline gelmekte ve misyonu hizmet etmek olan bir varlık konumuna getirilmektedir.” Ancak bütün bu eleştirilere rağmen, değişim rüzgarlarının bu insana bakış açısını değiştirdiği ve işletme yönetimine yeni bir felsefeyi taşıdığı aşikardır. Daha da önemlisi, bu eleştiriler beraberinde yeni bir kavramın kullanımını gündeme getirmemiş, salt eleştiri olarak bir anlamda asılı kalmıştır.

Bu açıklamalardan sonra, işçi-işveren ilişkilerinin eski ve yeni düzenini Tablo.1’de görmek mümkündür:

Tablo.1: İşçi-İşveren İlişkilerinin Eski ve Yeni Düzeni

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN ESKİ DÜZENİ	
Çalışanın teklifi	İşletmenin teklifi
Sadakət (Bağlılık)	İşine devam etme güvencesi
Uyum (Söyleneni yapma)	Terfi olanakları
Katma değer yaratma taahhüdü	Eğitim ve gelişim
Güven (sözünü tutma)	Sorunlarla karşılaşıldığı zaman ilgilenme

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ	
Çalışanın teklifi	İşletmenin teklifi
Fazla mesai	Yüksek maaş
Artan sorumluluklar	Performansı ödüllendirme
Geniş yetenekler ve Değişime tolerans	İşine devam etme güvencesi (iş imkanı verme)

Tablo.2’de, “Bilişim elemanlarının işletmeden neden ayrıldıkları” konusunda 198 işletmede 35,000 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır [9]. Görüldüğü üzere, bir başka firmadan iş teklifi alınması, maaşında belirgin bir azalma ve kariyerinde ilerleme olanaklarının olmaması gibi nedenler, bilişim alanında çalışanların işletmeden ayrılma nedenleri arasında üst sıralarda yer almaktadır. Diğer taraftan, firmanın geleceğinin belirsizliği ve firma imajının piyasada zayıf olması gibi işletme bazı ayrılma nedenleri listenin sonlarında yer almaktadır. Bu durum, günümüz işgücünün, Maslow ve Herzberg’in teorilerinde yer alan güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada çalışanların bağlılıklarının veya beklentilerinin, çalıştıkları

organizasyona değil, yine kendilerinde gördüklerinin somut ifadesi olarak algılanabilir.

Tablo.2: Bilişim Elemanları Neden İşten Ayrılıyor?

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

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

Bilgi çağında insan kaynağının örgütler için hayati önem kazanması, insan kaynakları yönetiminde en yaratıcı ve en iyi yaklaşımların geliştirilmesini şart koşmaktadır. İnsan sermayesinden azami verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimcileri ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin odaklandığı konuları üç başlık altında toplamak mümkündür:

A. Bilgi Altyapısını Geliştiren Yönetim

Üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından makinelere yapılan yatırımların marjinal değerinin, insan sermayesine yapılan yatırımların marjinal değerinden çok daha az olmasını sağlamaktadır. Bu durumda insan kaynakları yönetiminde izlenecek strateji, çalışanlara ücret ödememizin maliyeti ile onlara yatırım yapmanın değeri arasındaki farkın net bir biçimde

ortaya konmasıdır. Yapılandırılması gereken insan kaynakları politikası, nitelikli çalışanların istihdam edilmesini sağlamak ve istihdamı işletmenin karlı biçimde kullanabileceği ölçekte tutarak, onlardan maksimum faydalanmanın yollarını aramaktır. İnsan kaynağından edinilen katma değer artırılmasının koşulu -yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasıyla, iş proseslerinde daha ileri düzenlemelerle, problem çözüme ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmakla- yaratıcılığın açığa çıkarılması olduğuna göre işletmede bir insan sermayesi yaratılması ve verimli biçimde kullanılması; çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönettikleri takdirde mümkündür. Bilgi altyapısını geliştirmeye ve yeniliklere odaklanan bir işletmede üst yönetim, yaratıcılığın yalnızca Ar&Ge bölümünün sorumluluğunda olmadığını, tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerektiğini kabul ettirmelidir.

B. Bilgi Paylaşımını Teşvik Eden Yönetim

Bilgi işletmelerinde izlenmesi gereken model, çalışanlar ve işverenler arasında öğrenme köprülerinin kurulması esasına dayanmaktadır. Bu model, çalışanların bilgi üretmeleri ve bunu paylaşmaları; organizasyonun ise bu prosesi kolaylaştırarak çalışanlarını güdülemesi üzerine kuruludur. Bilgi işletmelerinin varlığını sürdürmesi, insan kaynağının bilgiyi ürettiği, sentezlediği ve tüm işletmeye dağıttıkları bir ortamda mümkündür. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken bir diğer husus, yaratıcılığa motive edilmiş çalışanların ürettiği bilgiyi paylaşmaları için teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleridir. Zira bilgi, sahibi için bir değer ifade etmektedir ve paylaşılması durumunda bir bedeli olmalıdır. Birey sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya karar verdiğinde, işletme içindeki gücünün azalması riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Diğer taraftan, bilgiyi kendisine saklama kararını verdiğinde ise de şöhretinin azalması söz konusu olacaktır; zira organizasyon açığa çıkmayan bilgi için bir değer biçemeyecektir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi paylaşımını teşvik eden üç faktör söz konusudur [10]:

• **Paylaşımın karşılıklı olması (reciprocity):** Alınan bilgi, verilen bilgi ile ödüllendirilmelidir.

• **Şöhret, tanınmışlık (repute):** Bilgi sahibi bir birey olarak şöhret kazanmak, işini kaybetme riskinin azalmasını, terfiyi ve maaş zammını sağlayabilir. Özellikle çerçevesini yeni ekonominin çizdiği yeni çalışma düzeninde, çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayan temel faktör, onun şöhretidir.

• **Özgecilik (alturism):** Organizasyonun hayrı için bilgi paylaşımının sağlanması.

Bilgi işçisini motive eden unsurları ele alan bir çalışma, söz konusu motivatörleri önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadır [11]:

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

C. Örgütsel Bağlılığı Sağlayan Yönetim

Bilgi işletmesinin başarısı iki faktöre bağlıdır: çalışanlarını motive etme ve örgütsel bağlılığı teşvik etme becerileri. Motivasyon olmadan, bilgi üretecek ve bunu paylaşacak güdüler yoktur. Bağlılık olmadan, bilgi kolaylıkla kaybedilebilir. Bu nedenle, işletme yönetiminin "çalışanların bağlılığı - daha iyi hizmet - müşteri sadakati - karlılık" arasında bir döngü kurması gerekir. Kişisel gelişim olanakları, çalışan motivasyonu için mükemmel araçlardır; ancak bu süreç içerisinde beklenen, örgüt içinde devamlılığın sağlanmasıdır. Bu durumda örgütsel bağlılığı, kişisel gelişim olanakları sağlayan bir motivasyon zinciri olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlarına gelişme olanağı sağlayan işletmeler için işbaşı-ışdışı eğitim programları ve rotasyon uygulamaları ile eğitimde devamlılığın sağlanması, örgütün geleceği için bir teminattir. Kişisel gelişim için gerekli ortamı sağlayan ve bunu teşvik eden işletmeler, örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek ve bireyin şahsi gelişiminden fayda sağlayacaktır. Ancak işletme yönetimi, çalışanlarını her ne kadar bireysel gelişim konusunda motive etmeleri ve cesaretlendirmeleri gerekse de; çalışanların izleyeceği yöntem örgütten izole olmamalıdır. Bir başka deyişle işletme yönetimi, çalışanlarına bireysel gelişim olanakları sağlamalı, ancak bunu sağlarken izlenen programların örgütsel hedeflerle aynı paralelde olmasını sağlamalıdır.

IV. SONUÇ

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmelerini, üretmelerini ve kullanmalarını, kısacası bilgi odaklı bir öğrenen organizasyon modelini zorunlu kılmaktadır. Bilgi ekonomisinin başarılı işletmeleri, entelektüel sermayenin geliştirilmesi için harcanan çabanın getirisinin bilincinde olan ve gerek parasal yatırımlarla, gerekse yönetim politikaları ve süreçleri aracılığıyla bu varlıklarını artırmaya kendisini adanmış firmalardır. Aynı koşullar, işgücünün günün gerektirdiği bilgi donanımı, yaratıcılık, analitik düşünce, kavramsal düşünce, değişime uyum sağlama, takım çalışmasına uyum, kaliteye ve çalışma düzenine özen gösterme, inisiyatif kullanabilme, özgüven, iletişim becerileri, sorumluluk duygusuna sahip olma gibi bireysel yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu iki gelişme, işçi-işveren arasındaki psikolojik kontratı değiştirmekte; karşılıklı çıkar ilişkilerini hedef alan bir kazan-kazan prensibinin yerleşmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki, Maslow ve Herzberg'in motivasyon kuramları bugün için de geçerlilik taşımaktadır. Güvenlik ihtiyacı insanoğlu için hala en temel ihtiyaçlardan birisidir. Ancak günümüzün işgücü, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada bağlılıklarının, çalıştıkları organizasyona değil, yine kendilerine olduklarını görmektedir. Söz konusu olumsuz koşulların varlığında, çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri ve gelecekleri konusunda endişe içinde bulunmaları durumunda, endüstriyel demokrasinin ve paylaşımın hakim olduğu bir örgüt ikliminden söz etmek yersizdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, **The Knowledge Economy: Knowledge Producers and Knowledge Users**, <http://www.neweconomyindex.org/knowledge.htm>
- [2] SARUHAN, Şadi Can; SULAÖĖLU, Taylan, "Entelektüel Sermaye Teori ve Uygulamadan Bir Örnek - Arçelik", **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2001, ss.801-814.
- [3] NERDRUM, Lars; ERIKSON, Truls, "Intellectual Capital: a human capital perspective", **Journal of Intellectual Capital**, C.2, S.2, 2001, s.129.
- [4] -----, **Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, Yetkinlik Bazlı Yönetim**, http://www.sistema.com.tr/tr/hizmetler/cagrimerkezi/yetkinlik_bazli_yonetim.htm
- [5] SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doęukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1991, ss.157.
- [6] DRUCKER, Peter, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000, s.151.
- [7] DENİZ, Nevin, "Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler", **Öneri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, S.13, Ocak 2000, s.1.
- [8] CASSE, Paul, "People are not resources", **Journal of Industrial Training**, Vol.18, No.5, 1994, s.23.
- [9] -----, **Workforce, Why IT Employees Leave**, <http://www.workforce.com/section/01/0016977.html>
- [10] BRYNE, Roger, "Employees: Capital or commodity?", **The Learning Organization**, C.8, S.1, 2001, s.46.
- [11] TAMPOE, M., "Motivating knowledge workers - the challenge for the 1990s", **Long Range Planning**, Vol.26, No.3, 1993, ss.49-55.