# *U*LUSLARARASI *8. B*İLGİ, *E*KONOMİ VE *Y*ÖNETİM *K*ONGRESİ *B*İLDİRİLERİ

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
28-31 Ekim 2010 / İstanbul

# *8th I*NTERNATIONAL *K*NOWLEDGE, *E*CONOMY & *M*ANAGEMENT *C*ONGRESS *P*ROCEEDINGS

Istanbul University Faculty of Economics
October 28-31, 2010 / Istanbul-Türkiye

| | |
|---|---|
| *ULUSLARARASI 8.* | ***8th INTERNATIONAL*** |
| ***BİLGİ, EKONOMİ VE YÖNETİM KONGRESİ*** | ***KNOWLEDGE, ECONOMY & MANAGEMENT CONGRESS*** |
| ***BİLDİRİLER KİTABI*** | ***PROCEEDINGS*** |
| 28-31 Ekim 2010 / İstanbul | October 28-31, 2010 / Istanbul-Türkiye |
| **Yayıncı:** İbrahim Güran Yumuşak | **Publisher**: İbrahim Güran Yumuşak |
| **Editör:** İbrahim Güran Yumuşak | **Editor:** İbrahim Güran Yumuşak |
| **Editör Yardımcıları:** D. Çağrı Yıldırım | **Asistans of Editor:** D. Çağrı Yıldırım |
| Özlem Tosuner | Özlem Tosuner |
| Armağan Türk | Armağan Türk |
| **www.beykon.org** | **www.beykon.org** |
| **E posta:** kongre@beykon.org | **E mail:** kongre@beykon.org |
| **Basım:** Sera Manyetik Bant Sanayi A.Ş. | **Printed by** Sera Manyetik Bant Sanayi A.Ş. |
| **Yayın Yılı:** EKİM 2010 | **Publishing Year:** OCTOBER, 2010 |
| **Basım Yeri:** İstanbul-Türkiye | **Publishing Locate:** Istanbul-Türkiye |
| **Dili:** Türkçe ve İngilizce | **Language:** Turkish and English |
| ***Yayın Türü:*** Elektronik Yayın (CD) | ***Publication Type:*** Electronical Publishing (CD) |

***Makalelerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.***

**ISBN:** 978-9944-0203-7-4

**CONTENS** **PAGE**

**Keynote Speech** Sarosh Kuruvilla Cornell University
Outsourcing, Economic Development, and Knowledge Transfer: US and India XVII

**Keynote Speech** Berch Berberoglu University of Nevada
The Impact of the Global Economic Crisis on Society in the Early 21st Century XCVIII

**Session IA R&D and Economic Growth**

1- TÜRKİYE'DE AR&GE YATIRIM HARCAMALARI VE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ EŞ-BÜTÜNLEŞME VE NEDENSELLİK İLİŞKİSİ: 1990–2009 - COINTEGRATION AND CAUSALITY BETWEEN R&D INVESTMENT EXPENDITURES AND ECONOMIC GROWTH IN TURKEY
Muammer YAYLALI Atatürk Üniversitesi
Yusuf AKAN Gaziantep Üniversitesi
Cem IŞIK Atatürk Üniversitesi 1-16

2- ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME HARCAMALARI İLE İTHALAT İLİŞKİSİ: OECD ÜLKELERİ İÇİN PANEL VERİ ANALİZİ - THE RELATIONSHIP BETWEN RESEARCH-DEVELOPMENT EXPENDITURES AND IMPORTS: A PANEL DATA ANALYSIS FOR OECD COUNTRIES
Munise Tuba AKTAŞ Anadolu Üniversitesi 17-22

3- AR&GE HARCAMALARI VE EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ: PANEL VERİ ANALİZİ - The Relationship Between R&D Expenditure and Economic Growth: Panel Data Analysis
Murat Can GENÇ Karadeniz Teknik Üniversitesi
Yeşim ATASOY Karadeniz Teknik Üniversitesi 23-30

4- EĞİTİM-BÜYÜME İLİŞKİSİ YAZINI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME - AN EVALUATION ON THE LITERATURE CONCERNING THE RELATIONSHIP BETWEEN EDUCATION AND GROWTH
Rengin AK Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Berna AK BİNGÜL Yüzüncü Yıl Üniversitesi 31-44

**Session IB Creativity & Innovation**

1- THE EFFECTS OF E-BUSİNESS AND LIBERALIZATION ON THE NEW TURKISH ECONOMY
Imran ASLAN The University of Erzincan 45-58

2- R&D EXPENDİTURES AND ECONOMİC GROWTH
Majid SAMETİ Islamic Azad University
Homayoun RANJBAR Islamic Azad University
Shahrzad ANOUSHEH Islamic Azad University 59-66

3- DETERMİNANTS OF R&D İNVESTMENT: A STUDY OF OECD COUNTRİES
Majid SAMETİ Islamic Azad University
Homayoun RANJBAR Islamic Azad University
Shahrzad ANOUSHEH Islamic Azad University 67-75

4- CREATIVITY, INNOVATION, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN INTEGRATED INNOVATION MANAGEMENT FRAMEWORK
Nader NADA Arab Academy for Science and Technology
Mohamed KHOLEIF Arab Academy for Science and Technology
Rasha ABOUEID Arab Academy for Science and Technology
Ahmed ELBADAWY Arab Academy for Science and Technology 76-86

5- TRANSPORT SUPPLY AND DEGREE OF MOBILITY EVALUATION IN ROMANIA - COMPARED TO SOME EUROPEAN COUNTRIES
Neculita MIHAELA University of Galati
Daniela SARPE University of Galati
Neculita VALENTIN University of Galati 87-95

**Session IIA Knowledge Society & Development**

1- YAŞAM BOYU ÖĞRENME İLE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ AÇISINDAN TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ'NDEKİ KONUMU - TURKEY'S POSITION IN THE EUROPEAN COMMUNITY IN TERMS OF LIFELONG LEARNING AND INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
Bahar BERBEROĞLU Anadolu Üniversitesi 96-110

2- TÜRKİYE KÜRESEL AĞA HAZIR MI? BİLGİ EKONOMİSİ İNDEKSİ, BEŞERİ KALKINMA İNDEKSİ VE AĞA HAZIRLIK İNDEKSİ GÖSTERGELERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME - IS TURKEY READY FOR GLOBAL NETWORK? A REVIEW ON THE KNOWLEDGE ECONOMY INDEX, THE HUMAN DEVELOPMENT INDEX AND THE NETWORKED READINESS INDEX
İbrahim G. YUMUŞAK Kocaeli Üniversitesi
Mahmut BİLEN Sakarya Üniversitesi 111-121

3- BİLGİ DEVRİMİ, İNTERNET VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER: YENİ BİR ÇALIŞMA ALANI OLARAK SİBER-POLİTİKA - INFORMATION REVOLUTION, INTERNET AND INTERNATIONAL RELATIONS: CYBER-POLITICS AS A NEW FIELD OF STUDY
Pınar YILDIRIM 122-127

4-AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM SÜRECİNDE TÜRK YARGI SİSTEMİNDEKİ YÜKSEK YARGI ORGANLARININ AVRUPA STANDARTLARI BAKIMINDAN ROLLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ - EUROPEAN UNION COMPLIANCE PROCESS OF TURKISH JUDICIAL SYSTEM ROLE TERMS OF THE HIGHER JUDICIAL ORGANS OF THE EUROPEAN STANDARD OPERATING EVALUATION OF STRENGTHENING
İsmail SEVİNÇ — Selçuk Üniversitesi — 1496-1503

5-E-DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE E-DEVLET YAPILANMASI VE ANTAKYA BELEDİYESİNE YANSIMASI - E-GOVERNMENT CONSTRUCTİON IN THE E-TRANSFORMATION PROCESS AND IT'S REFLECTION TO ANTAKYA MUNICIPALITY
Şafak KAYPAK — Mustafa Kemal Üniversitesi — 1504-1521

**Session XD Economy & Trade**

1- THE ECONOMIC POLICY OF THE OTTOMAN STATE AND THE LEVANT TRADE
Gülgûn Üçel-AYBET — 1522-1529

2- AMANAH IKHTIAR MALAYSIA MICROCREDIT SCHEME AND THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE POOR RURAL HOUSEHOLDS: AN EVALUATION
Mohamed Zaini OMAR — Universiti Sains
Che Supian Mohamad NOR — Universiti Sains
Norziani DAHALAN — Universiti Sains — 1530-1541

3- KNOWLEDGE TRANSFER WITHIN INTERNATIONAL TRADE (Poster Paper)
Mansoor MAITAH — Czech University of Life Sciences — 1542-1548
Nassir SALIM — Czech University of Life Sciences

4- THE RELATIONSHIP BETWEEN THE US DOLLAR AND MAJOR COMMODITY PRICES & RATES
Ayman A. ABDULLAH
Talat ULUSSEVER — King Fahd University of Petroleum and Minerals — 1549-1561

**Session XIA Web Developments & Economy**

1- IMPACT OF OIL PRICE FLUCTUATIONS ON THE STOCK RETURNS OF ASIA PACIFIC COUNTRIES (Poster Paper)
Abdul RAHEMAN — University Rawalpindi
Muhammad Khalid SOHAIL — COMSATS Institute of Information Technology
Mehran, Irfan and ADEEL — University Rawalpindi — 1562-1573

2-ASSESSING THE QUALITY PARAMETERS OF IRANIAN E-BOOKSHOPS WEBSITES BY A HYBRID FUZZY METHOD
Gholam Ali MONTAZER — Tarbiat Modares University
Mehdi FASANGHARİ — Industrial Engineering of Tehran University
Soroor JAVANI — Tarbiat Modares University
Azadeh MOZAFFAR — Payame Noor University — 1574-1579

3- WEB DEVELOPMENT IN SMALL SOFTWARE FIRMS
Haroon ALTARAWNEH — Arab international university
Sattam Allahawieh — Arab international university — 1580-1591

4- DETERMINANTS OF CORPORATE CASH HOLDINGS: EVIDENCE FROM PAKISTAN'S CORPORATE SECTOR
Mohammad Faisal RİZWAN — International Islamic University
Tariq JAVED — Quaid-e-Azam University
Safi Ullah KHAN — Kohat University of Science and Technology — 1592-1606

5- EVALUATING MANAGERIAL READINESS OF IRANIAN PUBLISHING COMPANIES TOWARD E-PUBLISHING
Samrand TOUFANİ
Gholam Ali MONTAZER — Tarbiat Modares University — 1607-1619

**Session XIB Organizational Behaviour & Performance**

1-AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN LİDERLİK KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ - EVALUATION OF INFORMATION MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES FROM LEADERSHIP PRESPECTIVE
Didem RODOPLU ŞAHİN — Kocaeli Üniversitesi
Yeter DEMİR — İlbank Genel Müdürlüğü — 1620-1629

2-BİLGİ TOPLUMUNDA SIRADAN ÇALIŞANLARDAN SIRADIŞI PERFORMANS ALMAK İÇİN YENİ YAKLAŞIM VE UYGULAMALAR - LATEST APPROACH AND PRACTICES IN KNOWLEDGE SOCIETY FOR GETTING EXTRAORDINARY PERFORMANCE FROM ORDINARY EMPLOYEES
Harun DEMİRKAYA — Kocaeli Üniversitesi — 1630-1642

3-BİREY DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BÜTÜNCÜL VE BİRLEŞTİRİCİ BİR MODEL DENENEMESİ: ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ÇALIŞANLARI ETKİLEME BİÇİMLERİ - A HOLISTIC MODEL FOR EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS
Tuna USLU — Marmara Üniversitesi — 1643-1658

4-ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNE OLAN ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA - EFFECTS OF INCUMBENTS' PERSONALITY CHARACTERISTICS TO THEIR ORGANİZATIONAL IDENTIFICATION LEVEL: AN APPLICATION IN GOVERNMENT SECTOR
Ufuk BAŞAR — Kara Harp Okulu — 1659-1669

# BİLGİ TOPLUMUNDA SIRADAN ÇALIŞANLARDAN SIRADIŞI PERFORMANS ALMAK İÇİN YENİ YAKLAŞIM VE UYGULAMALAR

**Harun DEMİRKAYA***

**Özet:** Bu çalışmanın amacı sıradan-vasat çalışanlardan sıra dışı performans alabilmek için insan kaynakları yöneticilerinin hangi yeni yaklaşımları ne ölçüde uyguladıklarını ortaya koymaktır. Hedef kitle, Gebze'de kurulu bulunan orta ve büyük boy işletmelerin insan kaynakları birimi yöneticileridir. Anket yöntemiyle yürütülen çalışma, istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Sonuçta incelemeye konu olan işletmelerin sıradan çalışanlardan sıra dışı performans almak için yeni yaklaşımlardan bazılarını uyguladıkları, diğer bazılarını uygulamakta çekimser kaldıkları sonucuna varılmıştır.

**LATEST APPROACH AND PRACTICES IN KNOWLEDGE SOCIETY FOR GETTING EXTRAORDINARY PERFORMANCE FROM ORDINARY EMPLOYEES**

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the usage of new approaches from human resources managers for to get extraordinary performonce from ordinary employees. The targeted group are the human resources managers of middle and large scaled enterprises which are located in Gebze. The study which runs as a survey principle,was estimated by using statistical methods. Finally,it is seen that enterprises which are examined in this study, use some of new approaches for to get extraordinary performance from ordinary employees but for some other approaches they seem to stay abstaining to use them.

## 1. Giriş

Üretim sürecine giren kaynakların çıktısı sınırlıdır. Birim enerji ile birim zamanda birim üretim yapılabilir. Finansmanın ve hammaddenin maliyeti her firma için hemen hemen aynıdır. Diğer bütün kaynaklar sabit olmak şartıyla 1 kg ham madde kullanarak, azami 1 kg mamul madde elde edebilirsiniz. Doğal olarak üretime katılan kaynakların verimliliğinin bir üst sınırı vardır. Ancak, sınırlı kaynaklarla sınırlı çıktı almanın tek istisnası insan kaynaklarıdır.

Etkin yönetilen, doğru yönlendirilen, bilgileri, becerileri, yaratıcılıkları ve fark yaratan yetenekleri açığa çıkarılan sıradan işgörenlerin kapasitelerinin çok üzerinde performans göstermesi mümkündür. Buna karşın iyi yönetilemeyen, yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkarılamayan işgörenlerin üretimi aksatması, maliyetleri arttırması, işletmeyi zarara sokması sık rastlanan bir olgudur.

Verimli çalışan ve sıra dışı performans ortaya koyan çalışanların ortak özelliklerinden en önemlileri kuruma bağlılık, yüksek iletişim becerisi, değişim ve yeniliklere uyum yeteneği, adanma ve sadakat duygusu, sosyal sorumluluk sahibi olma, katılım ve mesleki yetkinliktir.

Fark yaratmayı ve rekabet ortamında öne geçmeyi hedefleyen her işletmenin arzusu böylesine yüksek nitelikli insan kaynağını çekebilmek, geliştirebilmek ve elde tutmaktır. Bu amacı gerçekleştirmede yönetimin önemli bir rolü vardır. Bunun yanında başarıyı özendiren kurumsal kültür ve etkin isteklendirme teknikleri de önemlidir. Bunların yanında aktif katılım programları, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, ruh ve beden sağlığının korunması ve nihayet bir dizi verimlilik arttırma tekniklerinin birlikte uygulanması, sıradan çalışanlardan sıra dışı performans alabilmek amacına hizmet eden önemli araçlardır. Bütün bunların yanında karşılıkla sadakat ve güven ortamı oluşturmak, işi anlamlı hale getirmek, işe almada tutum ve uyumu gözetmek ve geride kalanları bu doğrultuda eğitmek ve nihayet yenilik ve

* Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi Gebze MYO Öğretim Üyesi, harundemirkaya@kocaeli.edu.tr

yaratıcılık için büyük bir enerji ortamı oluşturmak, bilgi toplumunda insan kaynaklarının yeni sorumlulukları olarak ön plana çıkmaktadır.

## 2. Bilgi Toplumu Değişen Yönetim ve İnsan Kaynakları Anlayışı

21'inci yüzyılın en önemli gelişmelerinin başında, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenileşmenin baş döndürücü artışı gelmektedir. Adeta patlama derecesindeki yenilikler, toplumsal değişim ve dönüşümün en büyük tetikleyicisi olmuştur. Bu değişim ve dönüşüm ekonomik alanda var olan rekabeti daha da keskinleştirmiş, küresel boyutlara taşımıştır. Bunun sonucu olarak, rekabet gücünü yitirmekte olan klasik ekonomiler yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardır. Buna karşın, bilgi temelli yeni ekonomilerin önü açılmıştır.

Bilginin elde edilmesinin, paylaşılmasının, kullanılmasının kolaylaştığı ve hızlandığı; bilginin bir ekonomik değer olarak temel rekabet faktörü haline geldiği bu yeni toplumun yükselen değeri bilgi temelli ekonomiler ve bilgi temelli organizasyonlardır. Bu organizasyonların temel dayanaklarının başında gelişkin bir iletişim alt yapısının varlığı gelmektedir. Bu organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığı (Atkinson, 2003:19) destekleyen bir yönetim anlayışı da dikkat çekmektedir.

Yenilik ve yaratıcılık insan kaynaklarının niteliği ile ilişkilidir. Bu itibarla bilgiyi üreten, içselleştiren ve kullanan yaratıcı bir insan kaynağı, bilgi toplumu ve bilgi ekonomilerinin vazgeçilmez unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Gerçekten de bilgi, bilgi temelli yeni ekonominin en önemli girdisidir. Ancak, bu temel girdiyi üreten insan kaynağı bu işlevi nedeniyle çok daha önemli hale gelmiştir. Zira, bilgi toplumunda işletmelerin hayatta kalabilmesi ve başarısı, artan bir şekilde bilgi işgücünün performansına bağlı hale gelmiştir. Gelişmeler, Drucker (2003:205)'ın 2002'de ortaya attığı "bilgi toplumunun en önemli kaynağı bilgi, en önemli grubu da bilgi işçileri olacak" öngörüsünü doğrulamış gibidir.

Esasen 1980'li yıllardan itibaren artarak devam edegelen acımasız rekabet ortamı ve sonuçta müşterilerin belirleyici güç olması nedeniyle kurtarıcı gibi görünen Toplam Kalite Yönetimi ve ortaya çıkan downsizing, rightsizing, reenginering, empowerment, merger/acquisitions gibi yeni kavramlar, uygulamalar ve yönetim yaklaşımlarında ve bunlara ilişkin alınan kararlarda insan kaynakları büyük pay sahibidir (Anthony et al, 1999:30). Bu durum insan kaynaklarının stratejik önemine ve stratejik yönetimine vurgu yapmaktadır.

Bu yönetim anlayışı ile birlikte kurum kültürü, adanma, bağlılık, koçluk, mentorluk, rehberlik, danışmanlık, tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, farklılıkların yönetimi, değişim yönetimi, stratejik yetenek yönetimi gibi kavram ve uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin performans geliştirme araçları haline gelmiştir (Demirkaya, 2006:60).

Bilgi toplumu süreçleriyle ortaya çıkan bilgi ekonomisi, bilgi işletmesi, bilgi işçisi ve bilgi süreçleri bilinen yönetim anlayışlarına son vermiştir. Ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarının merkezinde insan vardır (Demirkaya, 2006:61) Bu nedenle, insanı bir araç olarak gören klasik yönetim ve personel yönetimi uygulamaları ile bilgi toplumunda sonuç almak mümkün değildir. Bilgi toplumu insan kaynakları yönetimi anlayışında radikal değişimlere tanıklık etmektedir. Bu değişimler kapsamında örneğin, klasik düşünürlerin öngördüğü tek dalda uzmanlaşma anlayışı, bilgi toplumunda yerini geniş uzmanlık anlayışına terk etmiştir. Pozisyona göre ücret değil, kişiye göre ücret ön plana çıkmıştır. Üretim ve satış primi yerini kar ortaklığına bırakmıştır (Kavrakoğlu, 2000:82).

Bilgi toplumunda insan kaynakları yüksek performanslı çalışma sisteminin sorumlusudur. Bu sistem daha fazla kaliteli aday başvurusunu, daha etkili görüşme ve seçim yöntemlerini, daha kapsamlı eğitimi, daha güvenli çevreyi, performansa dayalı ödemeyi ve diğer bir çok uygulamayı kapsar (Dessler, 2005:16). Bu ve benzeri gelişmeler insan kaynakları yönetimini

değiştirmiş, yüksek performanstan sorumlu "tam ortak-stratejik ortak" (Uyargil vd., 2008:18) konumuna taşımıştır. Bu anlamda yönetimlerin sorumluluğu da artmıştır.

## 3. Bilgi Toplumunda Yüksek Performans Arayışları

Yüksek performansa odaklanan klasik düşünürlerden Frederick Winston Taylor ve takipçilerinin öngördüğü işbölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi ve sıkı denetim (Bovee et al., 1993:43) bilgi toplumunda tartışılır hale gelmiştir. Sıkı disiplin ve cezalandırmanın etkili bir performans arttırma yöntemi olmadığı ortaya çıkmıştır. Cezalandırmak yerine ödüllendirmek suretiyle çalışanların daha etkili olarak motive edileceği anlaşılmıştır.

Nitekim klasik düşünürlerin insanı bir makine gibi gören, insani yönlerini görmezden gelen yaklaşımını eleştiren insan ilişkileri teorisyenleri, insanı anlamaya odaklanmıştır. Özellikle Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle insan ihtiyaçlarının tanımlanması ve kategorize edilmesi mümkün olmuştur. Herzberg, motive edici faktörler ve hijyen faktörler ayırımı ile çalışma ortamına yeni bir boyut kazandırmıştır. Yine bu kapsamda Alderfer'in ERG (varolma, ilişki kurma ve büyüme) yaklaşımı, Vroom'un bekleyiş teorisi, bekleyiş teorisine Porter ve Lowler'ın katkıları, Adams'ın eşitlik teorisi gibi (Luthans, 1994:156-169), insan ihtiyaçlarını anlamaya yönelik temel çalışmalar yapılmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı yönetim anlayışın da önemli dönüşümlere yol açmıştır. Douglas McGregor'un X ve Y kuramları (Schnake, 1990:10), özellikle Y modeline uyan yönetim düşüncelerinin ön plana çıkarak, takdir edilme, iş tatmini ve yaratıcılık gibi kavramların önemsenmesi, yönetimin insancıllaştırılmasında dönüm noktası olmuştur. Homans, insan grubu; Argyris, olgunlaşma kuramı; Likert, yönetim sistemleri yaklaşımı; Lewin, güç alanı analizleri ile bu alanda temel varsayımlarını ortaya koymuşlardır

Öte yandan modern ve postmodern yaklaşımlarla hiyerarşiyi olabildiğince azaltmak, çalışanlara güvenmek, çalışanları kararlara ortak etmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak önemli görülmüştür. Çalışanlarla çok yönlü ve açık iletişim kurmak (Koçel, 2007:260-369), çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmada cömert olmak, çalışanları ekip olmaya yönlendirmek (Eren, 2008:144), görev tanımları yerine iş genişletmesine dayalı sistemler kurmak, iş performansını yükselten araçlar olarak görülmüştür. Bunlardan başka örgüt iklimine ve örgüt kültürüne uyumu önemsemek, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmek gibi hususların, işgören performansını olumlu etkileyeceği varsayılmıştır. Bu nedenle bilgi toplumu, organizasyonların hiyerarşiden arındırıldığı, çalışanların olabildiğinde güçlendirildiği, mevcut çalışanların organizasyonun amaç ve hedeflerine yönelik eğitimlerle bilinçlendirildiği ve çeşitli ödeme alternatifleriyle işletmenin sahibi yapıldığı bir sürece tanıklık etmektedir.

### 3.1. Bilgi Toplumunda Yüksek Performanslı Çalışan Profili

Yüksek iş başarımı ya da yüksek performans her şeyden önce yapılan işe odaklanmayı zorunlu kılar. İşe odaklanarak, işi daha az zamanda, daha az kaynak sarf ederek, doğru ve tam olarak yapabilmek için, tutkulu bir çalışma gerektirir. Bu çalışmayı gerçekleştiren bir işgöreni vasat çalışanlardan ayıran bazı özellikler olması gerekir. İlgili yazının incelenmesi sonucunda genel olarak üstün performans gösteren çalışanların aşağıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir: Organizasyon amaçları doğrultusunda çalışma motivasyonu, mesleki olarak üstün yeterlilikler, sorumluluklarını bilmek ve harfiyen yerine getirmek, katılıma istekli olmak, yönetime öneriler sunmak, kendini geliştirme isteği ve yeteneği, yenilik ve yaratıcılık yeteneği, yüksek iletişim kurma becerisi, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık göstermek.

Bu ve benzeri özellikler organizasyona yeni katılan elemanların seçiminde dikkate alınabilir ve mevcut çalışanlara kazandırılabilirse, vasat çalışanlardan yüksek iş başarımı elde etmek mümkün olacaktır. Zira bilgi toplumu çalışanları genellikle bilgiyi üreten, kullanan, organizasyonun bilgisi haline getiren, buna bağlı olarak esnek çalışan, kendi kendini yöneten altın yakalı çalışanlar olsa da mevcut çalışanların büyük çoğunluğu hala vasat mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

### 3.2. Vasat Çalışanlardan Yüksek Performans Almada Kurumsal Sorumluluklar

Bilgi toplumunda çalışanların değerini belirleyen önemli unsurlardan birisi değiştirme değeri (Finnigan, 1997:19), işletmelerin değerini belirleyen ise çalışanların kalitesidir. Örneğin dünya devi Microsoft şirketinin yaratıcı mühendisleri olmasaydı herhalde Microsoft bu kadar güçlü bir şirket olamazdı. Ya da bu şirketin kritik çalışanlarını bir başka yazılım şirketi transfer edebilmiş olsaydı, belki de Microsoft diye bir şirket olmayacaktı.

Ne yazık ki bütün şirketler üstün yetenekli çalışanları çekebilmekte şanslı değildir. Çoğu şirket vasat çalışanlarla yüksek performans gösterebilme sorunu ile karşı karşıyadır. Mevcut çalışanların büyük çoğunluğunu teşkil eden vasat çalışanlardan yüksek performans almak her işletme için önemli bir sorundur. Bu sorunun çözümü yönetimin sorumluluğundadır. Zira yüksek performansı amaçlayan programların uygulanması, kısa ve uzun vadeli verimlilik geliştirmeye yönelik projelerin geliştirilmesi, kısaca bireysel ve örgütsel verimlilik, öncelikle yönetimin ve yöneticilerin görevidir.

Yönetimin verimlilik ve yüksek performans arayışlarını sonuçlandıracak iki önemli enstrümanı vardır: Yönetimin kalitesi ve insana yatırım yapılması. Kaliteli yönetim, amaç birliği içinde, çalışanları her aşamada yönetim sürecine dahil eden, kontrol ve denetim mekanizmasını ortadan kaldıran, çalışanları daha bağımsız kılan ve yeteneklerini tam olarak ortaya çıkaran bir ortam oluşturabilir. Bu ortamın sürekliliğini sağlamak için insan kaynaklarını güncel tutmak ve geliştirmek için yatırım yapmak gerekir.

İnsan kaynaklarına yatırım yapan, çalışan odaklı, katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerinin, otoriter yönetim anlayışına göre daha fazla verimlilik artışı sağladığı bilinmektedir. Bu anlamda kaliteli bir yönetimin alacağı önlemlerin başında katılım sağlamak, isteklendirme politikalarını bilinçli olarak uygulamak, her düzeyde ve sürekli eğitim, çalışanların ruh ve beden sağlığını korumak, örgütsel ve bireysel stresi kontrol altına almak ve yönetmek, TKY başta olmak üzere post-modern yönetim yaklaşımlarından faydalanmak, sayılabilir.

#### 3.2.1. Katılım

Çalışanların yönetim karar ve süreçlerine katılması verimlilik ve kaliteyi arttırmanın da anahtarıdır. Bu anlamda çalışma grupları, kalite çemberleri ve diğer sorun çözme grupları, yoğun çalışan katılımlı beyin fırtınası tekniği, sendikal faaliyetler, işçi-işveren ilişkileri, dilek-şikayet mekanizmaları ve öneri sistemleri, katılım araçları olarak kullanılabilir. Her ne kadar firma performansını arttırdığına yönelik geçerli kanıtlar elde edilememiş ise de (Fairris and Askenazy, 2010:226), çalışma konseyleri de önemli bir yönetime katılma aracıdır.

Etkili bir katılım, doğrudan katılımdır. Bunun için iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırarak işgörenlerle doğrudan iletişim kurmak gerekir. Araştırmalar, çalışanlarla işlerin nasıl daha etkili yapılacağı, çalışanlarla işlerinde nasıl daha başarılı olacakları hususunda görüşmenin sayısız yararlarından söz eder. Bu görüşmeler en azından çalışanların güçlü bir şekilde şirket amaçlarını ve değerlerini anlamalarını sağlayabilir (The Buroau of National Affairs, 2010:10), bu da işletmenin başarısı için son derece önemlidir.

#### 3.2.2. İsteklendirme

Verimliliği arttıran, bireysel ve örgütsel performansı yükselten önemli bir diğer etken de isteklendirme tekniklerinin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Gerçekten de amaca yönelik bir güdüleme, sonuçta başarma, başarının maddi ve maddi olmayan çıktılarının paylaşımı çalışanları daha fazla "işin sahibi" konumuna taşımaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için sözlü olarak takdir etmekten her türlü parasal ödüllere; ait olmaktan mutlu olacakları güvenli, temiz, çekici ve güvenceli bir çalışma ortamı sağlamaktan, özel emeklilik, sağlık ve güvenlik paketlerine; eğitim ve geliştirme imkanlarından, terfilere, bireysel ve örgütsel kariyer planlarına kadar bir dizi özendirme araçları kullanılabilir. Bunların büyük bir kısmı para ile ifade edilebilen maliyet unsurlarıdır. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanın her şey dahil maliyetini ve uzun dönemde firma performansına etkilerini dikkate alarak (Masie, 2003:124), karışık ödeme paketlerini, isteklendirme aracı olarak kullanabilir. Esasen eğilim, doğrudan finansal ödüllerin, dolaylı parasal ödüllerle ve parasal olmayan ödüllerle harmanlanarak (Kantor, 2003: 157) sunulması şeklindedir.

### 3.2.3. Eğitim

Verimlilik bilincinin aşılanmasında ve verimli üretim tekniklerinin öğretilmesinde eğitimin çok önemli bir rolü vardır. İşletme içinde veya işletme dışında biçimsel programlar yoluyla çalışanların eğitilmesi mümkündür. Yine çalışanların ve yöneticilerin işi doğru yapması için yetiştirilmesi ve doğru işler yapması için geliştirilmesi eğitimle mümkündür. Esasen 21. Yüzyıl işletmeleri için "sürekli eğitim" olgusundan söz etmek daha doğru olur. Verimlilik odaklı eğitim, yetiştirme ve geliştirmenin morali, motivasyonu, örgütsel davranışın kalitesini, kurum kültürünü, kurumsal bağlılık ve kariyer planlarını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Bütün bunların çıktıları işletmeye verimlilik artışı ve yüksek performans olarak dönmektedir.

### 3.2.4. Ruh ve Beden Sağlığını Koruma

Verimlilik konusu bugünlerde eskiden olmadığı kadar çalışan sağlığı hususu ile ilişkilendirilmektedir. Sağlık kavramı klasik işçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonunun boyutlarını da aşmış durumda.

Şehir hayatının yoğun temposu, iş ve yaşam dengesinin kurulamaması, genetiği değiştirilmiş ürünlerin hayatımıza girmesi, kuş gribi, domuz gribi derken, çeşitli nedenlerle beklenmedik anda ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan salgın hastalıklar ve giderek bozulan çevre nedeniyle şirketlerin sağlık harcamaları artmış durumdadır.

Verimlilik odaklı işletmeler için bu durum, insan kaynakları biriminin daha çok sağlık odaklı bir yönelim kazanmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin önleyici sağlık hizmetlerine daha fazla yatırım yapmalarını gerektirmektedir. Her ne kadar insan kaynakları yönetiminin koruma işlevi kapsamındaki işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, ergonomi, tıp, mühendislik gibi yaklaşımlar gerektirmekteyse de, bedensel ve ruhsal sağlığın verimlilik üzerine doğrudan etkileri nedeniyle koruma, insan kaynaklarının giderek önemi artan bir fonksiyonu haline gelmektedir.

### 3.2.5. Örgütsel ve Bireysel Stres Yönetimi

Kişilerin sağlığını da doğrudan etkileyen stres her türlü olumsuzlukların kaynağı olabilmektedir. Bu itibarla verimliliği ve performansı arttırmaya katkı sağlayacak bir uygulama da örgütsel stresin kontrol altına alınmasıdır. Modern yaklaşım temsilcileri bir miktar stresin örgütsel dinamizm için yararlı olduğunu düşünürler. Yoğun stres ise bireylerde kalp krizine kadar uzanan fiziksel rahatsızlıklara, alkol ve ilaç bağımlılığına kadar uzanan davranışsal bozukluklara ve önemli psikolojik sorunlara yol açar. Yoğun stres altındaki çalışanların performanslarında azalma, örgüte karşı tutumlarında değişme, iş kazaları ve devamsızlıklarında artış ve nihayet ayrılmaya kadar varan davranışlar görülür. Strese maruz kalmış çalışanlara yapılacak bireysel danışmanlıkların yararı olabilir. Örgütsel olarak da iş

dizaynı teknikleri başta olmak üzere, rol çatışmasını ve belirsizliğini ortadan kaldırıcı düzenlemeler, etkin performans yönetimi, ödül yönetimi, çatışma yönetimi ve insan kaynakları destek programları (Can vd., 2006:260-263) stresi kontrol altına almak ve yönetmek için kullanılabilir.

Bilgi toplumu süreçleriyle çalışma hayatının vazgeçilmezleri arasına giren esnek çalışma biçimleri yönetsel alternatifleri artırmaktadır. Esnek çalışma programları stresle savaşta etkili olabilir. Zira bu programların uygulanmasının çalışanların stres oranlarını ve devamsızlıkları azalttığını kanıtlayan (Anonymous 1, 2009:12) çalışmalar mevcuttur.

### 3.2.6. Toplam Kalite Yönetimi, Reorganizasyon ve İş Dizaynı Teknikleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) süreçlerinin yaygınlaşması ve uygulandığı işletmelerdeki başarılar, yönetim anlayışı, örgüt yapısı ve iş dizaynı teknikleriyle verimlilik arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. TKY süreçleriyle birlikte liderlik biçimi, sürekli eğitim, sürekli gelişme, sıfır hiyerarşi, sıfır hata, yalın organizasyon, çalışanların azami katılımı, koşulsuz müşteri memnuniyeti, takım çalışması, değer yaratma, zaman bazında üretim gibi kavramlar işletmelerin kendi iç işleyişlerini ve organizasyon yapılarını yeniden gözden geçirmeyi gerekli kılmıştır. Öte yandan çalışanların moral ve motivasyonunun engelleyen, onların verimsiz çalışmalarına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması işletmeler içini önemli hale gelmiştir. Bunun için iş genişletme, iş zenginleştirme, özerk çalışma gruplarından yararlanma, yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma, tele iş, iş paylaşımı, işin yeniden yapılanması gibi teknikler uygulanarak, iç müşteri memnuniyeti ve çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinden azami yararlanabilmek hedeflenmektedir.

## 3.3. Vasat Çalışanlardan Yüksek Performans Almada Yeni Yaklaşımlar

Bazı çalışmalarda (Sartain, 2003:5-9) vasat çalışanları üstün performans göstermeye yöneltecek önlemlerden söz edilmektedir. Bunların en başında, işe alırken tutum ve uyumu gözetmek gelmektedir. Bundan başka işi çalışan için anlamlı hale getirmek, çalışma sürelerini esnetmek, danışmanlık hizmetleri sunmak, bağlılık ve güven ortamı oluşturmak, amaçlar doğrultusunda eğitmek, yaratıcılık ve yenilik için uygun ortam oluşturmak önemlidir. Bunlara, yüksek beklentileri olan yöneticiler ve işgörenlerle çalışmak (Livingston, 2004:165) ve elde tutma stratejileri geliştirmek de ilave edilebilir.

### 3.3.1. İşe Alırken Tutum ve Uyumu Gözetmek

Yüksek irtifa pilotları zeka ve yetenek sahibi olmanın yanında, duygusal tutarlılık, vicdanlı olma, öz saygı ve alçak gönüllülük gibi özellikler taşımaktadır. Buna karşın, bu üstün yetenekli çalışanların arasında aşırı gurur ve öz severlik gibi hastalıklı durumlar ortaya çıkmakta (Furnham,2003:102-108) işe uyumu zorlaştırmakta ve yapılan seçimi hatalı hale getirebilmektedir.

Öte yandan sıra dışı eğitim ve sıra dışı deneyim, sıra dışı performansı garanti etmemektedir. Beklide Southwest Airlines'ın yaptığı gibi enerjik, güçlü, tutkulu, meraklı, düşünceli, kibar, nazik, acıma duygusu olan, merhametli, şefkatli, sevecen ve bağımsız karakterli insanları işe almak gerekmektedir. Bu tür insanları iş gerekleri konusunda eğitmek, gerekli becerileri kazandırmak, başarıyı garanti edebilir.

Gerçekten de, iş hayatında çoğu iyi eğitimli, yüksek yetenekli ama işe uymayan aday yerine, belki daha az eğitimli ama yüksek yetenekli ve işe uygun adayın tercih edildiği bilinmektedir (Sartain, 2003:7). Bu nedenle giderek artan bir şekilde işletmeler adayın işe ve iş çevresine uyumunu ön plana çıkarmakta, ayrıca işgörenin işletmeye neler katabileceğine odaklanmaktadırlar.

### 3.3.2. İşi Çalışan İçin Anlamlı Hale Getirmek

Çalışanlara, işyerinde kendilerini neyin mutsuz ettiği sorulduğunda, "kızgın bir patron, düşük ücretler, konforsuz bir çalışma ortamı ve aptalca kurallar" yanıtını alınmaktadır. Kötü yönetildiklerinde bu gibi çevresel faktörler insanları perişan edebilir ve gerçekten motivasyonlarını düşürebilir. Ne var ki, bu faktörler iyi yönetilen çalışanı daha yüksek performans göstermeye motive etmez. Bunun yerine, insanları motive eden ilgi çekici bir iş, meydan okumalar ve sorumlulukların artmasıdır (Herzberg, 2004:52).

Çalışan işinde sorumluluk ve yetki sahibi ise, inisiyatif kullanabiliyorsa, işin formunu değiştirebiliyorsa, işi daha iyi yapma konusunda planlar yapabiliyorsa, işin çıktıları ile organizasyonun performansı arasında ilişki kurabiliyorsa (Katzenbach et al., 2003:60), işin sahibi olduğu hissini taşıyorsa, bu işte çalışmaktan dolayı gurur duyuyorsa, kendisi için iş anlamlı hale gelmiş demektir. Zira insanlar, ayni amaçlarla ve paylaşılan değerlerle paylaşarak fark yaratmayı, büyük ve önemli bir şeyin parçası olmayı isterler (Sertain, 2003:9). İşi çalışan için anlamlı hale getirmek bilgi toplumu öncesinde de önemliydi. Fakat bilgi toplumunda çok daha önemli hale gelmiştir. Zira kendini gerçekleştirmeyi de amaçlayan bilgi çalışanı ve altın yakalılar için, işin anlamlı ve tatmin edici olması önemlidir. Bu durum, vasat çalışanların da kapasitelerini ve yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bundan yararlanmak isteyen işletmeler için son derece önemlidir.

### 3.3.3. Çalışma Süresini Azaltmak

Çalışma süresini azaltmak konusundaki baskı son 50 yıldır artarak devam etmektedir. Çalışma süresini azaltarak çalışana daha fazla serbest zaman bırakmak dingin bir çalışan elde etmek için önemli görülmektedir. Ayrıca, daha kısa süreli çalışma, haftalık iş gününü dört güne indirme, evden çalışma gibi önlemler, çıkarmanın alternatifi gibi düşünülmektedir (Anonymous 3, 2009:11). Sendikaların ve çalışan temsilcilerinin bu yöndeki taleplerine karşın Herzberg (2004:56), motive olmuş insanların daha fazla çalışma saati istediklerini öne sürmektedir. Gerçekten de işini severek yapan, işinden tatmin olan bir çalışan için fazla çalışma bir külfet değil, zevk olacaktır. Buna rağmen, özellikle haftada beş günden fazla çalışmak zorunda kalan işgörenler için zaman planlaması yapmak, ya da esnek çalışma programları uygulamak önemli bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmaların önemli maliyet avantajı sağladığı ve performansı arttırdığı bilinmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 30 ila 40 milyon kadar insan tele çalışma ya da eve dayalı iş yapmaktadır (Apgar, 1999:153). Çalışma süresini azaltmak, bilgi işçilerinin işletmede geçirecekleri süreyi azaltmak olarak da düşünülebilir. Zira bilgi çalışanını zaman ve yer kavramı ile sınırlamamak gerekir.

### 3.3.3. Çalışan Danışmanlığı

Çalışanların sağlık sorunlarıyla ilgilenen işyeri hekimleri, sağlık personeli, psikoteknisyenler, stres danışmanları; çalışanların başlangıçta örgütsel sosyalizasyon (Özgen ve Yalçın 2010:140) sürecinde ve devamında sosyal sorunları ile ilgilenen sosyal asistanlar; çalışanlar ile yönetim arasında uyum problemlerine yardımcı olan sosyal danışmanlar, (Sabuncuoğlu, 2008:16-18), işletmede çalışanların en önemli yardımcılarıdır. Bu hizmetler profesyonel danışmanlık kuruluşlarından da alınabilir. Bunlardan başka performans koçluğu, kariyer koçluğu, kariyer danışmanlığı gibi hizmetler, vasat çalışanların kapasitelerini zorlamak, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak suretiyle, yüksek performansa ulaşma amacına hizmet edebilir. Daha düşük performanslı genç yetenekler, daha tecrübeli ve yüksek performanslı kıdemli yöneticilerin nezaretinde hazırlanabilir (Tharp and Dowell, 2003:109).

### 3.3.5. Karşılıklı Bağlılık ve Güven Ortamı Oluşturmak

Bağlılık kavramı örgütsel boyutlarıyla bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşma çabası içinde olması ve örgütte üyeliğinin devamını istemesi olarak tanımlanabilir. Bu boyutuyla örgüte görev tanımının dışında ve kendiliğinden katkı sunmayı

da kapsar (Özkalp ve Kırel, 2007:97). Bir çalışmaya göre, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için vazgeçilmez olan kilit çalışanlar, daha az önemli olan çalışanlara göre daha fazla bağlılık göstermektedir (Lewin, 2003: 93). Bu durum, vasat personelin bağlılık sorunu ile özellikle ilgilenilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Güven ise karşıdakinin fedakarlık göstereceğine, zayıflığını istimrar etmeyeceğine ve pozitif katkı sağlayacağına ilişken beklentidir. Riski ve belirsizliği de barındırmasına rağmen durumdan, süreçten ve kişiden emin olmayı gösterir. Çalışanda güven duygusu bütünlük, güvenilirlik, tutarlılık ve karşılıklı bağımlılık unsurlarından beslenir (Barutçugil, 2002:37). Güvenin olması yüksek performansı garanti etmez, ancak olmaması her iki tarafa da zarar verebilir.

### 3.3.6. Mevcut Çalışanları İnsan İlişkileri, Duyarlılık, Örgütsel Hedefler ve Örgütsel Uyum Konularında Eğitmek

Daha önce de sözü edilen eğitim, bilgi toplumunun olmazsa olmazları arasındadır. Ancak burada ön plana çıkarılmakta olan işletmelerin rekabet gücünü korumak ve geliştirmek çalışanların da güncel kalmasını sağlamak amaçlı eğitimlerinden daha fazlasıdır. Şüphesiz ihmal edilmemesi gereken başlangıç eğitimlerinin amacı, çalışanların organizasyon kültürüyle de uyum içinde, etkili ve verimli olmalarını sağlamaktır (Anthony, 1999:321). Nitekim, araştırmalar, etkili bir sosyalizasyon sürecinden geçirilen bireylerin, bu süreçten geçmeyenlere oranla daha verimli ve daha başarılı olduklarını göstermektedir (Woods, 1997:147).

Okullarda verilen teorik bazlı formal eğitim, çalışanların fark yaratması için yeterli değildir. Her işletme amaçları, hedefleri, kültürü ve performans beklentilerine göre ilave programlarla çalışanlarını geliştirmek için eğitim programları düzenlemelidir. İşini iyi yapmanın yanında, çalışanları büyük resmi gösterebilmek, çalışanın yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarmak, kapasitesinden azami ölçüde faydalanmak, işletmeye katkılarını çoklamak ve yüksek performansı hedefleyen bu programların içeriğinde iletişim, davranışsal yeterlilik, başkalarını anlama, başkaları ile birlikte çalışabilme, inisiyatif kullanabilme, karar verme, liderlik, ekip ruhu, birlikte başarma gibi özel eğitimler de yer almaktadır.

### 3.3.7. Yüksek Yaratıcılık ve Yenilik İçin Cazip Bir Ortam Oluşturmak

Yaratıcılık ve yenilik değişim yönetimi için tüm kapıları açar, ürün ve hizmetleri farklılaştırır ve rekabet avantajı sağlar. Yaratıcılık insan potansiyeli ile ilgilidir. Drucker (2003:116), "büyüklüğün anahtarı insanların potansiyelini aramak ve o potansiyeli geliştirmeye zaman harcamaktır" diyor. Gerçekten eğitim programları ile geliştirilmesi düşünülen yaratıcılık yeteneği daha çok kişinin kendi başına karar almak zorunda olduğu, kritik çözümlerle gelişmektedir. Bu nedenle çalışanlarla iletişimi serbest, açık ve çok yönlü hale getirmek, öneri ve ödül sistemleri kurmak ve çalıştırmak, çalışanları işlerini yapmada olabildiğince özgür bırakmak, yaratıcılık ve yenilik çabalarını maddi ve manevi ödüllerle desteklemek, bilgi toplumu işletmeleri için son derece önemlidir. Yönetimler çalışanlarına hata yapmaktan korkmamayı, risk almaktan çekinmemeyi özendirmelidir. Farklı kimlik, kişilik, kültür, bakış açısı sahibi işgörenlerden oluşacak takımlarla yaratıcılık zemini oluşturulmalıdır.

Bilgi işçileri sıradan insanlar değildir; biraz bencil, biraz özgürlüğüne düşkün, biraz farklı bir profil ortaya koyarlar. Fakat iyi takım oyuncusudurlar ve kazanmaya odakladırlar. Bu fırsat kazan - kazan yaklaşımı ile iki tarafın yararı gözetilerek, örgütün yaratıcılık ve yenilik stratejisinin hedeflerine hizmet eder hale getirilebilir (Goldsmith and Thomas JR, 2003:53). Buna karşın yaratıcılık ve yenilik stratejisi örgüt kültürü ve örgüt ikliminde de önemsenmeli hatta

kutsanmalıdır. Bu son derece önemlidir. Zira bilinmektedir ki, bir şirket en büyük üstünlüğe, performans kültürü ile strateji bir birini desteklediğinde ulaşır (Kerr, 2004:145).

### 3.3.8. Yüksek Beklentili Yöneticiler ve Yüksek Hedefleri Olan Çalışanları İşe Almak

Bir kişinin beklentileri diğerinin davranışlarını biçimlendirir. Eğer yöneticinin yüksek beklentileri varsa, üretkenlik muhtemelen kusursuz olacaktır ve çalışanlar büyük olasılıkla mükemmelleşecektir. Eğer beklentiler düşükse, çalışanlar daha kötü performans gösterecektir. Bu olguyu eğitimde test eden araştırmacılara göre, eğer öğretmen çocuğun yavaş olduğuna inanıyorsa, çocuk da giderek buna inanacak ve yavaş öğrenecektir. Öğretmenin gözünde parlak bir öğrenci ise kendisini buna uygun hale getirecektir. Bu yaklaşım iş hayatına da uygulanabilir (Livingston, 2004:165-167). Zira bu varsayımın çalışanlar için de geçerli olduğunu doğrulayan araştırmalar vardır. Eğer adayların beklentileri yüksek ise, iş başarımı ve organizasyona katkıları da yüksek olmaktadır. Bu nedenle, organizasyona katılacak adaylarda yüksek beklentilerin varlığı, yüksek performans için olumlu bir işaret olarak alınmalıdır. Dolayısıyla diğer yetkinlikleri kabul edilebilir düzeyde ise, yüksek hedefleri olan adaylara öncelik verilmesi anlamlı olabilir.

### 3.3.9. Elde Tutma Stratejileri Geliştirmek

İşletmeler için devamsızlık ve devir oranlarının yüksekliği hala bir maliyet unsuru olarak ortadadır. Bu ciddi verimsizlik kapısını emniyete almaya çalışan firma sayısı % 50'nin altındadır (Anonymous 2, 2009:13).

İnsanlar niçin işten ayrılır? Günümüz iş koşullarında kendi isteği ile ayrılma sürpriz değildir. Özellikle yüksek performanslı profesyoneller ve teknik personel arasında ayrılma oranları yüksektir. Ayrılmanın birçok nedeni vardır. Bunlardan en önemlisi kariyer fırsatlarıdır. Kendi isteği ile ayrılmada ikinci öncelik kişisel nedenlerdir. Ücret ve yararlar da çok önemli bir ayrılma nedenidir. Bundan başka iş-yaşam dengesi ve iletişim-uyum sorunları ayrılma nedeni olabilmektedir.

Ayrılmayı önleyebilmek için yönetimin alacağı bazı önlemler olabilir. Bu önlemler kapsamında çalışanlarla etkili diyalog içinde olmak gönüllü ayrılışları önlemede iyi bir strateji olabilir (Anonymous 2, 2009:14). Bazı kilit pozisyonlardaki çalışanların ayrılmasını önlemek amacıyla ilave ödemeler planlanabilir. Ücret ve diğer ödemelerin çekici olması gönüllü ayrılmaların önünde engel oluşturabilir. Bunun yanında doğru insanları, işe ve iş çevresine yüksek uyum gösterecek insanları işe almak önemlidir. Doğru insanı işe aldıktan sonra da kariyer yollarını açık tutmak ve başarı planlaması ile çalışanların hangi pozisyonlara yükseleceklerini netleştirmek gerekir. İş yaşam dengesini iyi kurmak, esnek çalışma olanaklarını çalışan lehine geliştirmek, sağlık ve eğitim olanaklarını geliştirmek, gönüllü ayrılışları azaltacak enstrümanlardır.

## 4. Araştırma

### 4.1.Araştırmanın Amacı, kapsamı ve yöntemi ve sınırlılıkları

Günümüz işletmelerinin esas amacı fark yaratmak, yüksek nitelikli insan kaynaklarını çekebilmek, bunları geliştirebilmek ve elde tutmaktır. Bu amacı gerçekleştirmede yönetimin çok önemli rolü vardır. Bunun yanında başarıyı özendiren kurumsal ve etkin isteklendirme teknikleri de önemlidir. Bunlara ek olarak aktif katılım programları, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, sağlıklarının korunması, sıradan çalışanlardan sıra dışı performans alabilmek için önemli araçlardır.

Bu çalışmanın amacı, sıradan-vasat çalışanlardan, sıra dışı ve mükemmel performans alabilmek için insan kaynakları yöneticilerinin hangi yeni yaklaşımları ne ölçüde uyguladıklarını belirlemek ve ortaya koymaktır. Hedef kitle Gebze'de kurulu bulunan orta ve büyük boy işletmelerin insan kaynakları birimi yöneticileridir.

Araştırma 31'i (%64.7) üretim işletmesi ve 18'i (% 35.3) hizmet işletmesi olmak üzere 51 işletme üzerinde yürütülmüştür. 38 maddeden oluşan ve yanıtları 5'li Likert ölçeğine uygun bir anket formu düzenlenmiştir. Ankete katılanlara, çalışanların yüksek performans gösterebilmesi için ortaya koydukları yönetim anlayışı ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiş ve yanıtları istatistik testlerle değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler yüzdeler üzerinde yapılmış ve gerekli yerlerde anlamlılık testleri uygulanarak amaca ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu testlerde oranlar arası farklılık modelinden yararlanılmıştır. Çalışmanın yüksek performans hedefleyen işletme yöneticileri ile bu alanda çalışan akademisyenlere yararlı olacağı beklenmektedir.

### 4.2. Analiz ve Çıkarımlar

Araştırmaya konu olanların % 29.4'ü lise ve önlisans ve % 70.6'sı da lisans ve yüksek lisans eğitimi görmüşlerdir. Araştırmaya katılanların yaşları 20-60 arasında olup, genellikle (% 80'e yakını) 20-50 yaş arasındadır. Ankete yanıt verenlerin % 35.3'ü kadın, % 64.7'si de erkektir.

Yüksek performans almak için iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi ve denetimin çok önemli olduğu konusuna, araştırılanların % 23.5'i kararsız olduklarını ve görüşe katılmadıklarını; % 76.5'i katıldıklarını ve kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. İki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$). Bu fark, belirtilen görüşe araştırılanların büyük bir kısmının katılmasından, yani ayni görüşte olmasından ileri gelmiştir.

Araştırılanların % 57'si, yüksek performans almak için çalışanlara sonuna kadar güvendiklerini, % 43'ü de kesinlikle güvenmediklerini belirtmişlerdir. İki grup arasında uygulanana testte anlamlı fark görülmemiştir ($z<2.0$, $p>0.01$).

Yüksek performans almak için, çalışanları bütün kararlara ortak etmek konusundaki soruya, ankete katılanların % 54.6'sı kararsız oldukları ve görüşe katılmadıkları ifade etmişken % 45.4'ü görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. İki grubun katılma oranları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($z<2.0$, $p>=0.05$).

Yüksek performans almak için ankete katılanların % 36'sı sıkı bir kontrolün önemli olmadığı konusunda görüş belirtmişken, % 64'ü kontrolün önemini vurgulamışlardır. Kontrolün önemli olduğunu belirtenlerle, görüşe katılmayanların oranları arasında önemli fark görülmüştür ($z>2.0$, $p<0.01$).

Araştırmaya yanıt verenlerin % 63'ü değişen koşullara uymak için hiyerarşi, kurallar ve kontrolün azaltılması yönünde görüş belirtmişken; % 37'si azaltılmaması gerektiğini savunmuşlardır. İki grubun arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$) tür.

Yüksek performanslı çalışanların en önemli özelliklerine ilişkin soruya verilen yanıtlar katılım oranına göre: Kendini geliştirme istek ve yeteneği; değişim ve yeniliklere uyum becerisi; yönetime öneri sunması ve kararlara katılımı; yüksek iletişim kurma becerisi; sorumluluklarını harfiyen yerine getirmesi; mesleki olarak üstün yeterlilikleri ve kuruma bağlılık davranışı göstermesidir. Kümülatif olarak değerlendirildiğinde anketi yanıtlayanların % 86'sı bu özellikleri önemli sayarken, % 14'ü katılmadığı veya kesin katılmadığı şeklinde görüş bildirmiştir. İki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

Yüksek performanslı çalışanların psikolojik sözleşmeye uygun davranacağına ilişkin beklentiye katılan insan kaynakları yöneticisi oranı % 52.9; katılmayan ve kesin katılmayanların oranı ise % 47.1 olmuştur. Her iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($z<2.0$, $p>0.01$).

Yüksek performanslı çalışanların örgütsel vatandaşlık göstereceğine ilişkin beklentiye katılanların oranı ise % 55; katılmayanların oranı ise %45 düzeyinde gerçekleşmiş olup, iki grup arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($z<2.0$, $p>0.01$).

Vasat çalışanlardan yüksek performans elde edebilmek için yeni yöntemlerin hangilerinin uygulandığına ilişkin sorulara: Mevcut çalışanları mutlaka insan ilişkileri, duyarlılık, örgütsel hedefler ve örgütsel uyum konusunda eğitimden geçirir, ruh ve beden sağlığını korurum diyenlerin oranı % 96; bu görüşe katılmayanların oranı ise % 4 olarak gerçekleşmiş; iki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

Vasat çalışanlardan yüksek performans alabilmek için karşılıkla sadakat ve güven ortamı oluşturmayı öngörenlerin oranı % 94.1'i, bu görüşe katılmayanların oranı ise % 5.9 olarak gerçekleşmiştir. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur($z>2.0$, $p<0.01$).

Yüksek performanslı çalışan elde etmek için işe alımda tutum ve uyumu gözetmeyi önemseyenlerin oranı % 94.1', bu görüşe katılmayanların oranı ise % 5.9 olarak gerçekleşmiştir. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

Yüksek performans alabilmek için işi çalışan için anlamlı hale getirmeyi düşünenlerin ve uygulayanların oranı oranı % 82.4'; bu görüşe katılmayanların oranı ise % 17.6'dır. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

İnsan kaynakları yöneticileri vasat çalışanlardan yüksek performans alabilmek için yeni yöntemler kapsamında yüksek yaratıcılık ve yenilik ortamı oluşturmayı destekleyenlerin oranı % 82.4; bu görüşe katılmayan ve kararsızlık bildirenlerin oranı ise % 17.6'dır. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

Yüksek performans elde edebilmek için yüksek beklentili yönetici adaylarını ve yüksek hedefleri olan çalışanları işe alma taraftarı olanların oranı % 70.5; bu düşünceye katılmayanların oranı ise % 29.5 olarak bulunmuştur. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur ($z>2.0$, $p<0.01$).

Vasat çalışanlardan yüksek performans elde edebilmek için çalışan danışmanlığı yapmak ve elde etme stratejileri geliştirmek gerektiğini düşünenlerin oranı % 54.9; bu görüşe katılmayanların oranı ise % 45.1 olarak gerçekleşmiş ve iki grup arasında anlamı bir fark bulunamamıştır ($z<2.0$, $p>0.01$).

Nihayet vasat çalışanlardan yüksek performans alabilmek için çalışma sürelerinin azaltılması yönündeki uygulamalara insan kaynakları yöneticilerinin % 23.5'i katıldıklarını bildirmiş; % 49.1'i kararsızlık kaldıklarını ifade etmiş; % 27.5'i de katılmamıştır. Katılanlarla katılmayanlar arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($z<2.0$, $p>0.01$).

**Sonuç**

21 yüzyılın ve bilgi toplumunun en önemli sorunlarından biri, sayıları nitelikli çalışanlardan çok fazla olan sıradan çalışanların nasıl sıra dışı performansa ulaştırılacağı konusudur. Bu sorunun çözümü konusunda yapılan çalışmaların odak noktasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ön sırayı almaktadır. Çünkü, sınırlı girdiyle sınırsız çıktı alınabilecek tek kaynağın, geliştirilmiş nitelikli insan gücü olduğu bilinmektedir. Bilgi toplumu süreçleri,

çalışan olarak insanı üstün performansa ulaştırma çabaları kapsamında yeni bakış açıları ve yeni yöntemler ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda çalışmamıza konu olan Gebze bölgesindeki sanayi kuruluşlarının iş bölümünü, uzmanlaşmayı, hiyerarşiyi, sıkı bir denetimi öngörmeleri, görev tanımlarına bağlı kalmayı önemsemeleri ve çalışanları kararlara ortak etmekte çekimser davranmaları gibi nedenlerle, klasik yönetim anlayışına daha yakın oldukları düşünülebilir. Ancak aynı yöneticilerin çalışanlara güvenmede, ödüllendirmede, iletişimde, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmada istekli davranmaları; yenilik, yaratıcılık, ekip çalışması, yetkilendirme ve güçlendirmeyi önemsemeleri nedeniyle post- modern yönetim yaklaşımlarına yakın oldukları da

düşünülmektedir. Zira bu yöneticilerin büyük çoğunluğunun anketlere verdikleri yanıtlara göre, sıradan çalışanlardan yüksek performans alabilmek amacıyla, yeni yaklaşımları işletmelerinde uyguladıkları, sadece danışmanlık hizmetleri, elde tutma stratejileri ve çalışma süresini azaltmak konusunda çekimser davrandıkları dikkat çekmektedir, diyebiliriz.

**Kaynaklar**

Apgar, Mahlon (1999) "Alternatif İşyeri", **İnsanları Yönetmek**, Çev.Gündüz Bulut, Mess Yayını, İstanbul.

Anonymous 1 (2009), "Flextime Does More Than Just Satisfy Employees", **HR Pocuss,** 86, 9, 12.

Anonymous 2 (2009) "The Truth About Turnower and Retention Now" **HR Focus,** 86, 9, 1

Anonymous 3 (2009) "Maximize Productivity Minimize Layoff" **HR Focus,** 86, 4, 10-15.

Anthony, William P., Perrewe, Pamela, L., Kacmar, K. Michael (1999) **Human Resource Management A Strategic Approach**, third edition, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.

Atkinson, Robert D (2003) "The Innovation Economy A New Vision For Economic Growth in the 21th Century", **Progressivi Policy Institute, Policy Report**, October, 1-22

Baron, D.P. (1993) **Business And Its Environment**, Prentice Hall, New Jersey.

Barutçugil, İsmet (2002) **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bovee, L.C., Thill, J.V., Wood, M.B. and Dovel, G.P. (1993) **Management**, McGraw-Hill, New York.

Can, Halil; Aşan, Öznur; Aydın, Eren, Miski (2006) **Örgütsel Davranış,** Arıkan, İstanbul.

Demirkaya, Harun (2006) "Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu mu?", **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** Cilt II, s.55-66

Dessler, Garry (2005) **Human Resource Management**, tenth edition, Pearson Prentice Holl, New jersey.

Drucker, Peter, F (2003) **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2008) **Yönetim ve Organizasyon**, 8.b., Beta, İstanbul.

Fairris, David and Philippe Askenazy (2010) "Works Councils and Firm Productivity in France", **J Labor Res** (2010) 31:209–229

Finnigan, John (1997) **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev. Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, İstanbul.

Furnham, Adrian (2003) "The Icarus Syndrome", **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Herzberg, Frederick (2004)"Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", **Motivasyon,** Çev. Leyla Aslan, Mess Yayını, İstanbul.

Finnigan, John (1997) **Doğru İşe Doğru Eleman,** Çev. Mehmet Kılıç, Rota, İstanbul.

Kantor, Richard (2003) "Managing Global Total Rewards", **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Kavrakoğlu, İbrahim (2000) **Değişim ve Yaratıcılık**, Kampus A.Ş. Yayınları, İstanbul.

Katzenbach, Jon R; Canner, Niko; Feigen Marc A. (2003) "Putting Pride to Work" **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Kerr, Steve (2004) "En İyi Teşvik Planları" **Motivasyon**, Çev.Leyla Aslan, MESS Yayını, İstanbul.

Koçel, Tamer (2007) **İşletme Yöneticiliği**, 11.b., Arıkan, İstanbul.z

Lewin, David (2003) "Human Resource Management and Business Performance, **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Livingston, J. Sterling (2004) "Yönetimde Pygmalion", Çev. Leyla Aslan, **Motivasyon**, MESS Yayını, İstanbul.

Luthans, Fred (1994) **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York.

Masie, Elliott (2003) "Beam Me Some Talent, Scotty! Knoledge, Learning, and Technology on the Starship Enterprise", **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Özgen, Hüseyin ve Yalçın Azmi (2010) **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitabevi, Adana.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2009) **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 4.b., Nobel Kitabevi, Adana.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2007) **Örgütsel Davranış, 4.b.,** Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2008) **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3.b., Alfa Aktuel Basım Yayım, Bursa.

Sartain, Libby (2003) "Getting Extraordinary Results From Ordinary People" **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Schnake, Mel E (1990) **Human Relations,** Merill Publishing Company, Ohio.

Tharp, Charlers G. And Dowell Ben, E. (2003) "Maximizing The Probability of Success of Newly Recruited Executives, **Human Resources In The 21ST Century**, Editors Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

The Buroau of National Affairs (2010) "Company Focuses on 'Performance Drivers' in Updating Rewards, **HR Process,** July 2010, 7.

Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İmail Durak; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Dündar, Gönen; Tüzüner, Lale (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.b., Beta, İstanbul.

Woods, Robert, H. (1997) **Human Resource Management**, second edition, American Hotel & Motel Assocaition. Michigan.