ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ
YAYINLARI

Sigorta Pazarlama, Satış ve Üretim Yönetimi



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3332
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2191

SİGORTA PAZARLAMA, SATIŞ VE ÜRETİM YÖNETİMİ

Yazarlar

Doç.Dr. G. Şebnem URALCAN (Ünite 1, 2, 5)
Yrd.Doç.Dr. G. Öncü EROĞLU PEKTAŞ (Ünite 1)
Yrd.Doç.Dr. Gökhan YILDIRIM (Ünite 1)
Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN (Ünite 3)
Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN (Ünite 3)
Yrd.Doç.Dr. Banu DAYANÇ KIYAT (Ünite 4)
Yrd.Doç.Dr. Hakan ÖZCAN (Ünite 6, 7, 8)

Editör

Doç.Dr. G. Şebnem URALCAN

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
"Uzaktan Öğretim" tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2016 by Anadolu University
All rights reserved
No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without permission in writing from the University.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör
Prof.Dr. Müjgan Yazıcı

Genel Koordinatör Yardımcısı
Yrd.Doç.Dr. İrem Erdem Aydın

Öğretim Tasarımcısı
Doç.Dr. Alper Kumtepe

Grafik Tasarım Yönetmenleri
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Yrd.Doç. Nilgün Salur
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dil ve Yazım Danışmanı
Okt. Muhittin Timuçin Denktaş

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu
Ümit Baş

Kitap Yazım Basım ve Dağıtım Koordinatörü
Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Grafiker
Ayşegül Dibek

Dizgi
Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Sigorta Pazarlama, Satış ve Üretim Yönetimi

ISBN
978-975-06-1954-0

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Basımevinde 4.900 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Haziran 2016

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgütsel Davranış disiplinini, amacını ve yöneticilere olan katkısını açıklayabilecek,
- İşletmelerdeki insan davranışlarının daha etkili ve verimli yönetilmesi için gerekli dinamikleri tartışabilecek,
- Geçmişten günümüze işletmeler açısından değişen sermaye anlayışını tanımlayabilecek,
- Bilgi ekonomisi çağı ve entelektüel sermayenin önemini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Örgütsel Davranış
- Örgüt Yapısı, Örgüt Dinamiği
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Çalışanın Örgüte ve İşe Cezbolması
- İş Tatmini
- İşe Yabancılaşma
- Örgütsel Sinizm
- Örgütsel Sessizlik
- Psikolojik Taciz

İçindekiler

Sigorta Pazarlama, Satış ve Üretim Yönetimi → Örgütsel Davranış ve Entelektüel Sermaye

- GİRİŞ
- ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
- ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MODELİ VE SİSTEMATİĞİ
- VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLUMLU ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI
- VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLUMSUZ (ÜRETKENLİK KARŞITI) ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI
- ENTELEKTÜEL SERMAYEYE GİRİŞ
- BİLGİ ÇAĞINDA ÖNEM TAŞIYAN KAVRAMLAR
- ENTELEKTÜEL SERMAYE
- ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Örgütsel Davranış ve Entelektüel Sermaye

GİRİŞ

Sigorta sektörünün pazarlama, satış ve üretimini konu alan kitabın bu bölümü, yönetim ve organizasyon disiplininin temel alanlarından biri olan ve işletmelerdeki çalışan davranışlarının yönetimini konu alan örgütsel davranış ve entelektüel sermaye konularına ayrılmıştır. Günümüzde artık işletmelerin kârlılığını arttırabilmesi ve rekabet avantajı yakalayabilmesi için dış müşterilerinins (mal ve hizmetleri satın alan kişiler) memnuniyeti kadar, iç müşterilerinin (işletme içerisinde çalışan personel) memnuniyeti de yönetilmesi ve izlenmesi gereken bir kıstastır. Özellikle müşteri ile doğrudan temasın kurulduğu, bire bir sıcak satışın gerçekleştiği hizmet işletmelerinde çalışanların dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkisi büyüktür. Bu nedenle mutlu çalışanlar mutlu müşterileri oluştururken artan satış ciroları ve kârlılıkları ile de mutlu işletmeler ortaya çıkmakta ve böylece birbirini destekleyen pozitif bir döngü (sarmal) oluşturmaktadır.

Dolayısıyla, sigorta sektöründe çalışan tüm yöneticilerin olumlu çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkaran faktörleri tanıması ve bu faktörleri nasıl kontrol edeceğini bilmesi, mevcut insan kaynağını en yüksek performans ve verimlilik noktasına çıkarmak adına önem taşımaktadır. McGregor (1960)'un bundan yıllarca önce Y teorisinde ortaya koyduğu gibi aslında tembel, çalışmaya isteksiz, gelişme ihtiyacı duymayan bireyler yoktur; uygun koşullar ve örgütsel dinamikler oluşturulduğu zaman insanlar kendi içsel potansiyellerini ortaya çıkarmak konusunda daha çok çaba ve gayret sarf edeceklerdir (Robbins ve Judge, 2009: 211). Bu nedenle iyi yöneticilerin, çalışanlarını yakından tanıması ve onların davranışlarının arkasında yatan nedenlerin neler olabileceğini analiz edebilme becerisine sahip olması hem kendi başarıları hem de işletmenin başarısı adına büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetim ya da yöneticilik, planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının her birinde aslında insan üzerinden ve insanlarla gerçekleştirilen bir eylem özelliği taşımaktadır.

Yöneticinin başarısı büyük ölçüde kendi zekâsı, mesleki bilgi, beceri ve donanımları kadar beşeri ve sosyal ilişkilerindeki başarısına bağlıdır. Özellikle işletme içerisinde üst konumlara çıktıkça operasyonel becerilerin yerini sosyal ve insan ilişkilerine dayalı beceriler almaktadır. Yönetici birlikte çalıştığı astlarından bir şey isteyip bunun karşılığında isteksiz bir tutum ile karşılaşıyor ve astlarına dediklerini yaptırtamıyor ise büyük ölçüde davranışsal alanda bir sorun ile karşı karşıyadır (Koçel, 2010). Başkalarına yüksek düzeyde bir motivasyon ile iş yaptırtabilmek ciddi bir yönetim becerisidir. Bu becerinin gelişimi konusunda da yöneticilere yol gösterecek disiplinlerin başında "örgütsel davranış" gelmektedir.

Kitabın bu bölümünde öncelikle örgütsel davranış disiplinin ne olduğu, hangi dinamiklerden oluştuğu, kapsamı ve konusu tanıtılarak, kapsamlı bir örgütsel davranış yönetim sistematiği sunulacak ve sigorta sektöründe çalışan yöneticiler için bazı öneriler getirilecektir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

"Örgütsel Davranış" disiplini, yönetim ve organizasyon ana başlığı altında ve en yalın anlamı ile işletmelerdeki insan davranışlarını ele alan bir bilim dalıdır. Ancak Amerika ve Avrupa da çok geniş bir çalışma alanına sahip bu bilim dalını bu kadar basite indirgeyerek tanımlamak elbette yeterli değildir. Örgütsel Davranış disiplini ülkemizde de bu konuda açılan yüksek lisans ve doktora programları ve düzenlenen kongreler ile birlikte artık akademik dünyanın temel sosyal disiplinleri içerisinde yerini almış bir bilim dalıdır.



Uygun koşullar ve örgütsel dinamikler oluşturulduğu zaman insanlar kendi içsel potansiyellerini ortaya çıkarmak konusunda daha çok çaba ve gayret sarf ederler.

İçerisinde pek çok sosyal disiplinin teorilerini barındıran bu çok disiplinli bilim dalını ve amacını daha yakından tanımak, Türk sigortacılık sektörünü örgütsel davranış açısından analiz etmek adına ele alınması gereken ilk konudur.

Bilindiği gibi işletmeler kâr amaçlı olarak kurulan, başka bir deyişle kârlılık, verimlilik ve etkinlik ilkeleri ile çalışmak zorunda olan örgütler ya da organizasyonlardır. Örgüt (organizasyon), bir düzeni ve düzenleme yapmayı, önceden belirlenen iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı (işlerin sınıflandırılmasından oluşan bir yapıyı), iskeleti ve şemayı ifade eder. Örgüt ya da organizasyon, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere, iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan ve düzenli ve koordineli bir şekilde hedef ya da hedeflere ulaşmak üzere çalışan sosyal bir birimdir.

Klasik örgüt yapısı işletmelerdeki hiyerarşik kademeler ve emir-komuta zincirinin (kimin kime rapor vereceğinin) belirlendiği, fonksiyonlara dayalı pozisyonların ve bu pozisyonlara ait yetki ve sorumlulukların tanımlandığı piramit şeklinde bir örgüt şeması ile ifade edilebilir. Bu şemanın en tepesinde üst düzey yöneticiler (genel müdür ve genel müdür yardımcıları), onların altında bölüm koordinatörleri ve/veya yapılan iş kolunun özelliklerine veya sektöre göre fonksiyonel birim ve departman yöneticileri (orta kademe yöneticiler), ve en altta ise ilk düzey yöneticiler (birkaç çalışandan sorumlu süpervizörler vb.) ve daha sonra da çalışan ve herhangi bir yönetim sorumluluğuna sahip olmayan uzman, uzman yardımcısı ya da işçi gibi çalışanlar yer almaktadır.

Örgüt şemaları farklı sektörlere, faaliyet alanlarına, işletmelerin hedefleri ve büyüklüklerine ve rekabet koşullarına bakılarak birçok içsel ve çevresel şartlar göz önünde bulundurularak oluşturulur. Başka bir deyişle durumsallık yaklaşımının da belirttiği gibi, her örgütte geçerli olan en iyi ve tek bir örgütlenme şekli ve "örgüt yapısı" ndan bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte, bir işletmenin en iyi ve en verimli örgüt yapısına sahip olması onu kârlılık hedefine ulaştıracak temel şart olmakla birlikte yeter şart değildir. İşletmelerin başarı için yukarıda sözü edilen şartlara uygun yapılar oluşturmaları kadar bu yapıyı dolduran insanların da en iyi şekilde seçmesi ve yönetmesi gerekir.

Organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını amaç ve hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanıyorsa bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Ancak bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. İyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmak için yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez"(Koçel, 2010). Bu yapının bireylerin özelliklerine, yapılacak işlerin niteliğine ve çevre şartlarına

göre ayarlanması yani yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla iyi bir yapı gerekli fakat yeterli değildir. İşletmeler, sadece statik bir yapı ve örgüt şemalarından oluşmamaktadır. İşletmeler, aynı zamanda sosyal sistemlerdir çünkü bu yapı içerisinde farklı görev ve pozisyonları dolduran, farklı beceri ve deneyimlere sahip çalışanlar, bir başka deyişle "insanlar" yer almaktadır.

İşletmede, günlük yaşam saatlerinin büyük bir kısmını geçiren, sürekli faaliyet gösteren, birbirleri ile etkileşim halinde olan insanlar bulunmaktadır. Bu çalışanlar kendilerine işletmeler tarafından tanınan, görev ve sorumlulukları yerine getirecek formal- resmi bir örgütlenme ve ilişki ağı içinde günlük işlerini yapmakta, ancak bir yandan da bütün bu rol tanımları ve görev-sorumluluk alanları haricinde arkadaşlık grupları gibi gayri resmi (formal olmayan) ilişki ve etkileşimler içerisine de girmektedirler. Bu nedenle işletmelerde bütün bu sosyal ilişki ve etkileşimlerden oluşan bir dinamik de yer almaktadır. Bu dinamiğe "örgütsel dinamik" denebilir. İyi bir yöneticinin yetki ve sorumluluk alanının genişliğinden bağımsız olarak hem yapıyı hem de bu dinamiği başka bir deyişle sosyal sistemi de en etkin şekilde yönetecek vasıflara sahip olması gerekmektedir.

İşletmelerde sosyal ilişki ve etkileşimlerden oluşan örgütsel dinamik vardır.

Örgüt dinamiği işletmenin formal örgüt yapısı dışında buz dağının görünmeyen kısmında olup bitenlerden (informal organizasyon yapısı) oluşmaktadır. Formal yapı içerisinde, iş tanımları, departmanlara ayırma (fonksiyonelleşme), hiyerarşi (yetki ve otoritenin örgüt içerisinde nasıl dağıtıldığı), plan ve iş süreçleri, raporlama sistemleri, üretim ve etkinlik ölçekleri, karar alma mekanizmaları belirlenirken; örgüt dinamiği diyebileceğimiz informal organizasyon yapısı içerisinde de, ast-üst (dikey sosyal etkileşimler) ve eşit düzeyde çalışanların birbirleriyle kurdukları (yatay sosyal etkileşimler) etkileşimler ele alınmaktadır. Bu etkileşimler içerisinde güç ve etkileme, sosyal gruplar, güven algısı, ihtiyaçlar, hisler, kişilerarası iletişim ve ilişkiler ile tutumlar gibi birçok beşeri süreç yer almaktadır.

İşletmeler, sadece statik bir yapı ve örgüt şemalarından oluşmaz, aynı zamanda sosyal sistemlerdir.

DİKKAT

Yönetim tek kişiyle gerçekleşen bir iş değildir, yönetimin kendisi de sosyal bir olgudur. Yönetici başka bireyler aracılığı ile hedeflere ulaşan, başkaları aracılığıyla işlerin yapılmasını sağlayan kişidir. Örgütleri hedeflerine ulaştırmak için çalışanların faaliyetlerini organize eden ve denetleyen kişidir. Bir profesyonel yöneticinin başarısı işletmeyi başarıya ulaştırması ile ölçülmektedir. Bir mühendis bir projenin çizimini belirli bir sürede bitirebilir ya da bir avukat bir davayı zaman içerisinde kazanıp ya da kaybedebilir. Oysa profesyonel yönetici sürekli olarak başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yöneticinin başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. İşte bu nedenle yöneticinin bu sosyal yapı ve örgütsel dinamik içerisinde oluşan ilişkiler ağını da yönetmesi ve sosyal becerilere sahip olması büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin elinde bu dinamiğin en iyi şekilde nasıl yönetildiği, hangi faktörlerden oluştuğu ve etkilendiği konusunda yol gösterici önemli bir kılavuz vardır. Bu kılavuz "örgütsel davranış" disiplini ve yazınıdır.

Bu noktada kapsamlı bir tanım vermek gerekirse, örgütsel davranış, bireylerin, grupların ve yapının örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini inceleyen ve bu bilgiyi örgütsel verimliliğin arttırılması konusunda kullanan ve katkı sağlayan çok disiplinli bir inceleme alanıdır. Örgütsel davranış, bireylerin örgütlerde nasıl davrandıklarını ve bu davranışların örgüt performansına olan etkilerini inceleyen bilim dalıdır (Luthans, 2005). Yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı organizasyon yapısı ve bu yapı içindeki başlıca davranışsal sorunlar, örgütsel davranış disiplininin temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Örgütsel davranışın esas analiz noktası işletmelerdeki "insan davranış"ları olduğuna göre, insanı ve onun davranışlarına etki eden faktörleri inceleyen bütün sosyal bilim dal-

ları örgütsel davranışın kullandığı teori ve bilgilerin kaynağını oluşturur. Bu disiplinler içerisinde psikoloji, örgütsel davranış ve davranış bilimlerine en çok katkıyı sağlayan bilim dalıdır denebilir. Psikoloji, kişilik sistemleri ve kişinin çeşitli faaliyetleri ile eylemleri arasındaki ilişkileri inceler. Psikolojinin amacı, davranışları anlamak, tahmin etmek ve kontrol etmektir. Zekâ ve tutumlar gibi bireysel farklılıklar ile motivasyon ve öğrenme gibi süreçler psikoloji alanı içerisinde incelenmektedir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MODELİ VE SİSTEMATİĞİ

Örgütsel Davranış disiplininin esas amacı, işletmeleri nihai hedefleri olan karlılığa ulaştırmada insan kaynağının verimli kullanılmasını sağlamak üzerine teoriler geliştirmektir. Aslında örgütsel davranış teorik bir disiplindir. İşletmelerde çalışan insanların yaşadıkları sorunlara çözüm getirmek amacı ile teorilerini işletmelerdeki sorunları çözmek fikri ile geliştirir. Aslında bu yaklaşım, bütün işletme biliminin ve alt disiplinlerinin temel bakış açısıdır. Örgütsel davranış alanı bu bağlamda insan kaynakları departmanında geliştirilecek uygulamaların teorik alt yapısını oluşturur. Performans düzeyi yüksek, işletmenin amaçlarını içselleştirebilen, bulundukları kurumda mutlu olan ve çalışmaya devam etmek isteyen çalışanları ortaya çıkarabilecek örgütsel uygulamaların neler olacağını ortaya koyar.

Ancak işletmeler içerisinde yukarıda sözü edilen ve karmaşık sosyal ilişki ve davranış kalıplarından oluşan örgüt dinamiğini yönetmek o kadar net ve kolay değildir. Çünkü işletme içerisinde çalışan her birey birbirinden farklıdır, farklı kişisel amaçlara, kişilik yapısına ve güdülere sahiptirler. İdeal olanı tüm çalışanların örgütsel hedeflere sıkı sıkıya bağlı olarak yüksek bir performans ile çalışmasıdır fakat kişisel ihtiyaçlar bazı durumlarda örgütsel hedeflerle uyuşmamakta ve çalışanları bulundukları örgüt, örgütün hedefleri ve amaçları, diğer çalışanlar, yöneticiler ile çatışma, çelişki ve anlaşmazlıklara sürükleyebilmektedir. Örgüt dinamiği iyi yönetilemez ise zamanla örgütün ahengini, uyumunu bozar ve çalışanların bulundukları işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına ve kopmasına neden olur. Bu nedenle örgütün dinamiğini bozan faktörlerin neler olduğunu ve hangi düzeylerden kaynaklandığını (birey, grup ya da örgüt düzeyinde faktörler) analitik bir bakış açısı ile ele almak ve incelemek şarttır.

Analitik bakış açısı genel anlamda, işletmede yaşanan/ mevcut bir problem var ise bu problemin nedenlerini ortaya koymayı ve bu problemlere yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi esas alır. Nasıl ki bir doktor öncelikle hastanın şikâyetleri doğrultusunda gerekli tetkik ve muayeneleri, tahlilleri, ölçümlemeleri yapıp hastalığın tedavi yöntemini buna uygun şekilde geliştiriyorsa, örgütsel davranış alanında çalışan bir akademisyen, danışman ya da yönetici de örgüt dinamiğinin uyum içerisinde çalışmasını engelleyen faktörleri öncelikle teşhis etmeli ve buna yönelik çözüm önerileri geliştirmelidir.

İnsan davranışlarını anlamanın tek ve basit bir formülü ne yazık ki yoktur. Örgüt içerisinde birçok faktör bu dinamiği ve uyumu bozacak sorunları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, çalışanların sürekli işe geç kaldıkları, nedensiz yere işe devamsızlıkların arttığı, insanların iş doyum düzeylerinin düşük olduğu, çalışmaya tutkun olmadıkları, çalışanların örgütsel bağlılığının zayıf ve işletmeden ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu işletmeler davranışsal açıdan alarm vermekte olan bir nevi hasta işletmelerdir. Bu göstergeler o işletmede insan davranışları ve ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilemediğini göstermektedir. Bu durum uzun vadede işletmenin nihai hedefi olan karlılığa ulaşmasını negatif yönde etkileyecektir. Bu durumda yöneticilerin bu sorunların nedenlerinin nereden kaynaklandığının analizini yapmaları gerekir.

Bilindiği gibi işletmeler girdilerini (hammadde, sermaye, makine-teçhizat, insan) belli bir transformasyon sürecinden geçirerek çıktılara dönüştürürler. Bu süreç içerisinde maliyetleri en aza indirgemek ve geliri maksimize etmek karlılığın en basit göstergesini oluştu-

rur. Bir işletmenin verimli olması için minimum maliyet ile maksimum çıktıyı elde ediyor olması ve etkin olması için de planladığı işletme hedeflerine ulaşıyor olması gerekmektedir. Başka bir deyiş ile verimlilik ve etkinliğin sonucu karlılıktır. İşte işletmelerin bu temel varlık nedeni çerçevesinde tüm girdilerini ya da kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekir. İnsan ve insana ait girdiler bu temel kaynakların en önemlilerindendir. Kapsamlı örgütsel davranış modeli bu noktada yöneticiler açısından önemli bir rehberdir. Verimlilik ve karlılığın hangi davranışsal dinamiklerden etkilendiğini ve bu değişkenlere etki eden birey, grup ve örgüt düzeyinde davranışsal faktörlerin neler olabileceğini ortaya koyar ve büyük resmi görmemize katkı sağlar.

Kapsamlı örgütsel davranış modeli, yöneticiye, verimlilik ve etkinliğin hangi davranışsal dinamiklerden etkilendiğini gösterir.

DİKKAT

Şekil 3.1'de bir örgütsel davranış modellemesinde yer alan değişkenler şematik olarak gösterilmektedir.

Şekil 3.1

Kapsamlı Örgütsel Davranış Modeli



Kaynak: *Robbins ve Judge (2009), Organizational Behaviour, kitabından genişletilerek adapte edilmiştir, s. 67.*

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi işletmelerde kâr maksimizasyonu ile etkinlik ve verimliliği etkileyen birçok çalışan tutum ve davranışı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları verimliliğe olumlu (pozitif yönde), bazıları ise olumsuz (negatif) yönde etki eder. İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş ve örgütle özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışmaya tutkunluk değişkenleri yöneticilerin çalışanlarında arttırması gereken olumlu çalışan tutum ve davranışlarıdır. Bu göstergelerin çalışanlarda yüksek düzeyde olması onların daha etkin, verimli ve yüksek performanslı çalışmalarına neden olmaktadır.

İş yeri devamsızlıkları, iş gücü devir hızı, sinizm, sessizlik, politik taktik ve davranışlar, mobbing (psikolojik taciz) ve çalışanın işe yabancılaşması ise, işletmeler açısından isten-

meyen, çalışan etkinliği, verimliliği ve performansını olumsuz yönde etkileyen davranışlardır. Yöneticilerin bu tarz olumsuz çalışan tutum ve davranışlarını azaltması verimlilik ve etkinlik açısından gereklidir.

Örgütsel davranış mantığı ile hareket eden bir yönetici, olumsuz çalışan tutum ve davranışlarını en aza indirgeyerek (ki bunlar işletmeler için birer maliyettir) ve olumlu çalışan tutum ve davranışlarını maksimum düzeye çıkararak (bunları da bir işletme için pozitif bir sermaye olarak düşünebiliriz) insan kaynağını davranışsal açıdan verimli ve etkin bir hale getirebilir. Bu durum işletmenin genel verimliliğine, hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmasına ve kârına olumlu katkı sağlar. Çünkü mutlu ve davranışsal açıdan olumlu olan çalışanlar daha yaratıcı ve işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda daha istekli çalışanlardır.

Çalışan tutum ve davranışları ile işletme verimliliği arasındaki bu doğrudan etkileşimin ötesinde, yöneticilerin olumlu ve olumsuz çalışma tutum ve davranışlarına etki edebilecek faktörlerin neler olabileceği konusunda da fikir sahibi olması gerekir. Bu sistematik içerisinde örgütsel davranış disiplini birey, grup ve örgüt düzeyinde mevcut bazı değişkenlerin çalışan tutumlarına olan etkilerini de araştırmaktadır. Başka bir deyişle işletmede çalışanların bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi vb. demografik değişkenler, bireyi güdümleyen mekanizmalar, kişilik tipolojileri, kişisel değerler, bireysel algılama ve atıf süreçleri, kişisel beklentiler ve ihtiyaçlar, bireysel motivasyon); örgüt içerisindeki grup dinamiğinden kaynaklanan faktörler (liderlik tarzı, liderlik süreçleri, kişi ve grup arasında ve kişilerarası düzeyde yaşanan çatışmalar) ve örgütsel değişkenler (birey ve gruplardan bağımsız ve daha üst düzeyde işletmenin kurumsal kültürü - örgüt kültürü, uygulanan strateji ve politikalar, insan kaynakları uygulamaları, örgütün yapısı vb.) olumlu ve olumsuz çalışan tutumlarını bütünsel olarak etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Çalışanların tutum ve davranışlarında bir sorun veya istenmeyen bir durum var ise yöneticilerin tüm bu düzeylerdeki değişkenleri incelemeleri gerekir.

SIRA SİZDE 1 **Kapsamlı bir örgütsel davranış modeli yöneticilere hangi konuda yardımcı olmaktadır?**

Bu bütüncül örgütsel davranış modelini gördükten sonra, bundan sonraki bölümde işletmelerin verimliliğine etki edecek tüm bu çalışan tutum ve davranışları kısaca tanımlanacak ve onlara etki eden faktörler tanıtılacaktır.

VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLUMLU ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI

İş Tatmini

Bir işletmede çalışan davranışlarının etkin bir şekilde yönetildiğini gösteren ilk ve en temel örgütsel davranış göstergesi iş tatminidir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işe yönelik en genel tutumunu ifade eder (Robbins ve Judge, 2009: 117). İş tatmini, kişinin işinden ve işinde edindiği deneyimlerden olumlu olarak etkilenmesi ve bunun sonucunda işinden zevk alması ya da kişinin işine ve çalıştığı kuruma karşı gösterdiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, çalışanın yaptığı işten beklentilerine ve değerlerine ulaşması sonucu ortaya koyduğu pozitif duygusal tepkidir. Bir işletmede çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek ise iş performans düzeyleri de yüksek olacaktır. Genel olarak ifade etmek gerekirse ücret, yapılmakta olan işin kendisi (işin özellikleri), kontrol mekanizmaları, çalışma grupları, çalışma koşulları, genel yönetim politikaları ile belirlenen örgütsel ortam ve örgütsel kültür gibi faktörler çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel Bağlılık

En az iş tatmini kadar örgütsel bağlılık da örgütsel davranış disiplini içinde en çok incelenen konuların başında gelmektedir. Klasik bir örgütsel davranış değişkenidir. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedefleri ile uyuşması ve o örgütün bir üyesi olarak kalmak konusundaki istekliliği şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel Davranış yazınında bağlılık kavramının tanımlanmasında ve ölçümlenmesinde Meyer ve Allen (1990,1991, 1997) tarafından yapılan çalışmalar önem taşımaktadır. Yazarlar, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık türleri ile sınıflandırılmaktadır.

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir.

Devamlı bağlılık, işgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır.

Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesidir (Wasti, 2002).

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışan performansının ölçümlenmesinde en temel gösterge "rol performansı"dır. Rol performansı, çalışanın yapmakta olduğu iş ile ilgili görev ve sorumluklarını belli bir ücret ve ödül karşılığında ne derece hatasız, eksiksiz ve başarılı olarak yerine getirdiği ve kendisinden beklenen hedeflere ne derece ulaştığı ile ilgili bir göstergedir. Ancak son zamanlarda bu göreve dayalı performans ya da "iş performansı" dışında ekstra ya da fazladan rol davranışları çerçevesinde değerlendirilecek yeni performans kriterlerinin de işletmelerin verimliliği üzerinde etkili olabileceği görüşü hakim olmuştur.

Bu fazladan rol davranışı aslında Organ (1987,1999) tarafından ilk defa örgütsel davranış yazınına kazandırılan "örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak ifade edilmektedir. Son zamanlarda yazında vatandaşlık davranışı yerine "bağlamsal performans" ya da "koruyucu yurttaşlık" davranışı kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Özellikle 90'lı yıllardan sonra ülkemizde de bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, ÖVD'nin en çok incelenen konular içerisinde başı çektiği görülmektedir.

O zaman ÖVD nedir ve hangi çalışan davranışları bu kapsam içerisinde yer almaktadır? Örgütsel vatandaşlık davranışı kısaca, çalışanın bir ödül beklentisi içerisinde olmadan çalıştığı kurum ve bu kurumda çalışan diğer bireylere (yönetici ve çalışma arkadaşları

vb.) yönelik gösterdiği "gönüllülük" esasına dayalı davranışlarıdır. Bu davranışlar, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine, verimliliğine fayda sağlayacak davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak;

- Organizasyonu geliştirme yollarını arama,
- Kendini geliştirme,
- Organizasyon içinde her konuda yüksek düzeyde sorumluluk alma,
- İş arkadaşları ile sürekli iş birliği içerisinde olma,
- Organizasyonun çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına katkıda bulunma,
- Organizasyon üyelerinin organizasyon amaçlarına uymayan kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren davranışları temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır.

Organ(1987;1999); Podzakof ve Mac Kenzie (1994;1997) ve diğerleri tarafından peş peşe yapılan ölçek geliştirme çalışmaları neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırması yapılmış ve devam eden çalışmaların neticesinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı geçerli bir kavramsal alt yapıya ulaşmıştır. Bu bağlamda ÖVD'nin şu alt boyutlardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür:

Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik):Çalışanların, diğer işgörenlere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları.

Vicdanlılık: Bireyin fazla mesai verilmediği halde, bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması, izinli olan bir arkadaşlarının işyerinde olmadığı sürede işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için iş arkadaşlarını telefonla araması, çalışanın herhangi bir sebepten ötürü izin alabilecekken, elinden gelen tüm çabayı göstererek iş yerine gelmesi gibi davranışlar bu boyutta yer almaktadır.

Sportmenlik: Çalışanların, gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok şikâyetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmaları, sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir.

Nezaket: Nezaket davranışlarına, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi alışverişi ve danışma örnek olarak verilebilir. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki istikrarlılığı koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediği gibi, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırarak örgütteki verimliliği en üst düzeye taşır.

Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme): İyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı nedir? Hangi bileşenlerden oluşur?

SIRA SİZDE 2

İşletmelerin verimliliği üzerinde etkileri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını maksimize edebilmek için yöneticilerin bu davranışa etki eden faktörlerin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Aşağıda Smith, Organ ve Near (1983)'in temel çalışması baz alınarak, ÖVD'ye etki eden bireysel ve örgütsel değişkenlerden bahsedilecektir.

Örgütsel Bağlılık: Araştırmalar örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle bulundukları kuruma bağlı, sadık olan çalışanlar fazladan roller üstlenmeye daha isteklidir.

Bireyin Ruhsal Durumu: Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda işgörenlerin diğerkâm davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri: Araştırmalar, iyimser bireylerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde dışa dönük kişilik yapısı ile ÖVD arasında da olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Algısı: Bireyin çalışmakta olduğu kurum ve politikalarına yönelik geliştirdiği adalet algısı, birçok çalışan tutum ve davranışları üzerinde oldukça güçlü bir öncel olma özelliğine sahiptir. Örgütsel Adalet Algısının, temeli Adams (1963) tarafından geliştirilen "hakkaniyet/eşitlik" teorisinde yer alır. Adams, örgüt içerisinde çalışan bireylerin gösterdikleri çaba ve performans, işlerini tamamlamak için gösterdikleri stres ve gerginlikler gibi emekleri karşısında almış oldukları ödüllerin (ücret, takdir, terfi vb.) adil olup olmadığı konusunda sürekli bir değerlendirme eğilimi içerisinde olduklarını belirtmektedir. Bireyin ortaya koyduğu çaba ve performans karşısında almış olduğu ödülleri yetersiz bulması hakkaniyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Birey, sadece kendi girdi ve çıktıları ile ilgili bir mukayese yapmaz, aynı zamanda işletmede benzer pozisyonlarda ve konumda çalışan kişilerinde gösterdikleri çaba ve performans karşısında gösterdikleri ödüller ile de kendi çıktılarını karşılaştırır. Eğer diğer çalışanların kendinden daha çok ya da daha az ödüllendirildiğini düşünüyor ise hakkaniyet ilkesi yine zedelemektedir. Bu nedenle işletmelerin örgüt içerisinde kaynakların çalışanlar arasında dağılımını tesis ederken adalet algısını sarsıcı uygulamalarda bulunmaması gerekir.

Bireyin hakkaniyet ve eşitlik algısı sarsıldığında, sosyal etkileşimin temel normlarından olan "karşılıklılık kuramı (norm of reciprocity)" çerçevesinde artık çalıştığı örgüt için daha fazla bir çaba harcamak istemeyecek ve göreceli olarak performansını düşürecektir. Çünkü bu kurala göre eğer birey sosyal ilişkileri içerisinde karşı taraftan bir iyi niyet ve destek görüyor ise kendini karşı tarafa karşı sorumlu hissetmekte ve karşılığında olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Adaletsizlik algısı içinde olan çalışan, o kurum içerisinde değersiz olduğunu, önemsenmediğini ve çabalarının hiçbir şekilde karşılığını alamadığını ve takdir görmediğini düşünmektedir ve buna karşın, başkalarına yardım etme ve örgüt için fazladan sorumlu davranışlar sergilemek isteği de azalmaktadır. Acenteler için önemli.

Örgütsel Adalet Algısını oluşturan 3 temel boyut bulunmaktadır. Bunlar yazında, "dağıtımsal adalet", "prosedürel (işlemsel) adalet" ve "etkileşim adalet" olarak isimlendirilmektedir.

Dağıtımsal adalet, örgüt içerisindeki kaynakların ve ödüllerin çalışanlara nasıl dağıtıldığı ile ilgili bir boyutu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle eğer çalışan ödüllendirmenin adil bir sisteme göre yapıldığına inanıyor ise dağıtımsal adalet algısı yüksektir.

Prosedürel adalet, örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanın bulunduğu kurumda uygulanmakta olan prosedür ve politikaların ne kadar adil oluşturulduğuna ve uygulandığına yönelik algıyı içermektedir. Başka bir deyişle çalışanlara özellikle kendilerini ilgilendirilen kararlar alınırken, "seçim hakkı" ve "söz hakkı" nın verilmesi ile ilgilidir. Çalışanların işletme içerisinde alınan kararlara katılmaları ve alınan kararlar hakkında bilgilendirilmeleri, bu kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle alınan kararlar ve uygulamalar ile ilgili kontrol duygusu arttıkça, prosedürel (işlemsel) adalet algısı artmaktadır.

Örgütsel adalet algısının son boyutu, işletme içerisinde çalışanlara yöneticileri tarafından ne derece nazik ve saygılı davranıldığı ile ilgilidir. Sosyal duyarlılık ve empati **etkileşimsel adaleti** arttırmaktadır. Farklı boyutlardan oluşmasına rağmen örgütsel adalet algısı bir bütündür ve bu alt boyutlardan herhangi birisinin yokluğu genel adalet algısını da azalmaya neden olacaktır.

Örgütsel adalet algısı (ÖAA), işletmelerde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında en etkili faktörlerden birisidir. Örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri yüksek, örgütten ayrılma niyetleri düşüktür. Dolayısıyla, adalet algısı yükseldikçe bireyler çalıştıkları kurum için daha fazla çaba harcama eğilimine gireceklerdir.

Algılanan Örgütsel Destek: Çalışanlarda fazladan rol davranışları ve vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması için örgütsel adalet algısı kadar etkili bir başka faktör de algılanan örgütsel destek (perceived organizational support) dir. Algılanan Örgütsel Destek, çalışanın bulunduğu örgütün onların iş ve özel yaşamlarında oluşabilecek herhangi bir problem durumunda bu problemin çözümü için kendisini desteklediği ve kişisel öznel-iyi oluş düzeyleri yani mutluluklarını önemsediği konusundaki inançlarıdır. Bazı örgütler çalışanlar tarafından destekleyici örgütler olarak algılanmakta ve bu desteğin karşılığında çalışanlar daha fazla yardımsever, diğerkâm, vicdanlı, sorumlu, sportmen ve erdemli davranışlar sergileyebilmektedirler. Algılanan örgütsel desteğe örnek olarak, bir örgütün çalışanın ailesi ve çocuklarının bakımı ile ilgili herhangi bir konuda destekleyici davranması ya da çalışanın dürüstçe/ya da iyi niyetli gerçekleştirdiği bir hatayı tolere etmesi (anlayışlı davranması) örnek olarak verilebilir. Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin hem rol performansı hem de ÖVD üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Acenteler sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışan ve aracılara yapılanlar çeşitli sponsorlar ve tüm şirketler ortak finanse edebilirler.

Örgütle Özdeşleşme ve Çalışanın Örgüte Cezbolması

İş tatmini, örgüsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinden sonra son olarak, geçtiğimiz 10 yıllık süreçte kavramsallaştırılan örgütle özdeşleşme ve çalışanın örgüte cezbolması kavramlarına değinilecektir. Örgütle özdeşleşme, bireyin kendi benlik algısı içerisinde çalıştığı örgütü temel alması ve örgütün inançları ve değer yargıları ile yüksek düzeyde bir benzeşim içerisinde bulunması, örgütsel değerleri içselleştirmesidir. Örgüt içerisinde bireyin kendisini merkezde, özel ve vazgeçilmez olarak algılaması söz konusudur.

Çalışanın Örgüte Cezbolması (organizational engagement, employee engagement) ise sadece fiziksel olarak değil zihinsel olarak işe gönülden adanan çalışanları ifade eden bir kavramdır. Bazı kaynaklarda, çalışanın örgüte cezbolması, çalışmaya tutkunluk olarak da ele alınmaktadır. Aslında örgütlerine cezbolan çalışanlar yüksek düzeyde çalışmaya tutkun olan çalışanlardır. Bu nedenle bu tutumlardan birinin var olması diğerini de olumlu yönde etkilemekte ve ortaya çıkarmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, çalışan bireylerin duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak yapmakta olduğu işe kendini adaması olarak tanımlanabilir. Çalışmaya tutkunluğu oluşturan boyutlar Schaufeli vd. (2002)'ne göre, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption)'dır. Örgüte ve yaptıkları işe cezbolan ça-

lışanlar, yüksek düzeyde ve bitmeyen bir enerji ve coşkunluk ile çalıştıkları saatlerin nasıl geçtiğini düşünmeden, yüksek düzeyde bir performans ile çalışırlar. Yaptıkları işten ilham alırlar. İşlerine ve çalıştıkları kuruma cezbolan çalışanlar, kurumun geleceği ile ilgilenirler, bilgi ve yeteneklerine güvenirler, örgüt içerisinde bir fark yaratacaklarına inanırlar, sahip oldukları pozitif duygular diğer çalışanların da olumlu etkilenmesine ve pozitif bir çalışma ikliminin yaratılmasına neden olur.

Bütün bu tanımlardan görüldüğü gibi, aslında örgütsel davranış dinamiği kapsamında yer alan olumlu çalışan tutum ve davranışları bütüncül bir bakış açısı ile birbirleriyle ilişki içerisindedir. Örneğin, çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırdığı gibi örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olması örgütsel vatandaşlık gibi fazladan rol performansını arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Bu değişkenler içerisinde özellikle örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenler ise çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütle özdeşleşme ve örgüte cezbolma gibi bütün olumlu göstergelerin ortak önceliğini oluşturmaktadır diyebiliriz.

Bütün bu değişkenlerin bir örgütte mevcut olması işgücü devir hızı ve işyeri devamsızlıkları gibi verimliliğe negatif yönde etki eden istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir. Öyle ki iş tatmin düzeyleri, vatandaşlık bilinçleri, bağlılıkları ve adanmışlıkları yüksek olan çalışanlar, nedensiz yere işe gelmeme ve devamsızlık gösterme eğilimleri düşük çalışanlardır. Ayrıca bulundukları kuruma bağlılığı yüksek olan bu çalışanların işten ayrılma niyetleri de düşük olacaktır.

VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN OLUMSUZ (ÜRETKENLİK KARŞITI) ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda ortaya çıkar.

Daha çok örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda ortaya çıktığı gözlemlenen üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak bireyin çalıştığı kuruma zarar vermek amacı ile gerçekleştirdiği davranışlardır. Zarar verme, hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması biçiminde olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi anti sosyal davranışlardır. Bu davranışlar örgütsel norm ve değerlere ters düşen davranışlardır. Örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanın kendisini örgütten soyutlaması ve örgüte olan kini, tutum ve davranışlarına da yansımaktadır (Demirel, 2009). Nasıl ki örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek olumlu çalışan tutumlarının gelişmesine etki ediyor ise bu örgütsel değişkenlerin eksikliği de olumsuz ve üretkenlik dışı davranışları ortaya çıkaracaktır.

Verimliliğe olumsuz yönde etki eden ve son zamanlarda araştırmacı ve akademisyenlerin de ilgisini çeken değişkenler arasında özellikle "örgütsel sinizm", "örgütsel sessizlik"," psikolojik taciz (mobbing)" ve "işe yabancılaşma" gibi konular dikkati çekmektedir.

Örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek varlığı, olumlu çalışan tutumlarının gelişmesine, yokluğu ise olumsuz çalışan tutumlarının gelişmesine neden olur.

DİKKAT

Örgütsel Sinizm

Sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara ve kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutumu ifade etmektedir. Örgütsel davranış yazınında 90'lardan sonra ilgi görmeye başlayan kavramlardan birisi olan örgütsel sinizmin en çok karşılaşılan tanımı, Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılmıştır. Sinizm, "bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma

eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Yazında olumsuz bir çalışan tutumu olarak ele alınan sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu belirtilmektedir (Dean vd. 1998). Bilişsel boyutta, "kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı" vurgulanmaktadır. Bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireylerin, örgütteki uygulamaların ilkelere dayalı olmadığı, örgütlerin hazırladığı resmi bildirgelerin çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığı ve insan davranışlarının istikrarsız ve güvenilmez olduğu inançlarına sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır. Örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir. Çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. Çalışanların birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir.

Literatürde örgütsel sinizmin öncelleri ve sonuçları ile ilgili yapılmış çalışmalarda, yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans, sert ve çabuk işten çıkarılma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler örgütsel sinizmin öncelleri olarak bulunmuştur (Wanous vd. 2000). Türkiye'de yapılan benzer çalışmalarda da, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizm ile ilişkileri irdelenmiş, ayrıca pozitif örgütsel davranış değişkenleri ve pozitif psikolojik sermaye unsurları olan ümit, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik değişkenlerinin örgütsel adalet algısı ile etkileşim halinde çalışanlarda sinik davranışların ortaya çıkması ihtimalini düşürdüğü tespit edilmiştir. (Tükeltürk vd. 2009; Kutaniş ve Çetinel, 2009, Çalışkan ve Erim, 2010). Sinik tutum ve davranışlar, performans, örgüt vatandaşlığı davranışı, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışa neden olmaktadır (Wanous vd. 2000).

Örgütsel Sessizlik

İşgörenlerin işlerini ve bulundukları örgütü iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik, literatürde kolektif bir fenomen olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade edilebilir. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison and Milliken, 2000:706-707).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalınabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir.

Yapılan araştırmalar, güç mesafesinin geniş olduğu, örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda örgütsel sessizliğin artacağını göstermektedir. Örgütsel sessizliğe etki eden bir başka faktör de örgütsel güvendir. Örgütsel güven, çalışanların bulundukları

kurumda yöneticiler, üst yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından haklarının suistimal edilmeyeceğine dair duydukları, kurumun kendilerini koruyacağına dair geliştirdikleri inançtır. Çalışanlar böyle bir algı içerisinde olduklarında fikirlerini ifade etmekte daha istekli davranırlar ve sessiz kalmazlar. Grup baskısının ve grup düşüncesinin yüksek boyutta olduğu kurumlarda ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, bireye, insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamamasından kaynaklanır.

Yönetim ve organizasyon yazınında özellikle Amerikalı toplumbilimciler yabancılaşma olgusunun tanımlanmasına öncülük yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında Seeman (1959; 1967) ve Blauner (1964) gelmektedir. Blauner (1964) ve Seeman (1959) yabancılaşma olgusuna Marksist yaklaşımın aksine, yapısal olmaktan çok sosyo-piskolojik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Yönetim ve organizasyon yazınında da yabancılaşma daha çok bu tanım çerçevesinde incelenmektedir.

Blauner (1964) "işe yabancılaşmayı", "işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması" durumu olarak tanımlamaktadır. Seeman (1959) ise toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırarak bireye etkilerini aşamalarla göstermiştir. Bu bakış açısına göre "yabancılaşma" çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak koptuğu bireysel bir psikolojik durumdur. Bazı yazarlar tarafından tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmış olmasına rağmen özellikle örgütsel davranış yazınında Seeman'ın 5 boyutlu kavramsallaştırması esas alınmaktadır:

Güçsüzleşme: Çalışanın yaptığı iş ve çevresel faktörler üzerinde kontrol sahibi olamaması durumunda kendini göstermektedir.

Anlamsızlık: Çalışanın yaptığı işe bir anlam verememesi, iş çıktılarını değersiz ve önemsiz görmesi.

Normsuzluk: Örgütün kurallarına uyum göstermek istememek, kuralsız davranmak, kuralların anlamsız ve işe yaramaz olduğunu düşünmek.

Yalıtılmışlık: Örgüt ile özdeşleşememe, örgütün hedeflerine karşı duyarsız kalma, ait olma ihtiyacının tatmin olmaması.

Kendine Yabancılaşma: İşin, çalışanın kendini ifade etmesine ve kendini gerçekleştirmesine fırsat vermemesi.

Çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyen faktörler ve önceller olarak yazında yapılan çalışmalarda yapısal, bireysel ve iş ile ilgili faktörler incelenmiştir. Bireysel faktörler arasında başarı güdüsü, kontrol odağı, öz benlik değeri, öz yeterlilik gibi kişilik değişkenleri yer almaktadır. Yabancılaşmaya etki eden yapısal faktörler ise, destekleyici ve ilgi odaklı liderlik tarzı, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörlerdir. Yapılmakta olan işin özellikleri de yabancılaşmaya etki eden faktörler arasındadır. İşin geribildirim imkânı tanıması, beceri çeşitliliği, yapılan işte özerklik duygusunun hissedilmesi, yapılmakta olan işin kurum içerisindeki diğer işlere katkısı ve önemi yabancılaşmayı etkilemektedir. Örgüt düzeyinde ise formalizasyon düzeyi yüksek, bürokratik ve merkezi örgüt yapılarının çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini arttırdığı bulgulanmıştır. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu, çalışanların kararlara katıldığı örgütlerde ise işe yabancılaşma düzeyi düşüktür (Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2013).

Yabancılaşma, duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işle özdeşleşememe, örgütsel güvensizlik, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, iş başından uzaklaşma ve kaytarma davranışları çalışanların örgütlerine karşı düşmanca tutumları, ÖVD ve rol performansında düşüş, sağlık sorunları, alkolizm gibi sorunları doğurabilmektedir (Çalışkan vd.,2014).

DİKKAT

Örgütsel destek algısının yüksek olduğu, çalışanların kararlara katıldığı örgütlerde işe yabancılaşma düzeyi düşüktür.

Mobbing/Psikolojik Taciz

Genel olarak mobbing, örgütteki diğer çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve çalışanların işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır. Mobbing, bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Psikolojik şiddet, psikolojik terör ve psikolojik zorbalık gibi çeşitli şekillerde Türkçeleştirilen mobbing kavramını, ilk kez 1980'li yıllarda İsveçli Heinz Leymann "ofis içi psikolojik şiddet" anlamında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" başlıklı raporda kullanmıştır. Bu tarihten sonra mobbing daha çok iş hayatındaki manevi tacizi ifade etmek için kullanmıştır. Leyman mobbingi, işgörenlerin iş tatmin ve performans düzeylerini düşüren, çatışma ortamı yaratan ve örgüt iklimini negatif yönde etkileyen temel bir sorun olarak değerlendirmiştir.

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanabilmektedir. Dikey ya da "hiyerarşik mobbing" de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamaktadırlar. Yatay veya "fonksiyonel mobbing" de ise, birbirleriyle eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar. Örgütlerde mobbing davranışları sonucunda en fazla zarar gören birey mağdurdur. Kasıtlı, planlı, sistematik ve periyodik bir biçimde tekrarlanan mobbing davranışları, birey üzerinde tedrici olarak gelişen zararlara yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik ikliminde çalışmak zorunda olan, amir ve çalışma arkadaşları tarafından psikolojik zorbalık (mobbing)'a maruz kalan bireyler, yaşadıkları yoğun stres nedeni ile zamanla mesleki tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Tükenmişlik, kişinin işyeri veya işiyle ilgili olarak duygusal ve zihinsel tükenmişlik durumunu belirtmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Mesleki tükenmişlik, çalışanın sürekli olumsuz düşüncelere sahip olması ve işine olan dikkatinin azalmasına neden olan bir duygusal bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). Çalışanın kendisini bitik hissetmesi, yaptığı iş hakkında devamlı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması ve yaptığı işin kişiye hiçbir fayda sağlamadığını hissetmesi şeklinde ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlamaktadır.

Maslach ve Jackson (1986) mesleki tükenmişliğin üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar duygusal tükenmişlik, kişilerden uzaklaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarıdır. Mesleki tükenmişlik, ilk olarak çalışanın çalıştığı yere ve yaptığı işe bağlayan duygusal kaynakları tüketmesi ile başlar. Çalışan, psikolojik olarak kendini daha fazla işine veremeyeceği şeklinde bir düşünceyi devamlı taşımaktadır. İkinci olarak mesleki tükenmişlik durumunda çalışan, çevresine karşı olumsuz, sinirli duygular ve davranışlar sergilemektedir. Bu olumsuz tepkilerin nedeni çalışanın içinde bulunduğu duygusal bitkinlik durumudur. Mesleki tükenmişliğin bu iki yönü bir şekilde birbiriyle ilişkilidir. Üçüncü yönü ise, çalışanın kendisini yaptığı işte ve özel hayatında devamlı olarak olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Böyle bir durumda da çalışan, kendisini devamlı mutsuz hissetmekte ve gerçekleştirdiği başarılardan hiçbir şekilde tatmin olamamaktadır.

Sonuçta tüm bu üretkenlik karşıtı davranışlar çalışan bireylerin performans ve verimliliklerinin düşmesine ve işletme içerisinde olumsuz bir atmosfer yaratarak zamanla işletmenin verimliliği ve etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır.

ENTELEKTÜEL SERMAYEYE GİRİŞ

Tarım ekonomisi çağı 18. yüzyılda başlayan ve insanlık tarihinin en büyük dönüşümlerinden olan sanayi devrimiyle birlikte yerini sanayi ekonomisine bırakmıştır. Sanayi ekonomisi çağında, buhar gücüyle çalışan makinelerin ve diğer yeni buluşların üretim türüne olan etkisi ile yatırım mallarına yapılan sermaye birikimi büyük ölçüde arttırmıştır.

Günümüzde ise küreselleşme ile birlikte ülkeler arası sınırların giderek ortadan kalktığı bir ortamda bilginin çok yoğun kullanımı, internet ve bilgi teknolojileri ile birlikte hızla büyüyen ve gelişen bilgi ekonomisi çağına girilmiştir. Alvin Toffler'e göre, insanlığın başlangıcından sanayi çağına kadar olan dönem "tarım" dönemi veya "birinci değişiklik dalgası"dır. Sanayi çağı veya Toffler'e göre "ikinci dalga," 18. yüzyılda başlamıştır. Yoğun bilgi üretim ve tüketiminin olduğu günümüz ise sanayi çağının aşıldığı dönemdir; yani "üçüncü dalga"dır. Sanayi ekonomisi çağının geleneksel ve en önemli üretim faktörlerinden fiziksel ve finansal sermaye giderek eski gücünü yitirmiş, bilgi, üretimin ve stratejik rekabetin en önemli faktörü haline gelmiş ve bilgi varlıklarını yönetmek artık örgütlerin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir.

Bu bölümde öncelikle geçmişten günümüze değişen sermaye anlayışı ile birlikte bilgi ekonomisi çağı, bilgi işletmeleri ve bilgi işçilerinden söz edilecektir. Bilgi ekonomisi çağında bilgiyi üretmesi ve kullanması oldukça önem taşıyan sigorta işletmelerinin en önemli sermayesi olan entelektüel sermaye konusunun hem bütünsel olarak hem de insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olmak üzere üç ana unsuru ile birlikte ele alınması ve anlaşılması sağlanacaktır. Bilgi çağı işletmelerinin entelektüel sermayeyi hem unsurları bazında hem de bütünsel olarak nasıl yönetebileceği, ne gibi yönetim stratejileri geliştirebileceği ve unsurlar arası etkileşimden ortaya çıkacak değer kavramının ne olduğunun anlaşılması sağlanacaktır. Ayrıca, entelektüel sermayeyi değerlendirmeye yönelik bazı modellerden söz edilecektir.

BİLGİ ÇAĞINDA ÖNEM TAŞIYAN KAVRAMLAR

Bilgi Çağı, Bilgi Toplumu, Bilgi İşletmeleri

Küreselleşme, hızla gelişen teknolojiler, değişen gereksinimler ve artan nüfus ile birlikte bilgiye olan gereksinim de sürekli artmaktadır. Bilgiyi üretme, kullanma ve yönetmenin her zamankinden çok daha fazla önem kazanması tüm dünyada **Bilgi Ekonomisi**ne geçiş olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ekonomisi kavramı, küreselleşme tarafından karakterize edilen ve bilginin anahtar kaynak olduğu "Bilgi Çağı"nı ifade eden bir kavramdır. 'Bilgi Çağı' yerine Alvin Toffler "Enformasyon Çağı", Nicholas Negroponte "Dijital Çağ", Kenichi Ohmae "Altın Çağ", Charles Handy "Paradoks Çağ" ifadelerini kullanmıştır. Bilgi ekonomisi, günümüz şirketlerinde organizasyonel değişim ve daha fazla değer yaratmanın itici gücünü oluşturmaktadır (Chase, 1997, s.83). Bilgiyi daha çok elinde bulunduran ülke, toplum, örgüt veya bireyler bilgi çağının güç merkezlerini oluşturmaktadır. Bilgi ekonomisinin karakteristik özellikleri, "küreselleşme, bilgi, dijitalleşme, sanallaşma, molekülleşme, entegrasyon ve internet aracılığı ile iletişim, aracısızlaşma, sektörel değişim, yenilikçilik, üretici ve tüketici bütünleşmesi, hız ve çatışma" gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir.

Bilgi ekonomisi çağında **bilgi toplumu, bilgi işletmesi** ve **bilgi işçisi** denilen yeni kavramlarla karşılaşılmaktadır.

Bu bağlamda bilgi ekonomisi çağında bilgi toplumu, bilgi işletmesi ve bilgi işçisi denilen yeni kavramlarla karşılaşılmaktadır. Gelişmiş ülkeler artık sanayi toplumunun değil bilgi toplumunun özelliklerini taşımaktadırlar. **Bilgi Toplumu;** profesyoneller, mühendisler ve bilim adamlarından oluşan bir sınıfın ve ekonomik hizmetlerin yaygınlaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Fathy, 1991, s.25). Bilgi ekonomisi çağında faaliyet gösteren **Bilgi İşletmeleri** ise, bilgiyi üretme ve bilgiyi kullanabilme becerisine sahip olan işletmelerdir. Bu işletmeler; sigortacılık, bankacılık, iletişim donanımı, elektronik, bilgisayar, havacılık ve bio-teknoloji vb. sektörlerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu işletmelerin asıl sermaye maliyetleri bilgi ile yakından ilişkilidir (araştırma, dizayn, geliştirme, test etme, pazarlama, müşteri hizmetleri ve desteği vb.).

Bilgi ekonomisi çağında, bilgi toplumunda ve bilgi işletmelerinde fiziksel gücünden çok beyin gücünü ortaya koyarak çalışanlar Peter Drucker'ın **Bilgi İşçisi** tanımına uy-

maktadır. Peter Drucker(1999, s.20)'a göre, bilgi işçisinin işini organizasyonda herkesten iyi bilmesi gerekmektedir. Çünkü onların üretim araçlarını sahip oldukları bilgiler oluşturmaktadır.

Somut Sermayeden Soyut Sermayeye Geçiş

Tarım ekonomisi çağının ana sermayesi toprak ve emek olmuştur. Emek kavramı içerisinde ise, fiziksel işgücü oldukça önemli bir rol oynamıştır. Sanayi döneminde ise toprağın yerini öncelikle sermaye malları yani makineler almıştır. Fiziksel ve finansal sermaye sanayi toplumunun temel belirleyici unsurları olarak bu dönemin zenginlik ve refah artışının temel kaynağıdır.

1960'lı yılların başlangıcından bu yana, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine doğru hızlı bir geçiş süreci başlamıştır. Öncelikle, gelişmiş ülkelerde ekonomi biliminde yaşanan yenilikler ile geleneksel dönemlere ait değerler geride bırakılarak bilgi ekonomisine doğru yöneliş olmuş, sanayi ekonomisinin endüstri ve kurumları yeni bilgi çağının rekabetçi ortamında geri planda kalmışlardır (Doyle, 2003, s.22). Bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren işletmeler için önem kazanan sermaye kavramının da yeniden tanımlanması zorunluluk haline gelmiştir. Sanayi ekonomisinde önemli olan maddi varlıkların yerini giderek artan oranda maddi olmayan varlıklar almaya başlamıştır. Bilgi ekonomisi çağının rekabet üstünlüğü yaratan en önemli sermayesi, özü bilgiye dayalı ve maddi olmayan varlıkları ifade eden Entelektüel Sermaye'dir.

ENTELEKTÜEL SERMAYE

İşletmelerin temel amacı, ilk kuruluşlarından bugüne kadar **Değer Yaratma** kavramına dayanmaktadır. Ancak işletmeler açısından zaman içerisinde değer yaratan varlıkların neler olduğu ve kimler için değer yaratıldığı konusu değişime uğramıştır. Uzun seneler bir şirketin değer yaratma potansiyelinin somut sermayeye dayandığı varsayımı geçerli olmuştur. Somut sermaye ile kastedilen şey ise, bir şirketin sahip olduğu ve somut değeri olan her şey olmuştur. Varlıklar şirket bilânçolarında kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ikiye ayrılarak raporlanmaktadır. Ancak raporlamadaki asıl güçlük, fiziksel bir varlığı olmamasına rağmen değer yaratan varlıkların raporlanması gereğidir. Stratejik önemi olan bu soyut varlıkların bilânçolarda yer alabilmesi oldukça zordur. Soyut sermayenin değeri ancak şirketin hisseleri satıldığı zaman ortaya konabilmektedir (Argüdan, 2005, s.10). 1980'li yılların başında şerefiye (goodwill) ya da peştamaliye adı ile sözü edilen soyut sermaye kavramından kastedilen anlam bu şekilde ortaya çıkmıştır.

Bilgi ekonomisi çağının özü bilgiye dayalı ve en önemli sermayesi entelektüel sermayedir. Kısacası, bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarının veya bilgi varlıklarının tümü olarak tanımlanan entelektüel sermaye, işletmelerin büyümesi, piyasa ortalamasının üzerinde gelir elde etmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Öncelikle, entelektüel sermayenin, fiziksel ve finansal sermayeye nazaran çok daha fazla katma değer üretme gücüne sahip olduğu ifade edilebilir. Bilgi temelli ekonomide bir işletmenin değeri sadece maddi varlıklarıyla, gelirleriyle, finansal oranlarıyla ve pazar payıyla değil aynı zamanda işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesiyle de belirlenmektedir. Entelektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsamaktadır. Ölçülemeyeni ölçmeye yöneliktir. Aynı zamanda, geleceğe yönelik "potansiyel katma değer yaratma kabiliyetini" gösterir. Kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri bir arada değerlendirmeyi gerektirir (Edvinsson, 1997).

İlgili akademisyen, yatırımcı ve yöneticiler bazı işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki giderek artan farkı açıklamaya çalışmaktadırlar. Şerefiye, patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi önceden bu farkı açıklamaya yarayan kavramların

giderek yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Soyut sermaye konusuna ilgi bu gibi sebeplerle giderek artmaya başlamıştır. Soyut sermayenin şirket kârları üzerinde çok önemli etkisinin olduğu da ortaya çıkmıştır. Örneğin, Hiroyuki Itami(1980), Japonya'da Japon şirketlerinin soyut sermayelerine göre nasıl bir değişkenlik gösterdiklerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında soyut sermayenin sadece para ile satın alınamadığı, çoklu ve eş zamanlı kullanılma ile kâr üretme yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir. Karl-Eric Sveiby (1986), İsveç'de yayınladığı The Know-How Company adlı kitabında soyut sermayenin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunu incelemiştir. University of California'da Profesör olan David Teece (1986), yazdığı Teknolojik Yenilikten Faydalanmak adlı makalesinde yenilikten değer elde etmek için gerekli olan adımları anlatmıştır. Bu makaleyi okuyan bağımsız yönetim danışmanı Patrick Sullivan, elde ettiği fikirleri geliştirerek yenilikten elde edilecek kârlar konusuna iş yaşamı perspektifinde bakış açısı kazandırmıştır. Müşterilerine de bu konuda danışmanlık hizmeti vermiştir (Harrison & Sullivan, 2000, s.33).

1980'li yılların ortaları, bilgi çağının başlangıcı ile birlikte pek çok şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasında farkın artmaya başladığı yıllar olmuştur. 1980'li yılların sonlarında ise, bu konudaki uygulamacı ve danışmanlar tarafından entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik girişimler başlatılmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren, entelektüel sermaye kavramının popüleritesi ve bu yönde yapılan çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır. 1991 ve 1994 yıllarında, Fortune dergisinin yazarı olan Tom Steward, Beyin Gücü üzerine iki ayrı makale yazmıştır. Bu makalelerinde de özellikle entelektüel sermaye'nin şirket kârlılığı ve başarısı üzerindeki öneminden bahsetiştir. 1990'lı yılların başları şirketlerin, entelektüel sermaye stoklarının düzenli olarak ölçümü, raporlanması ve yönetimi konularına ağırlık verdiği yıllar olduğu söylenebilir. 1990'lı yılların ortalarında ise, bilgi ve entelektüel sermaye kavramı arasında çok yakın bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda entelektüel sermayenin nasıl ölçülebileceği konusu ağırlık kazanmaya başlamıştır. 1990'lı yılların sonları ve 2000'li yılların başlarında entelektüel sermaye konusu akademisyenler ve uygulamacılar tarafından çok daha ciddiye alınmaya başlamıştır. Konu ile ilgili akademik konferanslar, makaleler ve yayınların sayısı artmaya başlamıştır (Guthrie, 2001, s.31).

Entelektüel sermaye işletmelerin büyümesi, piyasa ortalamasının üzerinde gelir elde etmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında önemli roller yüklenmiştir.

DİKKAT

Konu ile ilgili yazın taramasında entelelektüel sermayeyi oluşturan birbiri ile ilişkili çok sayıda unsura rastlanmaktadır. Ancak farklı kaynaklarda ve geliştirilen modellerde entelektüel sermayenin çok sayıda unsurunun birbiri ile ilişkili ancak farklı üç ana unsura ayrıştırıldığı gözlemlenmektedir. Bu unsurlar;

- İnsan sermayesi,
- İlişkisel sermaye (en çok ele alınan unsuru müşteri sermayesidir) ve
- Organizasyonel (yapısal) sermayedir.

Entelektüel sermayeyi oluşturan ana unsurların her birinin alt unsurları ile birlikte ele alınması ve sonrasında birbiri ile olan ilişkileri göz önüne alınarak bütünsel olarak değerlendirilmesi konunun kavranması açısından önemlidir.

Bilgi ekonomisi çağının tüm bilgi yoğun sektörleri ve işletmeleri gibi sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de öncelikle entelektüel sermayeyi tanımak, bilmek ve önemi hakkında yeterince bilinç sahibi olabilmek gerekir. Sigorta şirketlerinin sahip oldukları entelektüel sermayeyi hem unsur bazında hem de bütünsel olarak doğru şekilde yönetebilme ve geliştirebilme becerisini elde etmesi, unsurlar arası ilişkilerden do-

ğan "değer" kavramını ortaya çıkararak kurumsal ve bireysel performansı arttırması ve sürdürülebilir stratejik rekabet üstünlüğünü sağlaması gerekmektedir.

SIRA SİZDE 3

Entelektüel Sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolünü açıklayanız?

İnsan Sermayesi Unsuru ve Özellikleri

William Petty, 17.yy'da işgücü kalitesindeki farklılıklar üzerine odaklanan ilk ekonomist olarak bilinmektedir. Bilgi ekonomisi çağında ise, insan sermayesi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. İnsan sermayesi en kısa şekliyle "çalışanların yarattığı değer" olarak ifade edilmektedir. İnsan sermayesi, bilgi şirketlerinde özellikle yaratıcılık ve yenilikçiliğin kaynağı olarak oldukça büyük önem taşımaktadır (Bontis, 1998, s.65). İnsan sermayesi konusunda, üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, ilgili kişilerin birçoğu benzer noktalara odaklanmaktadır. İnsan sermayesi ile ilgili kapsamlı bir tanım; bir kuruluşun çalışanlarının ve yöneticilerinin, rekabet avantajı için bir olanak (gerçekleştirilebilecek potansiyel) yaratacak kolektif bilgi, yetenek, beceri ve diğer özelliklerinin bir araya gelmesi olarak ifade edilebilir (Legnick–Hall, 2004, s.55).

Seetharaman, Low ve Saravanan (2004, s.523)'a göre, çalışanların yetenekleri bir işletmenin somut ve soyut varlıklarını yaratma potansiyeline sahiptir. Çalışanlar bu şekilde bilgi ve fikir üreterek şirketlerine katkıda bulunurlar. Şirketin tüm çalışanları insan sermayesinin az ya da çok bir parçası olarak kabul edilebilmesine rağmen bilgi işçisi olmayabilirler. Örneğin, montaj hattında çalışan bir kişi, süreç iyileştirme potansiyeline sahip olduğu için insan sermayesi tanımına uymaktadır. Ancak, gerçek anlamda zamanının büyük bir kısmını bilgiyi üreterek, yöneterek ve değere dönüştürerek değerlendiren bir kişiye bilgi işçisi demek daha doğrudur.

İnsan sermayesi, çalışanların yeteneklerinin toplandığı bir havuz olarak düşünülebilir.

Bir işletmenin insan sermayesini, her biri farklı özelliklere, deneyimlere, yeteneklere, yaratıcılığa ve bilgiye sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Entelektüel Sermayenin kaynağı olan bilginin üreticisi konumundaki çalışanların yetkinlikleri, analitik ve kavramsal düşünebilme yetisi, takım çalışmasına uyumu, yaratıcılığı, sorun çözebilme yetisi, proaktif düşünebilme yetisi, değişime uyum sağlayabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, özgüveni, eğitim düzeyi, mesleki yeterliliği ve sahip olduğu bilgi paylaşımı ile yarattığı katma değer insan sermayesi kapsamında ele alınmaktadır (Saruhan & Sulaoğlu, 2001, s.810). Hussi (2004, s.37)'ye göre, insan sermayesi; bir bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, yetenek, yaratıcılık ve yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır. Bontis (1998, s.65)'e göre, insan sermayesi çok önemlidir. Çünkü şirketin stratejik yenilenmesinin kaynağıdır. Bu şekilde, işletmelerin sınırsız yenilenme potansiyelini ifade etmektedir. Bozbura (2004, s.358)'ya göre de, yaratıcılığın kaynağı olduğu için insan sermayesi bir organizasyonun en önemli varlığıdır. İnsan sermayesinin özünde ise kişinin kalıtsal özellikleri, eğitimi, tecrübesi ile yaşam ve işletme hakkındaki tutumları bulunmaktadır (Bontis, 1998, s.65).

İnsan Sermayesinin Yönetimi

Bir şirketin sahip olduğu insan sermayesini, çalışanların yeteneklerinin toplandığı bir havuz şeklinde tasavvur edebiliriz. İnsan sermayesinin gerçek değerini tahmin etmek, işletme için oldukça zor bir iştir. Çalışanların bir varlık olarak ele alınmasına karşın, sürekli hareket halinde olması nedeniyle, şirket gerçek anlamda onlara sahip olamaz. İnsan sermayesinin gerçek anlamda yönetilebilmesi için insan sermayesine bağlı olarak ortaya çıkan yeniliklerin, işletmenin üzerinde hak iddia edebileceği entelektüel varlıklara dönüştürülmesi gerekmektedir. Buna dayanarak bir şirket yöneticisinin asli görevlerinden bir tanesi, insan sermayesini entelektüel varlıklara dönüştürmek olmalıdır (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004, s.524).

İnsan sermayesinin gerçek anlamda yönetilebilmesi için insan sermayesine bağlı olarak ortaya çıkan yeniliklerin, işletmenin üzerinde hak iddia edebileceği entelektüel varlıklara dönüştürülmesi gerekmektedir.

DİKKAT

Perez & Pablos (2003, s.86)'e göre, insan sermayesini başarıyla yönetmek isteyen şirketler insan sermayesinin hangi çeşidine sahip olduğunu ve bunu nasıl rekabet avantajının kaynağı haline getirebileceğini belirlemelidir. Kaynak hedefli görüşe göre, kaynaklar verimli ve etken kullanıldığı, fırsatlar değerlendirildiği ve tehditler en aza indirildiği ölçüde değerlidir. Bu görüşe göre, şirketin insan sermayesi, müşteriye daha düşük maliyetle ve daha fazla fayda sağlayıcı ürün ve hizmet üretilmesini sağladığı ölçüde değerlidir. İnsan sermayesinin önemi, rekabete dayalı farklılaşma yaratmaya olan katkı derecesine göre değişmektedir. Transaction-Costs Teorisi'ne göre, şirketler bazı kaynaklarının rakipleri tarafından taklit edilemediği ölçüde rekabet avantajı kazanmaktadır. Bu nedenle, insan sermayesinin ikame edilebilirlik derecesi azaldıkça, verimlilik potansiyeli ile birlikte yatırım kaynağı olma özelliği de artmaktadır.

İnsan sermayesinin ikame edilebilirlik derecesi azaldıkça, verimlilik potansiyeli ile birlikte yatırım kaynağı olma özelliği de artmaktadır.

Stewart (1997, s.95)'e göre, çalışanların sahip olduğu becerilerin tümü insan sermayesine katkıda bulunmayabilir. İşletmeler için insan sermayesi yaratmanın ve kullanmanın yolu, çalışanlarının zamanlarının ve yeteneklerinin büyük bir bölümünü yenilik getirici faaliyetlere yöneltmelerini sağlamakla mümkündür. İşletmeler insan sermayelerini arttırabilmek için çalışanlarının işletme için daha çok yararlı bilgi öğrenmelerini ve bildiklerini daha fazla kullanım imkânları edinmelerini sağlamalıdır.

Stewart (1997, s.98)'a göre, insan sermayesinin stratejik potansiyeli değer ve ikame edilebilirlik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Böylece, bir şirkette var olan insan sermayesinin farklı şekillerde sınıflandırılması için kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır. Bu kavramsal çerçeve içerisinde, insan sermayesinin şirkete olan katma değeri maksimize edilerek en iyi nasıl yönetilebileceği ortaya konmaktadır. İnsan sermayesinin farklı tiplerini yönetmek için, farklı insan kaynakları stratejileri geliştirmek gerekmektedir. Aksi takdirde, aynı stratejinin tüm çalışanlar için kullanılması verimliliği olumsuz etkileyici sonuçlara neden olabilecektir. Tablo 3.1'de insan sermayesinin yerinin doldurulabilirliği ve katma değer boyutlarında stratejik potansiyeline göre değerlendirildiği matris yapı görülmektedir.

İnsan sermayesinin farklı tiplerini yönetmek için, farklı insan kaynakları stratejileri geliştirmek gerekmektedir.

DİKKAT

1. Bölme	3. Bölme
Yeri Zor Dolar, Düşük Katma Değerli	Yeri Zor Dolar, Yüksek Katma Değerli
2. Bölme	**4. Bölme**
Yeri Kolay Dolar, Düşük Katma Değerli	Yeri Kolay Dolar, Yüksek Katma Değerli

Tablo 3.1
İnsan Sermayesinin Stratejik Potansiyeline Göre Değerlendirme Matrisi

Kaynak: *Stewart, T.A. (1997). Entellektüel Sermaye. Nurettin Elhüseyni (çev.). İstanbul: Mess Yayınları, s.98.*

Tablodaki birinci bölme, düşük katma değer ve yerine zor ikame edebilirlik alanını oluşturmaktadır. Bu bölmedeki insan sermayesinin yerini doldurmak zor olmasına rağmen, müşteri için değer yaratıcı iş üretme özelliği düşüktür. Şirkete ait özel bir kaynak olduğu için potansiyel bir rekabet edici farklılık yaratma özelliği taşımaktadır. Bu bölmede şirketin en önemli görevi, zor ikame edilebilirlik özelliğini koruyarak insan sermayesinin potansiyel değerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktır. Shoshana Zuboff'un yeni terimiyle, bu bölmedekilerin yaptıkları işleri bilgiyle donatmak gerekmektedir. Böylece, söz konusu işlerin enformasyon değerini arttırarak müşterilere daha fazla yararlı olmaya başlamalarına imkân verilebilir.

İkinci bölme, düşük katma değer ve yerine kolay ikame edebilirlik alanını oluşturmaktadır. Bir şirket açısından, bu bölmede yer alabilecek çok sayıda insan bulunabilir. Ancak, bu insanların müşteri için değer yaratıcı özelliği düşük olması ile birlikte piyasada bulunabilirlikleri ve kolayca istihdam edilebilme özellikleri de oldukça yüksektir. Şirket, bu kişileri kaybetme konusunda çok fazla endişe duymayabilir. Çünkü yaptıkları ya da yapacakları iş hemen hemen birbirine benzer ve eğitim süreleri de kısadır.

Üçüncü bölme, yüksek katma değer ve yerine kolay ikame edebilirlik alanını oluşturmaktadır. Bu bölmedeki kişiler, müşterilerin değer verdikleri işleri yapıyor olmakla birlikte sayıca oldukça fazladırlar. Dördüncü bölme, yüksek katma değer ve yerine zor ikame edilebilirlik alanını oluşturmaktadır. Bu bölmede yer alan çalışanların eğitim süreleri yıllarla ifade edilebilecek tarzda uzun sürebilir. Ayrıca, yetenek ve tecrübe yönleri oldukça gelişmiştir. Böylece, şirket için gerçek anlamda bir yatırım olarak kabul edilebilirler. Şirketin müşterileri açısından fark yaratan ve tercih edilebilir olma özellikleri bu kişiler aracılığı ile sağlanabilmektedir.

Yapısal (Organizasyonel) Sermaye Unsuru ve Özellikleri

Yapısal sermaye, geceleri eve gitmeyen bilgidir.

Yapısal sermaye, paylaşılabilir ve yeniden üretilebilir.

Yapısal sermaye insan sermayesini destekler.

Bilgiye dayalı soyut sermayeyi temsil eden entelektüel sermayenin diğer unsurlarına nazaran daha somut olan unsurunu temsil etmektedir. Çalışanlar ayrılabilir ve müşteriler vazgeçebilir. Oysa yapısal sermaye işletmenin gerçek anlamda kendisine ait olan tek unsurudur. Stewart (1997, s.119)'a göre kısaca yapısal sermaye, geceleri eve gitmeyen bilgidir. Başka bir ifade ile yapısal sermaye, mesai saati bitiminde çalışanlar işletmeyi terk ettikten sonra işletmede kalan ve işletmeye ait olan her türlü bilgidir. Aynı zamanda paylaşılabilme ve yeniden üretilebilme özelliğine sahiptir.

Yapısal sermaye bileşenleri; markalar, patentler, süreçler, organizasyon stratejileri, dâhili işletim sistemleri, veri tabanları, kolektif iş programları, organizasyonel yapı, kavramlar ve bu bağlamda kullanılabilecek her türlü bilgiyi kapsamaktadır (Chen, Zhu & Xie, 2004, s.195). Diğer bir bakış açısıyla; örgüt kültürü, marka, entelektüel mülkiyetler, bilgi teknolojileri, süreçler ve sosyal sorumluluk olmak üzere de sınıflandırılabilir (Saruhan & Özdemir 2004, s.137).

Bu çerçevede, yapısal sermayenin işletme içerisinde insan sermayesini destekleyen bütün bileşenleri kapsadığı söylenebilir. Yapısal sermayeyi oluşturan bileşenler, hem çalışanların ürettikleri ve işletmeye ait olan patentler ve yazılı hale getirilmiş know-how'lar gibi bilgi varlıklarıdır hem de örgüt kültürü, örgüt yapısı, yönetim felsefesi, bilgi ve karar sistemleri gibi bilginin işletme içinde aktarımıdır.

Yapısal (Organizasyonel Sermaye)nin Yönetimi

Yapısal sermayenin etkili bir şekilde yönetimi öncelikle insan sermayesinin etkili bir şekilde yönetimi ile yakından ilişkilidir. Çünkü yapısal sermayeyi oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılara göre de yapısal sermaye insan sermayesinden çok daha önemlidir. Çünkü, çalışanların potansiyellerinin tamamını kullanabilmeleri ve en iyi performansı sergileyebilmeleri için güçlü bir organizasyonel yapı ile desteklenmeleri gerekmektedir. Bu organizasyonel yapı, şirket çalışanlarının optimum performansı sergileyerek, şirket performansını en üst düzeye ulaştırabilmelerini sağlayacak her türlü mekanizmayı içermektedir. Bir organizasyonun yapısı ve sistemi zayıfsa çalışanları ne derece yüksek yeteneklere sahip olursa olsun, şirketin bütünsel anlamda sahip olabileceği entelektüel sermayesi en yüksek düzeyine erişemeyecektir (Bontis, 1998, s.66). Dolayısıyla insan sermayesinin etkili yönetimi yapısal sermayenin değerini arttıracak, yapısal sermayenin etkili yönetimi de insan sermayesinin değerini arttıracaktır. Yani, yapısal sermaye ve insan sermayesinin yönetimi birbirini destekleyen güçlü bir etkileşime sahiptir.

Yapısal sermayeyi oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü sonucunda ortaya çıkmaktadır.

DİKKAT

Yapısal sermayesini etkili yöneten bir işletme yetenekli çalışanları kendine çekme ve elde tutmada da oldukça başarı sağlayacaktır. Nitekim yapısal sermaye akıllı insanların gelip burada çalışmasını ve burada kalmak istemesini sağlayan nedenler olarak da ifade edilebilmektedir (Stewart, 1997, s.155). Yani, yapısal sermayenin son zamanlarda oldukça önem kazanan işveren markası kavramı ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Yapısal sermaye aynı zamanda, insan sermayesinin ilişkisel sermayeye dağıtım kanalı gibi de tasavvur edilebilir. İnsan sermayesini oluşturan bilginin şirket için değer yaratmasını yani kurumsal performansa dönüşmesini sağlayan yapısal sermayenin bir bileşeni olan işletme yönetimidir.

Yapısal sermaye, entelektüel sermayenin şirket düzeyinde ölçümüne imkân verecek kritik bir bağlantı noktası oluşturmaktadır. Şirket, yapısal sermayesini en iyi şekilde kullanarak, çalışan başına düşen maliyetlerini minimize edebilir ve kâr maksimizasyonuna katkıda bulunulabilir. Yapısal sermayenin kapsamında; işin yapılma süresi, süreç olarak yenilikçilik ve bilgiyi kodlayabilme gibi yapılar da bulunmaktadır. Aynı zamanda, işletme etkinliğinin bir göstergesi olup, somut anlamda ölçülmesinin diğer entelektüel sermaye unsurlarına göre çok daha kolay olduğu söylenebilir (Bontis, 1998, s.66).

Yapısal sermaye ve insan sermayesinin yönetimi birbirini destekleyen güçlü bir etkileşime sahiptir.

DİKKAT

İlişkisel Sermaye Unsuru ve Özellikleri

Entelektüel sermayenin ilişkisel sermaye unsuru, işletmenin dış çevre ile olan değer yaratma potansiyeline sahip ilişkilerini ifade etmektedir. İlişkisel sermayeyi kısaca; işletmenin dış çevresinde bulunan tüm kurum, kuruluş ve kişilerle olan ilişkilerinin değeri olarak da tanımlayabiliriz. Bir işletmenin ilişkisel sermayesini oluşturan başlıca dışsal entelektüel varlıklar arasında; müşteri sadakati, firma imajı, işletmenin mal ya da hizmetlerini talep eden müşteriler ile ilişkileri, tedarikçilerle olan ilişkileri, dağıtım kanallarının etkinliği, mali kurumlar nezrindeki kredibilitesi, diğer işletmelerle kurduğu stratejik işbirliklerinin doğurduğu tanınmışlık ve saygınlık yer almaktadır (Saruhan & Sulaoğlu, 2001, s.811).

Bontis (1998, s.67)'e göre ilişkisel sermaye, işletmenin dışsal soyut bir varlığıdır. İlişkisel sermaye; müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkiler, kamu kuruluşları gibi işletme ile menfaat birliği içerisinde bulunan çıkar gruplarıyla ilişkiler ve bu ilişkilerin yarattığı değer olarak da ifade edilebilir. Başka bir deyişle ilişkisel sermaye, dışsal çevreden organizasyona doğru akması gereken bilgiyi ifade etmektedir. Literatürdeki farklı kaynaklardan derlenen bilgiler doğrultusunda ilişkisel sermayeyi tanımlayan belli başlı bileşenler; müşteri sadakati, müşterinin özellikleri, işletmenin pazardaki tanınmışlığı, kurumsal imaj, kurumsal itibar, işletme isimleri, birikmiş siparişler, dağıtım kanalları, stratejik işbirlikleri, lisans anlaşmaları, faydalı sözleşmeler, franchising anlaşmaları ve piyasadaki rekabetçi yapı hakkındaki işletmenin sahip olduğu bilgiler şeklinde ifade edilebilir.

Müşteri sermayesi, ilişkisel sermaye unsurunun ana bileşenini oluşturmaktadır. Bazı kaynaklarda müşteri sermayesinin tek başına ilişkisel sermaye ile eşdeğer kabul edildiği görülmektedir. Böylece, işletmenin doğrudan müşterilerle yani parasını ödeyerek işletmeden mal ya da hizmet hemsatın alma potansileli olan hem de satın alan kişilerle olan ilişkilerinin değeri ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak potansiyel ve mevcut müşterilerin sayısının çokluğu, çeşitliliği, değişkenliği ve yaşamsal bir bileşen olarak

Müşteri sermayesi, ilişkisel sermaye unsurunun ana bileşenidir.

kabul ediliyor olması gibi sebepler gösterilebilir. Benzer olarak, Leif Edvinsson (1997), ilişkisel sermayeyi müşteri boyutunda ele alarak, bir işletmenin müşterilerinin gelecekte o işletmeyle iş yapma olasılığı olarak tanımlamıştır.

İlişkisel Sermayenin Yönetimi

İlişki sermayesinin etkili bir şekilde yönetimi öncelikle işletmenin dış çevresinde ilişki içerisinde bulunduğu/bulunabileceği kişi, kurum ve kuruluşlarla olan değer yaratma potansiyeli yüksek, sürdürülebilir ilişkilerinin varlığına bağlıdır. Bilgi ekonomisi çağında işletmeler için ilişkisel sermayenin değer yaratan en önemli unsuru müşteri sermayesi olarak kabul edilmektedir. Nitekim 1990'lı yıllarda küreselleşme olgusunun artması ile birlikte yerel ve küresel rekabet de hızla artmış, tüm dünyadaki tüketiciler benzer özellikler göstermeye başlamış, mevcut pazarlama anlayışında pazar ve müşteri yönlü değişimler hız kazanmıştır. Geçmişteki, "ne üretirsem satarım" anlayışı geçerliliğini kaybetmiş ve modern sonrası yönetim tekniklerinin hemen hepsinde müşteri memnuniyetine dayalı pazarlama anlayışı önem kazanmıştır. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi (TQM) yaklaşımının en önemli temel felsefesi "müşteri memnuniyeti" olarak ifade edilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) tekniğinin temel amacı da müşteri odaklı temel stratejiler geliştirmektir. Günümüz iş dünyasında müşteri sermayesini en iyi şekilde yöneterek rekabette öne geçmenin sırrı, müşterinin mal ya da hizmetten beklentisini en iyi şekilde saptayabilmek ve bu beklentiyi karşılama hatta aşma başarısını gösterebilmektir.

Örnek vermek gerekirse, mevcut entelektüel sermaye modelleri içerisinde özellikle Skandia Değer Şeması Model'i şirket değeri yaratmada müşteri sermayesinin rolünü önemle vurgulamaktadır (Chen, Zhu & Xie, 2004, s.200). İşletmeler için müşteri sermayesini etkili şekilde yönetmenin yolu, müşteri sadakatini arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin öncüsü kabul edilen W. Edwards Deming'e göre de gerçek anlamda kâr sadece hoşnut müşterilerden değil sadık müşterilerden sağlanmaktadır. Hoşnutluk arayan müşteriler her zaman rakiplerin ürününe yönelebilir. Ancak sadık müşteriler satın aldıkları ürünlerle ilgili övünürken, yakın dost ve arkadaşlarını da aynı ürünü satın almaya ikna edebilirler (Top, 2009, s.45). Nitekim günümüz işletmeleri, uzun dönemde müşteriyi işletmeye bağlama ve ürettiği mal ya da hizmeti müşterisinin sürekli satın almasını sağlamaya yönelik strateji ve uygulamalarla adeta büyük bir savaş halindedir.

Knight (1999, s.24–26)'a göre ilişkisel sermaye unsuru, müşteri sermayesini ana bileşen olarak kabul ederken, tedarik kaynağı sermayesi, topluluk sermayesi, mevzuat sermayesi, işbirliği sermayesi gibi alt bileşenleri de ele almaktadır. Tedarik kaynağı sermayesini yönetmek, tedarik kaynaklarının yaratıcılığı, bağlılığı ve oluşturulan karşılıklı güven sonucunda elde edilmektedir. Topluluk sermayesinin yönetimi, işletmenin çevresinde bulunan özel ve ticari topluluklarla kurduğu değer yaratan ilişkilerine dayanmaktadır. Mevzuat sermayesinin yönetimi, işletmenin hukuk ve mevzuat bilgisinden kaynaklanmakta ve lobi faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşbirliği sermayesinin yönetimi ise, diğer işletmelerle gerçekleştirilen ve işletmeye büyük faydalar sağlayan anlaşmalara bağlıdır.

Bazı kaynaklar, rakiplere yönelik bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilerin rekabet avantajı olarak kullanılması sonucunda ortaya çıkan sermaye bileşenini "rekabetçi sermaye" adı altında ve ilişkisel sermayenin bir alt bileşeni olarak ele almaktadır. Sürdürülebilir rekabetin her geçen gün hızla arttığı çağımız bilgi ekonomisinde, rekabetçi sermaye bileşeni giderek daha fazla önem kazanmakta ve buna istinaden bazı kaynaklarda rekabetçi sermaye bileşeni, entelektüel sermaye'nin ana bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, ilişki sermayesi, "sosyal sermaye" adı verilen daha geniş kapsamlı bir sermaye türünün alt bileşenini oluşturmaktadır. Şöyle ki, ilişkisel sermaye şirketin sadece çıkar gruplarıyla olan ilişkisini kapsarken, sosyal sermaye şirketin çıkar grubu özelliği taşımayan bireyler ya da topluluklarla olan ilişkilerini de kapsamaktadır.

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Bilgi ekonomisi çağında faaliyet gösteren bir işletmenin katma değer üreten en değerli sermayesi olan entelektüel sermayesini en iyi şekilde yönetebilmesi için öncelikle bu konuda yeterince bilinçlenmesi ve sonrasında sürdürülebilir bilinçli çabalar içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yönetebilmek için işletmelerin aynı zamanda konuyu stratejik olarak ele alması ve stratejik planlarının bir parçası haline getirmesi oldukça önemlidir. Entelektüel sermayenin yönetimiyle ilgili ilk yaklaşımlar 1980'li yılların başında ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda Thomas stewart'in çalışmaları ve skandia şirketlerinde Leip Edvinsson'un entelektüel sermayenin yönetilmesinden sorumlu yönetici olarak işe başlaması entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin olarak ilgiyi arttırmıştır.

Entelektüel sermayeyi bütüncül olarak ele almak gerçekte oldukça zor ve zahmetli bir iştir. Çünkü entelektüel sermaye soyut ve ölçülmesi zor olan ana unsurlar ve bu unsurlarla ilişkili pek çok bileşenden oluşmaktadır. Entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yönetebilmek ve ölçülebilir hale getirebilmek için hem unsurlarına ayrıştırmak, hem de unsurlar arası ilişkileri göz önünde bulundurarak bütüncül bir bakış açısı geliştirmek gerekmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesiyle ilgili göstergelerin belirlenmesi ve belirlenen göstergeleri sayısallaştırılması esas amaç olmalıdır. Literatür araştırması neticesinde farklı yazarların farklı kaynaklarından elde edilen bilgiler ışığında biz yukarıdaki bölümlerde entelektüel sermayeyi üç ana unsurda ele alarak inceledik. Bu bölümde entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetiminde unsurlar arası ilişkileri göz önüne alarak bütüncül bakış açısı geliştirmek hedeflenmiştir.

Entelektüel sermayeyi bütüncül olarak ve etkili bir şekilde yönetebilme çabaları neticesinde bu konuda çaba sarf eden ilgili kişiler tarafından tam bir fikir birliğine ulaşılamayarak farklı modeller geliştirilmiştir. Aslında bu modeller pek çok yönden benzerlik içermekte ve farklı kişilerin aynı bütüne farklı bakış açısını yansıtmaktadır. Bunun yanında geliştirilen çeşitli entelektüel sermaye modelleri, bir yandan entelektüel sermayeyi bütüncül bakış açısıyla yönetebilmeyi hedeflerken, bir yandan entelektüel sermayenin unsurlarını ayrıştırmaya ve analiz etmeye yardımcı olmakta ve soyut kabul edilen varlıkları sayısallaştırarak somut hale getirme çabalarını da içermektedir. Burada bu modellerden sadece ikisine değinilecektir.

Entelektüel Sermaye Yönetim Modelleri

Genelde, geliştirilen modeller, modelleri geliştiren kişilerin adıyla anılmaktadır. Aynı zamanda, birden fazla model geliştiren kişiler de bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Leiff Edvinsson, Malone ile Skandia Değer Şeması Modeli'ni, Petrash ve diğerleri ile de Değer Platformu Modeli'ni geliştirmiştir.

Entelektüel Sermaye bütüncül bakış açısı ile, kendisini oluşturan unsurların ayrı ayrı toplanmasından değil, birbiri ile etkileşimlerinden doğan sinerji sonucu ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.2'de her üç sermayenin kesişim noktasında sinerjinin oluştuğu ve değer kavramının ortaya çıktığı gözlenmektedir. Söz konusu değer kavramı oluşmaksızın gerçek anlamda entelektüel sermayeden bahsetmek mümkün olamayacaktır. Entelektüel sermayenin bileşenleri, bir şirketin gelecekte değer yaratma ve finansal sonuçlar üretme yeteneğinin de göstergesi olarak kabul edilmektedir (Pablos, 2002, s.289).

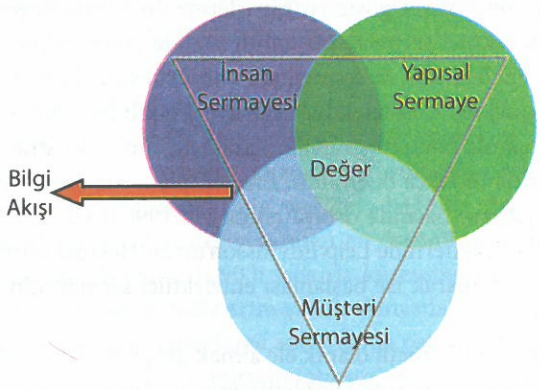
Entelektüel sermaye yönetiminde "Değer" kavramını ve önemini açıklayınız.

SIRA SİZDE 4

Şekil 3.2

Entelektüel Sermayenin Unsurlar Arası Etkileşimi ve Bu Etkileşimden Doğan "Değer" Kavramının Ortaya Çıkışı

***Kaynak:** Pablos, P. O. (2002). "Evidenee of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East". Journal of Intellectual Capital. Vol.3, No.3, s.289.*



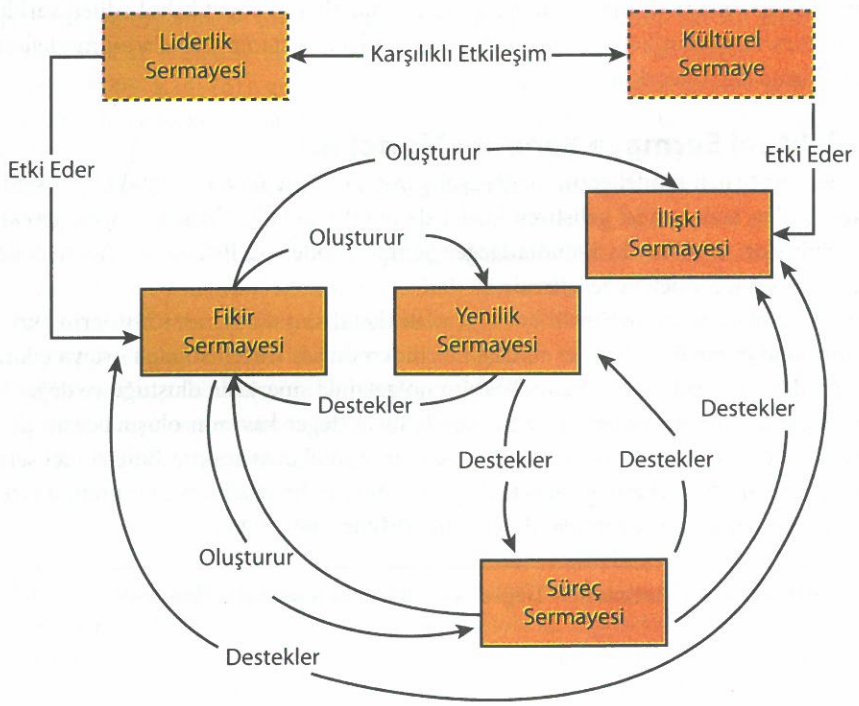
Johnson (2002, s.416–17)'a göre de entelektüel sermaye'nin unsurlarının her biri birbiri ile etkileşim halindedir. Aynı zamanda unsurlar arasında neden-sonuç ilişkileri bulunmaktadır. Kaplan & Norton (2006, s.34)'a göre, entelektüel sermaye'nin unsurları arasındaki neden-sonuç ilişkisinin mimarisi, bir işletmenin strateji haritasının da temellerini oluşturmaktadır. Şekil 3.3'de entelektüel sermaye'nin unsurları arasındaki etkileşim görülmektedir.

Burada görülen, liderlik ve fikir sermayesi, insan sermayesinin alt bileşenleri olarak ele alınmıştır. Bu bileşenler, şirketin insan varlığının entelektüel değerini oluşturmaktadır. Çünkü bütün yeniliklerin kaynağını şirketin insan varlığının sahip olduğu bilgi birikimi oluşturmaktadır. Bilgi birikimi veya fikirler, entelektüel sermayeyi geliştirmenin de temelini oluşturmaktadır. Yenilik ve süreç sermayesi ise, yapısal sermayenin alt bileşenleri olarak ele alınmıştır. Bu bileşenler üzerinde şirket, hukuki haklara sahiptir. Yenilik sermayesi, patentler ve telif hakları gibi kodlanmış bilgi setlerini temsil etmenin yanında ticari sırlar ve süreç teknolojisi gibi, daha çok soyut varlıkları da temsil etmektedir.

Şekil 3.3

Entelektüel Sermayenin Unsurları Arasındaki Etkileşim

***Kaynak:** Johnson, W.H.A. (2002). "Leveraging Intellectual Capital Through Product and Process Management of Human Capital". Journal of Intellectual Capital. Vol.3, No.4, s.416.*



Entelektüel sermayenin tüm unsurlarının birbiri ile etkileşimi sonucu değer yaratılabilir. Etkileşim halindeki bu unsurlar ise, oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Entelektüel Sermaye unsurlarından herhangi birindeki değişim, tüm sistemin akışını ve değerini değiştirecektir. Bu nedenle Entelektüel sermayenin bütünsel değerini belirlemenin oldukça zor ve zahmetli bir iş olduğu söylenebilir.

Skandia Değer Şeması Modeli

Edvinsson ve Malone'ın geliştirdiği Skandia Değer Şeması Modeli kapsamında, bir şirketin piyasa değerini belirlemek için, finansal sermayesi ile entelektüel sermayesinin ayırımının yapılması gerektiğine değinilmiştir. Bu modele göre insan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve deneyimlerin değeri olarak ele alınmaktadır. Yapısal sermaye ise, insan sermayesinin gelişimine katkıda bulunan tüm unsurları kapsamaktadır (Marr, Schiuma & Neely, 2004, s.555). Entelektüel sermaye'nin ana bileşenleri, insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak belirlenmiştir. Yapısal sermayenin, müşteri sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki bileşeni mevcuttur. Organizasyonel sermayenin bileşenlerini, yenilik sermayesi ve süreç sermayesi oluşturmaktadır. Yenilik sermayesi, entelektüel mülkiyet ve entelektüel varlıklardan meydana gelmektedir (Chen, Zhu & Xie, 2004, s.200). Bu sınıflandırma farklı kaynaklarda Değer Dağılım Ağacı Modeli olarak da adlandırılmaktadır.

Skandia Pusulası Modeli

Entelektüel sermayenin unsurları arasındaki ilişkiyi göstermek üzere örnek bir İsveç sigorta şirketi olan "Skandia" tarafından, Skandia Pusulası (Navigator) Modeli geliştirilmiştir. Bu model aynı zamanda entelektüel sermayeyi özel bir yönetme ve değerlendirme aracı niteliğindedir. Geleceğe yönelik bir planlama modeli olarak işletme ekonomisini yeniden sınıflandırmakta ve tanımlamaktadır. Kaplan ve Norton'ın geliştirdiği Balanced Scorecard ile de oldukça benzerlik göstermektedir. Bu model geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik olarak beş farklı değer yaratıcı alana odaklanmıştır. Modelde yer alan odak noktaları; finansal, müşteri, süreç, yenilik ve geliştirme ile insan odağıdır. Her bir odak noktası alanında işletme içinde yıllık olarak izlenen farklı göstergeler kullanılmıştır (Kennedy, 1998, s.121).

Özet

Örgütsel Davranış disiplinini, amacını ve yöneticilere olan katkısını açıklamak

Örgütsel Davranış Disiplini işletme verimliliği, etkinliği ve karlılığını arttırabilmek için işletmelerdeki insan tutum ve davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını ve bu değişkenlerin verimlilik üzerindeki etkilerini analiz eden bilim dalıdır. İşletmelerin en temel girdilerinden birisi olan insan kaynağının işletme hedeflerine yönelik performans göstermesi için tüm yöneticilerin olumlu davranışları ortaya çıkaracak taktikleri bilmeleri, aynı zamanda çalışanlarını neyin nasıl motive edeceği konusunda fikir sahibi olmaları gerekmektedir. Örgütsel Davranış disiplininin esas amacı, işletmeleri nihai hedefleri olan karlılığa ulaştırmada insan kaynağının verimli kullanılmasını sağlamak üzerine teoriler geliştirmektir.

İşletmelerdeki insan davranışlarının daha etkili ve verimli yönetilmesi için gerekli dinamikleri tartışmak

Verimliliğe olumlu yönde etki eden davranışlar,iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle özdeşleşme ve çalışanın işe cezbolması gibi davranışlardır. Verimliliği olumsuz yönde etkileyen davranışlar ise devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş gücü devir hızı, sinizm, sessizlik, psikolojik taciz, yabancılaşma gibi tutum ve davranışları içermektedir.

Geçmişten günümüze işletmeler açısından değişen sermaye anlayışını tanımlamak

Ana sermayesi toprak ve fiziksel işgücü olan tarım ekonomisi çağı, 18. yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte yerini sanayi ekonomisine bırakmıştır. Sanayi ekonomisinin ana sermayesini ise fiziksel ve finansal varlıklar oluşturmaktadır. Günümüzde ise, küreselleşme, bilginin çok yoğun kullanımı, internet ve bilgi teknolojileri ile birlikte bilgi ekonomisi çağına girilmiştir. Bilgi ekonomisi çağının rekabet üstünlüğü yaratan en önemli sermayesi ise, özü bilgiye dayalı ve maddi olmayan varlıkları ifade eden entelektüel sermayedir.

Bilgi ekonomisi çağı ve entelektüel sermayenin önemini açıklamak

Entelektüel sermaye, işletmelerin büyümesi, piyasa ortalamasının üzerinde gelir elde etmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Entelektüel sermaye, fiziksel ve finansal sermayeye nazaran çok daha fazla katma değer üretme gücüne sahiptir. Bilgi temelli ekonomide bir işletmenin değeri, maddi varlıklarıyla, gelirleriyle, finansal oranlarıyla ve pazar payıyla değil, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesiyle belirlenmektedir. Entelektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsamaktadır. Ölçülmeyeni ölçmeye yöneliktir. Aynı zamanda, geleceğe yönelik potansiyel katma değer yaratma kabiliyetini gösterir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi Örgütsel Davranışın araştırma kapsamında yer alan değişkenlerden birisi **değildir?**

a. İş tatmini
b. Bağlılık
c. Vatandaşlık
d. Sinizm
e. Finansal Performans

2. Aşağıdakilerden hangisi kapsamlı bir örgütsel davranış modelindeki temel çıktıyı oluşturur?

a. İşe devamsızlık
b. İşgücü devir hızı
c. Verimlilik
d. İnsan
e. Kişilik

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel adalet algısının bir türüdür?

a. Prosedürel adalet
b. Hakkaniyet ilkesi
c. Eşitlik ilkesi
d. Performans - çaba ilişkisi
e. Performans - ödül beklentisi

4. Aşağıdakilerden hangisi işe yabancılaşmanın boyutlarından birisi **değildir?**

a. Güçsüzleşme
b. Anlamsızlık
c. Yalıtılmışlık
d. Normsuzlaşma
e. Dışlanma

5. Aşağıdakilerden hangisi örgüt dinamiği tanımını ifade eden bir sözcüktür?

a. Sosyal etkileşim
b. Örgüt Şeması
c. Hiyerarşi
d. Uzmanlaşma
e. İş bölümü

6. Entelektüel sermaye ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır?**

a. Bilgi çağının sermayesidir.
b. Alt unsurlardan oluşmaktadır.
c. Fiziksel varlıkları kapsamaktadır.
d. Ölçülemeyeni ölçmeye yöneliktir.
e. Geleceğe yönelik değer yaratır.

7. Aşağıdakilerden hangisi entelektüel sermayenin alt unsurlarından biri **olamaz?**

a. Liderlik sermayesi
b. Kültürel sermaye
c. Yenilik sermayesi
d. Finansal sermaye
e. Süreç sermayesi

8. Aşağıdakilerden hangisi yapısal sermayenin unsurlarından biri **değildir?**

a. Süreçler
b. Müşteriler
c. Organizasyon stratejileri
d. Patentler
e. İşletim sistemleri

9. Aşağıdakilerden hangisi Bilgi İşletmelerinin yoğun olduğu sektörlerden biri **değildir?**

a. Tekstil
b. Sigortacılık
c. Havacılık
d. Elektronik
e. Bankacılık

10. Aşağıdakilerden hangisi ilişkisel sermayenin unsurlarından biri **değildir?**

a. Kurumsal imaj
b. Kurumsal itibar
c. Lisans anlaşmaları
d. Franchising anlaşmaları
e. Örgüt kültürü

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise "Verimliliği Etkileyen Olumlu Çalışan Tutum ve Davranışları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise "Örgütsel Sinizm" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise "Örgütsel Sessizlik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise "Yabancılaşma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise "Örgütsel Davranış" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise "Entelektüel Sermaye" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise "Entelektüel Sermaye" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise "Yapısal Sermaye" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise "Bilgi İşletmeleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise "İlişkisel Sermaye" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kapsamlı örgütsel davranış modeli yöneticilere verimlilik ve etkinlik üzerinde etkili olan insan davranışları ve tutumlarının neler olduğunu gösterir. Bir işletme çalışan davranışlarından kaynaklanan bir verimlilik problemi var ise bu problemin hangi nedenlerde ortaya çıkabileceği ve nasıl giderileceği konusunda bütüncül bir bakış açısı kazandırır.

Sıra Sizde 2

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çalışanın görev tanımında yer almayıp bir ödül beklentisi olmaksızın çalışanın gönüllük esasına göre gerçekleştirdiği fazladan rol performansını içeren davranışları kapsamaktadır. Bu davranışın bileşenleri, yardımseverlik (özgecilik), nezaket, sivil erdem, sportmenlik, vicdanlılık bileşenleridir.

Sıra Sizde 3

Öncelikle, entelektüel sermayenin, fiziksel ve finansal sermayeye nazaran çok daha fazla katma değer üretme gücüne sahip olduğu ifade edilebilir. Rekabette üstünlük gücünü daha fazla katma değer üretme gücünden almaktadır. Bilgi temelli ekonomide bir işletmenin değeri, maddi varlıklarıyla, gelirleriyle, finansal oranlarıyla ve pazar payıyla değil, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesiyle belirlenmektedir. Entelektüel sermaye aynı zamanda, geleceğe yönelik potansiyel katma değer yaratma kabiliyetini gösterir.

Sıra Sizde 4

Entelektüel sermaye kendisini oluşturan unsurların ayrı ayrı toplanmasından değil, birbiri ile etkileşimlerinden oluşan sinerji sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayenin kesişim noktasında sinerjinin oluştuğu ve değer kavramının ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bu durum şirketin gelecekte katma değer yaratma potansiyeli ile finansal sonuçlar üretme yeteneğinin de önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

Ay, Ü., Kılıç, C.K., Biçer, M.; İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2009, Sayfa 57-71

Blauner, R. (1964) Alienation and Freedom' The Factory Worker and His Industry, Chicago: University of Chicago Press.

Chiaburu, D.S.,Thundiyil, T., Wang, J. (2013). Alienation and Its Correlates: A Meta-analysis, European Management Journal, Article in press.

Çalışkan, S.C. ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.658-671.

Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Sanı, F.O. (2014). İşe Yabancılaşmanın Role Dayalı Stres Kaynakları ve Destekleyici Liderlik Tarzı ile Etkileşimi ve Sonuçları: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, 13.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.cilt, 161-164.

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23, 341-352.

Demirel, Y. (2009). Örgütlerde Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8, Sayı:15, s.115-132.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kutaniş, R. Ö ve Çetinel E.. (2010), Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir örnek olay, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1:26, 186-195.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

Luthans, F. (2005). Organizational Behaviour, 10. Baskı, New York: Mc Graw Hill

Maslach, C., Jackson S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprice, New York: McGraw Hill.

Meyer, J and Allen, N. (1997). Commitment in The Workplace, Thousand Oaks SAGE Publications, CA.

Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Vol.1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. and Gellatly, I.R., (1990),"Affective And Continuance Commitment To The Organization:Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", Journal of Applied Psychology,,Vol.75, pp.710-720.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", Journal of Management Studies,40 (6): 1353-1358.

Organ, D. W. (1988) "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington Books, Lexington - Massachusetts.

Organ, D.W. (1997). «Organizational citizenship behavior: It's Construct clean-up time.» Human Performance 10(2): 85-97.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, Journal of Marketing Research, 31, 351-363.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance, 10(2), 133-151.

Robbins, S.P ve Judge, T.A. (2009). Organizational Behaviour. 13.th edition. New Jersey: Printice Hall.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. American Sociological Review.Vol. 24, 783-790.

Seeman, M. (1967). On Personal Consequences of Alienation in Work. American Sociological Review, Vol. 31.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its' nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68 (44), 653-63.

Tükeltürk, Ş. A, Perçin N.Ş. and Güzel B. (2009), Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 686-690.

Wanous, J.P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000), Cynicism about Organizational Change-Measurement, Antecedents, and Correlates, Group & Organizational Management, 25: 2, June, 132-53.

Wasti, S.A. (2002). "Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context", International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, pp. 525-550.

Chase, R.L. (1997). Knowledge Management Benchmarks. *The Journal of Knowledge Management.* Vol:1. No:1, s.83–92.

Fathy, T.A. (1991). *Telecity: Information Technology and Its Impact on City Form.* Greenwood Publishing Group Inc. Westport, CT, USA.

Drucker, P.F. (1999). Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı. Harvard Business Review. *Bilgi Yönetimi Özel Sayısı.* G.Bulut (çev.). İstanbul: MESS Yayınları. s.11–27.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri.* G. Barış (çev.). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Kutlu, E. (2000). *Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Argüden, Y. (2005). *Entellektüel Sermaye.* 1.Basım. İstanbul: AR-GE Danışmanlık Yayınları.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, Vol:30. No:3. s.366–373.

Ercan, K.M., Öztürk, M.B. & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye.* Ankara: Gazi Yayıncılık.

Harrison, S. & Sullivan, P.H. (2000). Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:1. No:1, s.33–46.

Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:2, No:1, s.27–41.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision.* Vol:36. No:2, s.63–76.

Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi.* G.Günay (çev.). Dışbank Kitapları. İstanbul: Rota Yayınları.

Seetharaman, A. & diğerleri. (2004). Comparative Justification on Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:5. No:4, s.522-539.

Saruhan, Ş.C. & Sulaoğlu, T. (2001). Entellektüel Sermaye Teori ve Uygulamadan Bir Örnek – Arçelik. *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* 24-25 Mayıs. s.801–814.

Hussi, T. (2004). Reconfiguring Knowledge Management - Combining Inteıectual Capital, Intangible Assets and Knowledge Creation. *The Journal of Knowledge Management.* Vol:8. No:2,s.36–52.

Bozbura, F.T. (2004). Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey. *The Learning Organization.* Vol:11. No:4/5, s.357–367.

Perez J.R. & Pablos, P.O. (2003). Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *The Journal of Knowledge Management.* Vol:7. No:3, s.82–91.

Stewart, T.A. (1997). *Entellektüel Sermaye.* N.Elhüseyni (çev.). İstanbul: Mess Yayınları.

Chen, J., Zhu, Z. & Xie, H.Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:5. No:1, s.195–212.

Saruhan, Ş.C. & Özdemir, A.Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik.* 1.Basım. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayıncılık.

Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı.* İstanbul: Beta Yayınları.

Knight, D. (1999). Performance Measures For Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership.* Vol:27. No:2, s.22–27.

Pablos, P.O. (2002). Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:3. No:3, s:287–302.

Johnson, W.H.A. (2002). Leveraging Intellectual Capital Through Product and Process Management of Human Capital. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:3. No:4, s.415–429.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2006). *Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek.* Ş.Öztürk (çev.). 1.Basım. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Gow, T.A.K. (2002). Intellectual Asset Profiling Tools. *DDA, Scotland.* Covertvit. s.76.

IFAC, (1998). *The Measurement and Managment of Intellectual Capital.* An Introdiction In Accounty Study, Financial and Management Accounty Commitee. September. No:42.

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004). Intellectual Capital - Defining Key Performance Indicators For Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal.* Vol:10. No:5, s.551–569.

Kennedy, F. (1998). Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets. *Team Performance Management.* Vol:4. No:4, s.121–137.

McElroy, M. (2002). Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital.* Vol:3. No:1, s.30–40.

Sigorta Pazarlama, Satış ve Üretim Yönetimi

Dünyanın her yerinde özel sigortacılığın en zor yönü pazarlama, satış ve üretimiyle ilgili teknik konulardır. Zira sigortacılık hizmet sektörü içinde yer almaktadır. O nedenle mal üretimi, pazarlama ve satışı ile önemli farklılıkları vardır. Sigortacılık bir finans kurumu olarak anılmakta olmasına rağmen bankacılık da dahil tüm finans kurumlarından farklı bir pazarlama, satış ve üretime sahiptir. Uluslar arası faaliyetler alanında olması nedeniyle de her ülkedeki sigortacılık faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu denli önemli olan bir konunun pazarlama ve satışı önce yapılmakta ve üretimi poliçe düzenlendikten hatta prim ödemesi bağlamında işlemler yapıldıktan sonra başlamaktadır. Bir risk yöneticisi olan sigortacının maliyet ve fiyat konusunda bilgisinin ve deneyimlerinin birçok bilimi kapsayacak kadar ve en üst düzeyde olmasının yanı sıra sezgilerinin de geleceği görebilenler kadar güçlü olması gerekir. Zira bugünden gelecekteki sayısız riski yönetmek zorundadır. İşte bütün bu nedenler sigortacılığın pazarlama, satış ve üretimini önemli kılmıştır.

Bu kitap, İşletme, Pazarlama, Davranış Bilimleri ve Sigortacılık eklektik disiplini içinde ilk etapta mutlaka bilinmesi gereken temel bilgileri yalın bir dille okuyuculara aktararak onların iş hayatında başarılı olmalarına olanak sağlamaktadır. Birçok ayrı disiplinle ilgili bilgileri tek bir kitapta bulma, kıyaslama ve eleme yapabilme kolaylığı sigortacı olacakların ve/veya sigortacıların isabetli kararlar vermesini etkileyeceği gibi kişilere kendisiyle ve çevresindekilerle ilgili risklere sağlıklı, sorunsuz sigorta güvencesi tesis etme bilgi ve becerisi kazandıracaktır.

Açıköğretim Sistemi
Kapsamında İlgili
Program Öğrencilerine
PARAYLA SATILAMAZ

ISBN 978-975-06-1954-0

9 789750 619540

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ BASIMEVİ, ESKİŞEHİR