

***Beşeri - Sosyal Sermayenin Uygun Kullanımının Kurumsal Verimliliğe Ve Performansa Etkisi “Sakarya PTT Başmüdürlüğü Çalışanları ile Uygulamalı Bir Çalışma”***

***The Impact of “Available Usage Of Human-Social Capital” on Organizational Productivity and Performance***

**Ali Arslan<sup>1</sup>**

**Özet**

Bu çalışmanın konusu, sosyolojik bakış açısı ile beşeri-sosyal sermayenin uygun kullanımının kurumsal verimlilik ve performansa etkisinin incelenmesidir. Çalışmada, insan faktörünün (beşeri-sosyal sermaye) etkin ve uygun kullanımı ile kurumsal verimlilik ve performans arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, kurumsal verimlilik ve performansın sağlanmasında insan faktörünün diğer fiziki unsurlara göre daha önemli ve öncelikli olduğunu, dolayısıyla; açık bir sistem olan örgütlerde, “Beşeri-Sosyal Alt Sistem”in de (Liderlik, davranışlar, motivasyon, iletişim, grup dinamiği) diğer alt sistemlere göre daha önemli ve öncelikli olduğunu ortaya koymaktır. Bulgular Sakarya PTT Başmüdürlüğünde yapılan uygulamalı bir çalışma sonucunda elde edilmiştir. Çalışma sonucunda, insan ilişkileri ve beşeri-sosyal sermayenin geliştirilmesine yönelik gösterilen öncelikli çabaların; kurumsal verimlilik ve performansın arttırılmasında daha hızlı bir katma değer sağladığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Beşeri-Sosyal Sermaye, Kurumsal Verimlilik, Kurumsal Performans, Sakarya PTT Başmüdürlüğü.

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi.

### **Abstract**

*This study investigates the impact of “available usage of human-social capital” on organizational productivity and performance from a sociological perspective and tries to explain the relationship between these two variables. The purpose of the study is to show that the human-social sub system which includes human-social capital (Leadership, behaviours, motivation, communication, human relations and group dynamics) has the priority in comparison with the other sub-systems (e.i. physical, technological, tasks etc.) of the whole organizational system in gaining productivity and performance in organizations. The study includes the results obtained during workshops with the staff of Sakarya city Branch of PTT (Turkish Post and Telegraph Organization) moderated by the researcher himself. Data was collected through participative observation, Pareto analysis, brain storming and questionnaires techniques. It was found that there is a relationship between two variables; the available usage of human-social capital has a positive impact on organizational productivity and performance. Therefore we need more management approaches which support the human relations and social capital in their organizations and prepare available environment for the staff.*

**Keywords:** Human-Social Capital, Organizational Productivity, Organizational Performance, Sakarya City Branch of PTT (Turkish Post and Telegraph Organization)

## **Giriş**

Yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlamasından itibaren yapılan birçok çalışmada (Taylor, Fayol, Elton Mayo, vd.) örgütlerde insanların iyi yönetilemediği ve dolayısıyla beşeri ve sosyal sermayenin etkin ve verimli kullanılmadığı ortaya konulmaktadır. İnsan davranışı ve özellikle grupların nasıl davrandığının anlaşılması sosyolojinin inceleme alanına girmektedir. Bu kapsamda, beşeri ve sosyal sermayenin etkin bir şekilde değerlendirilerek harekete geçirilebilmesi, bunun da kurumsal verimlilik ve performansa yansıtılabilmesi için, bu kavramların ve kuruluşlardaki sosyal sistem, yapı ve süreçlerinin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada “beşeri ve sosyal sermaye” ve “sistem yaklaşımı” kavramları çerçevesinde, kuruluşlar için kritik bir öneme sahip olan sosyal sistem ve kurumsal verimlilik ve performans ile ilişkisi anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla Sakarya PTT Başmüdürlüğü çalışanları ile uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Kavramların ve teorik çerçevenin ele alınmasından sonra çalışmanın yöntem bilgisi ilgili bölümde anlatılmaktadır.

Bilindiği gibi, sosyal nitelikli çalışmalar temelde beş boyutludur: Tasvir (betimleme), açıklama, anlama, anlamlandırma ve yönlendirme. Tasvir boyutu incelenen nesneyi görüldüğü şekliyle resmetmeye dayanırken, açıklama boyutunun temel hedefi, yaşanan bir sürecin ya da gözlenen bir olgunun görünen dinamiklerini sebep-sonuç ilişkileri çerçevesinde ortaya koymaktır (Davutoğlu, 2008).

Bu boyutlardan hareket ettiğimizde, bu çalışmada, sosyolojik bir bakış açısı ile kurumsal performansın artırılmasına önemli bir katkı sağlayan beşeri-sosyal alt sistemin bütünsel sistem içindeki yeri belirlenmeye ve bu alt sistem içinde oluşan sosyal sermayenin nasıl ortaya çıktığı ve bunun da kurumsal verimlilik ve performansı nasıl etkilediği anlaşılmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Elde edilecek bulgu ve sonuçların yönlendirme boyutu için yöneticilere ve uygulamacılara önemli bir malzeme sağlayacağı umulmaktadır.

## **Beşeri ve Sosyal Sermaye**

Kuruluşların başarısı için fiziki sermaye vazgeçilemez bir öneme sahiptir. İnsan yapısı ve ihtiyacı gereği bu kaynağı etkin kullanmaya çalışmaktadır. Ancak fiziki sermayeye kıyasla ölçülmesi daha zor olan beşeri ve sosyal

sermaye; dolayısıyla potansiyeli çok büyük olmasına ve öncelikli bir konumda bulunmasına rağmen yeterince değerlendirilemeyen insan kaynağı, genellikle zayi edilen ve optimal bir faydaya dönüştürülemeyen bir kaynak olmaktadır. Farklı kimselere atfedilen fakat Amerikalı bir iş adamı tarafından söylendiği bilinen “Bana fabrikalarımı verin insanlarımı alın, çok yakında fabrikanın yerinde otlar bitecektir. Bana insanlarımı verin, fabrikalarımı alın; ben kısa zamanda daha iyi fabrikalar kurarım” sözü ile, aslında bu çalışmanın konusu olan beşeri ve sosyal sermayenin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmada, elde edilen bulgulara dayanılarak kuruluşlardaki nihai başarı için beşeri ve sosyal sermayenin, fiziki sermayeden daha önemli ve öncelikli olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

Çok önemli bir potansiyel ve kaynak olan insan, eğitimi, bilgi ve birikimi ile beşeri sermayeyi, ilişkileri sonucunda ortaya çıkan ve potansiyel enerjisini kinetik enerjiye dönüştürmesi ile de sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Ne yazık ki çok iyi değerlendirilmesi gereken fakat yeterince değerlendirilemeyen bu sermayelerin verimli kullanılmaması, çözülmesi gereken bir problem ya da geliştirilmesi gereken bir konu olarak önümüzdedir. Bu nedenle, bu çalışmada, problemin çözülmesine ve bu kaynakların en optimal şekilde nasıl değerlendirilebileceğine yönelik yeni çözümler arayan yönetim bilimlerine ve genel olarak sosyal bilimlere bir katkı sunulmaya çalışılmaktadır.

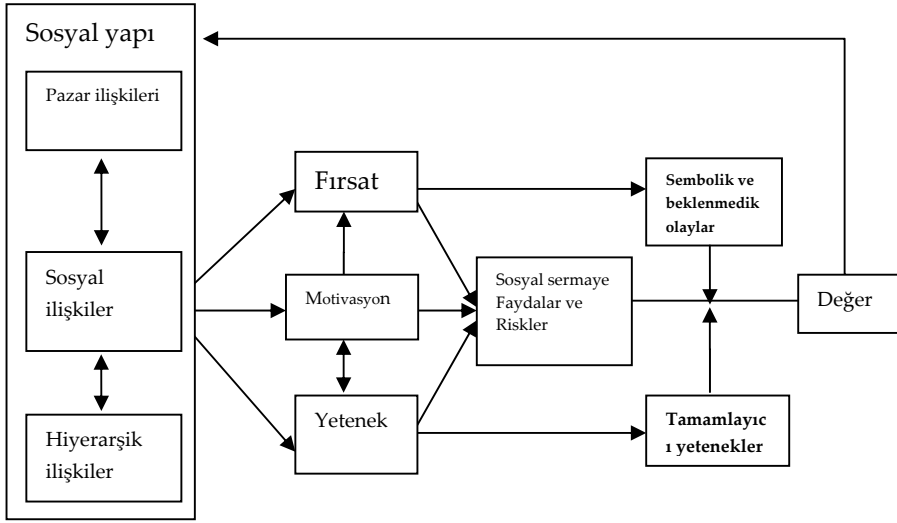
Konuyu detaylandırmadan önce “beşeri ve sosyal sermaye” kavramlarını ve daha önce yapılmış bazı çalışmalarını incelemekte fayda vardır. Sosyal sermaye kavramının genişletilmesine önemli katkılar sağlayan Coleman, “Beşeri Sermayenin Oluşturulmasında Sosyal Sermaye” isimli çalışmasında, sosyologların ve ekonomistlerin sosyal sermaye kavramını farklı şekillerde ele aldıklarını belirterek şöyle demektedir:

“Tıpkı, fiziki sermayenin, üretimi kolaylaştıran araçların yapılabilmesi için, malzemelerde değişiklikler yapılarak oluşturulduğu gibi, beşeri sermaye de, insanların yeni yöntem ve davranışlarda bulunabilmesi için beceri ve yeteneklerinde yapılan değişimler ile gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde, sosyal sermaye de, eylemi kolaylaştıran kişiler arası değişimler aracılığı ile meydana gelmektedir. Nasıl ki, fiziki sermaye, somut olarak maddede tamamen; beşeri sermaye de beceri ve bilgiler arasında daha düşük bir derecedeki somutluk ile bireylerde gözlenebiliyorsa; sosyal sermaye de biraz daha düşük derecedeki bir somutluk ile insanlar arası ilişkiler sonucu meydana gelmektedir (Coleman, 1988: 100).

Hayatın her alanında beşeri sermaye ile birlikte kullanım alanı bulan ve insan ilişkileri ile zenginleşen sosyal sermaye, kuruluşlar için hem yeni üretimlerin oluşturulmasına, hem de maddi ve manevi önemli sonuçların doğmasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan sosyal sermayenin kaynağı olarak insan ilişkileri çok önemlidir. “Birey ya da topluluk olarak, sosyal sermaye için, beşeri sermayenin potansiyelini gerçekleştirmesini şekillendiren ilişkilere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu durum farklı gruplar arasındaki ilişkileri kapsadığı gibi, farklı gruplar içindeki ilişkiler için de geçerlidir” (Schuller, 2001: 2).

Yazındaki başka çalışmalarda da beşeri-sosyal sermayenin birçok açıdan önemi ortaya konulmaktadır. Pennings ve arkadaşları, beşeri-sosyal sermayedeki düşüşün firmaların çözülmesine yol açacağını öngörerek, 1880-1990 yılları arasındaki Alman muhasebe firmalarından aldıkları veriler ile beşeri-sosyal sermayenin düşmesinin firmaların çözülmesi arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yapmışlar; çalışma sonunda beşeri-sosyal sermayenin örgütsel başarı ve performans için kritik bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (Pennings ve diğ., 1998).

Adler ve Kwon, “Sosyal sermaye kavramı, sosyal bilim disiplinleri içinde yaygın bir kullanım alanı bularak popüler olmuş ve sayıları gittikçe artan sayıda sosyolog, siyaset bilimci, ekonomistin kendi disiplinleri içinde sürekli ortaya çıkan sorularına cevap bulmak için tutundukları ve kullandıkları bir kavram olmuştur” diyerek; bu kavramın çeşitli alanlarda kullanıldığını söylemişlerdir. Söz konusu yazarlar, kavramın, temel olarak sempati, güven ve bağışlama kavramlarını içeren iyiniyet kavramı ile tanımlanabileceğini, sosyal sermayenin değer üretme sağladığından hareketle, organizasyonlarda para kazanmak anlamına dönüştüğünü belirtmişler; örgütsel araştırmalarda bunu destekleyen çalışmaların bir listesini (Adler ve Kwon, 2002: 17) vererek; sosyal sermayenin nasıl değer ürettiğini kavramsal bir model sunarak göstermişlerdir (Adler ve Kwon, 2002: 23).



Şekil 1: Sosyal Sermayenin Kavramsal Bir Modeli

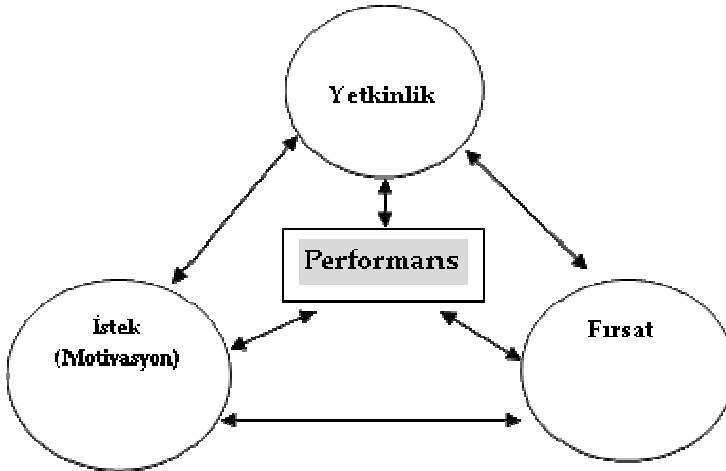
Hira ve Altun da, “Suçu Önlemede Sosyal Sermaye Olarak Sosyal Kontrolden Yararlanmak” isimli çalışmalarında sosyal kontrol ile sosyal sermaye suç ilişkisini ele almışlar, sosyal sermayenin suçu önlemede dahi önemli bir imkan olduğunu belirtmişlerdir. Birçok bilim alanında olduğu gibi, kriminolojide de sosyal sermayeden yararlanabileceğini gösteren kanıtlar ile yazarlar, “Son dönemlerde bilim dünyasında yerini iyice perçinleyen sosyal sermayeden; artık toplumsal güvenliğin sağlanmasında, suçluluğun azaltılmasında alternatif bir çözüm modeli olarak yararlanılması gerektiğini” (Altun ve Hira, 2011: 121) savunmuşlardır.

Sosyal sermayeyi, kişilerarası ve sosyal ağların etkileşim boyutuyla değişik açıdan analiz eden ve etkileşimin yayılmacılığına dikkat çeken Gronavetter, “kişilerarası ağlardaki sürecin analiz edilmesi ile mikro ve makro arasında en verimli bir köprü kurulacağını, şu ya da bu şekilde küçük ölçekli ağlarda gerçekleşen küçük etkileşimlerin; sonuç itibarıyla büyük ölçekli kalıplara dönüştürüldüğünü, bunun da yeniden küçük gruplara katkı sağlayacağını vurgulayarak,” (Granovetter, 1973) kişiler arasındaki etkileşimin tüm toplumdaki etkisi, boyutları ve genişliğini ortaya koymuştur.

Görüldüğü gibi çok farklı ve geniş uygulama alanları ile ilişkili olarak ele alınabilecek sosyal sermaye, beşeri sermaye ile birlikte, durağan değildir, Adler ve Kwon modelinde de görüldüğü üzere, sosyal sermaye uygun

kullanılıp iyi değerlendirildiğinde, hayatın her alanında yeni ve ilave bir değer üretebilmektedir.

Öte yandan, kurumsal performansı ele alıp incelediğimizde, sosyal sermaye bağlamında, değer üretme ile performans arasında da doğrudan mantıklı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kuruluşlardaki “performans”ı inceleyen Bloomberg ve Charles, performansın temel ayaklarından birisi olarak “fırsatı”ı (opportunity) göstermekte ve fırsatı, kaçırılan bir boyut olarak tanımlamaktadır. Gerçekten de bir çok çalışan, fırsatı verildiğinde, bilinmeyen maharetlerini gösterebilmektedir. “Marifet iltifata tabidir” sözü bu düşüncenin bizim kültürümüzdeki bir ifadesidir. Bize göre, sosyal sermaye de, özellikle bazı kuruluşlarda, yeterince değerlendirilemeyen ve kaçırılan bir “fırsat”tır. Çünkü, kamu kuruluşlarında daha fazla olmak üzere, çalışanlar, kendilerini ortaya koyabilecekleri etkileşim ortamını ve uygun “fırsatı” bulamadığı zaman, var olan potansiyele rağmen, gereksiz performans kayıpları yaşanmaktadır. Halbuki ileri sayfalarda görüleceği üzere, kişilere iletişim ve dayanışma fırsatı verilmesi halinde, aynı beşeri sermaye ile ekstra bir performans ortaya çıkabilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, performansın ortaya çıkışını şekil 2’deki model üzerinden açıklayan Bloomberg ve Charles, 3 temel ayaktan birisi olan “fırsat” ile birlikte, performansın, insanların karşılıklı etkileşimleri sonucu meydana geldiğini ortaya koymaya çalışmışlardır (Blumberg ve Pringle, 1982: 565).



Şekil 2: Boyutların Etkileşimi

Verimlilik ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır. Verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır (Eren, 2001: 181). Eğer insan kaynağı ve sosyal sermaye harekete geçirilerek, kaynak aynı olduğu halde

çıkıktı miktarı arttırılabiliyorsa o zaman bu; hem verimlilik hem de performans elde edilmesi anlamına gelir ki, bu çalışmada esas vurgulamak istediğimiz durum da budur. Dolayısıyla ekstra bir maliyet oluşturmaksızın, aynı beşeri sermaye ile sosyal sermayeyi uygun kullanarak kuruluşlardaki verimlilik ve performansı arttırmak da mümkündür.

Bu önemine ve belirgin bir katma değer sağlamasına rağmen sosyal sermayenin ölçülmesi zordur. Karagül ve Masca de; (Karagül ve Masca, 2005: 42) Fukuyama'dan hareketle, sosyal sermayenin katma değerini ölçmenin zor olduğunu belirtmektedirler. Ölçülmesi zor da olsa, katma değer sağladığı bilimsel çalışmalar ile ortaya konulan sosyal sermaye, beşeri sermaye ile birlikte üzerinde dikkatle durulması ve ihmal edilmemesi gereken bir boyuttur. İşte bu nedenle, bu çalışmada, sosyal sermayenin nasıl bir katma değer sağladığı, kişilerde nasıl motivasyon oluşturduğu, verimlilik ve performansa nasıl yansıdığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

### **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Artan Önemi**

Yönetim'in bilimsel olarak incelenmeye başlamasından bu yana kuruluşların etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya yönelik, gerek teorisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından yoğun ve disiplinli bir şekilde çalışmalar yapılmakta; ortaya çıkan katma değerın anlaşılması ve geliştirilmesi için teorik ve pratik olarak çalışılmaktadır.

Bu çerçevede, Taylor'un öncülüğündeki mühendislik ağırlıklı, insan-makine ilişkileri ve mekanik taraflara ağırlık veren yönetim çözümlerinden sonra Elton Mayo'nun öncülüğünde Hawthorne araştırmaları ile başlatılan insan ilişkileri yaklaşımı da, kuruluşlardaki insan davranışlarının anlaşılması için ihtiyaç duyulan çok önemli bir boşluğu doldurmuştur. Bu nedenle, Western Electric Company'nin Chicago'daki Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalar, örgütsel davranışta organizasyonlardaki grupların sosyal psikolojik boyutlarını ortaya çıkarmış olduğundan klasik ve önemli bir yer tutmaktadır (Baysal ve Tekarslan,t.y.: 138).

Elton Mayo ve arkadaşlarının, yönetimde insan ilişkileri anlayışını esas alarak yapmış oldukları Howthorne araştırmalarında varılan ve aynı zamanda yeni bir düşünce ve fikir akımının doğuşuna da neden olan en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü vb. maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, kişilerarası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmaların, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel



faktörler olduğudur (Eren,2008: 22). Aynı şekilde davranışı merkeze alan davranışsal okul da, yaklaşımları ve vurguları farklı olsa da “Kişilerarası İlişkiler” ve “Grup Davranışları” isimli 2 kolu ile birlikte (Hodgetts, 1997: 53) insan ilişkilerinin önemi üzerine vurgu yapmaktadır.

Yönetimle ilgilenen birçok teori ve sistem yaklaşımı, (Mary Parker Follet, Chester Barnard, Herbert Simon, James March, Churchman, Ackoff ve Anroff, George Hommans, Philip Selznick, Katz ve Kahn) farklı boyutlarda da olsa; örgütlerin başarısı için insan unsurunun ne kadar önemli olduğunu açıklamaktadırlar.

Yönetim teorilerinde çeşitli şekillerde işlendiği üzere, insanın kazanılması ve harekete geçirilmesi halinde, diğer teknoloji vb. unsurların sabit kalması halinde bile bir sinerji doğmakta, bu da örgütsel verimliliğe ve performansa yansıdığı için, liderlik, motivasyon, iletişim, örgüt kültürü gibi doğrudan insana, beşeri-sosyal sermayeye yönelik konular; önemini hiç yitirmeyen konular olarak hep gündemde kalmaktadır. İnsanlarla birlikte çalışmanın, basit, hazır formülleri olmadığı için, örgütsel sorunlara bugün için ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamamakta ve bu nedenle “bugün için yapılabilecek tek şeyin, işyerindeki insan ilişkilerini daha üst düzeye çıkarabilmek amacı ile insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesi (Baysal ve Tekarslan,t.y: 2) olduğu vurgulanmaktadır.

Açıktır ki, örgütler teknoloji ile insanları birleştiren yapılardır. Doğal olarak böyle bir ortamda, “yönetici, hammadde, madde, teçhizat, tesisat ve para gibi maddi-iktisadi-teknik öğeler ile insanlardan yararlanarak hedeflerine ulaşmaktadır. Birinci kategorideki öğeleri kullanmak kolaydır, zira bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve prensiplere dayanırlar ve bunları bilince onlardan yararlanabilir. İnsan ise; akıl, his, arzu, ihtiras, heyecan gibi, psikolojik ve sosyal hesaplara sahiptir. Bu nedenle maddesel öğeler ile beşeri öğe arasındaki yönetim farkını belirtmek isteyen bir yazar, “makinelere tercih ederim, zira onlar grev yapmazlar” demiştir” (Tosun, 1990: 505).

Yönetici, asıl olarak, hedeflere, insan öğesinin yardımı ile ulaşır. Hiçbir yönetici, emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin kabiliyet ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz (Tosun, 1990: 506). Sistemdeki her bir insanın ayrı bir etkisi, etkileşim ve işbirliği oluşması halinde oluşan sinerjiye bir katkısı vardır. Dolayısıyla sinerjinin nasıl oluştuğu ve verimliliği nasıl etkilediğini bilmek önemlidir. Verimlilik miktarını

arttırmak için, örgütlerdeki sistemi ve özellikle sosyal sistem kapsamındaki liderlik, davranışlar, motivasyon, iletişim, grup dinamiği vb. unsurları içeren “Beşeri-Sosyal Alt Sistem”i bir bütün olarak tanımak, ihtiyaç duyulduğunda harekete geçirebilmek, kurumsal verimlilik ve performans için önemlidir. Bu nedenle bu aşamada öncelikle, kuruluşlardaki sistem ve alt sistemlerin yapısını incelemekte fayda vardır.

### **Sistem Yaklaşımı ve Beşeri-Sosyal Alt Sisteminin Önemi**

Örgütlerdeki sosyal sistemi anlamak için kullanabileceğimiz araçlardan birisi sistem yaklaşımı ve sistem modelidir. Basitçe söylemek gerekirse, sistem; Bir amacı gerçekleştirmek üzere yüksek düzeyde entegre olarak çalışan parçaların (ya da alt sistemlerin) organize edilmiş bütünüdür. Sistem yaklaşımı ile kuruluşu incelemek, sistemin bütününe anlaşılmasında önemli bir kolaylık sağlar. Çünkü bir kuruluş, karmaşık olmasına rağmen, sistemli bir yapıdır. Bazı araştırmacılar, örgütü bir sistem modeli olarak ele almanın pratik bazı faydalarının bulunduğunu belirtmektedirler. Örgütleri sistem modeli ile ele almak, şu faydaları sağlamaktadır: “Sistem modeli ile,

1. Organizasyonun daha iyi anlaşılması sağlanır, alt sistemler ve süreçler sınıflamasıyla, kapsamlı bir şekilde problemlerin yer alabileceği alanlar tanımlanmış olur.
2. Örgütü bir sistem modeli olarak ele almak, tüm sistemde yahut herhangi bir alt sistemde yapılan teşhis çalışmalarında “tek neden” üzerinde durma alışkanlığını azaltır” (Dinçer, 2008: 71).

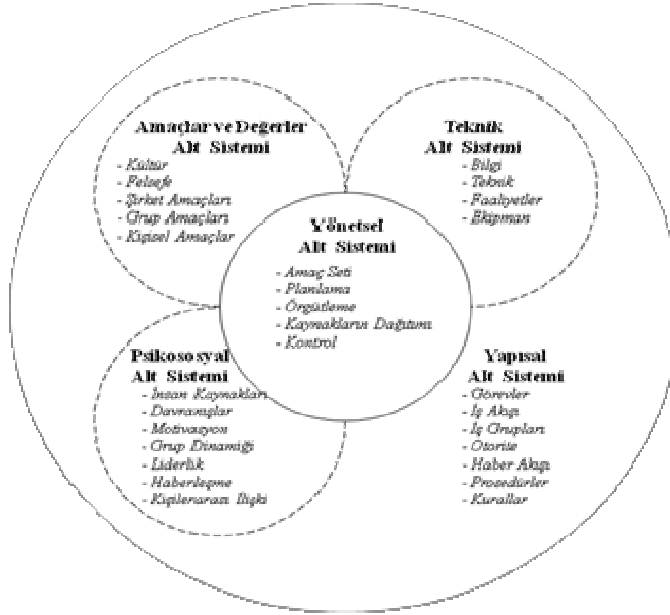
“Birçok bilim adamı organizasyonu bir sistem olarak incelemiştir (Dinçer, 2008: 69), French ve Bell, Kartz ve Kahn, Seiler, Kast’da bunlar arasındadır. French ve Bell modelinde; örgütü oluşturan 6 sistem bulunmaktadır.

1. Amaç alt sistemi,
2. Teknoloji alt sistemi,
3. Görev alt sistemi,
4. Beşeri-sosyal alt sistemi,
5. Yapı alt sistemi,
6. Dış ilişkiler yüzeyi alt sistemi (Dinçer, 2008: 70).

Her bir alt sistemin, sistemin bütünsel varlığını devam ettirebilmesi için değişik oranlarda katkısı bulunmaktadır. Bu sistemlerin katkısının anlaşılması, tıpkı vücuttaki biyolojik alt sistemlerden kalp, beyin ve diğer

organların vücut sisteminin bütününe çalışmasına yaptığı katkının anlaşılması gibidir. Bu benzetmeye de uygun olarak; kuruluşlardaki sistem yapısının daha kolay anlaşılabilmesi için, örgütsel sistemin alt sistemlerle ilişkisini gösteren şematik bir model, Şekil 3'te sunulmuştur (Akt. Dinçer, 2008: 71).

### Çevresel Sistem



Şekil 3: Ana Sistemin Alt Sistemlerle İlişkisi

Sistem bir bütündür. Sistemde bütün alt sistemler ve bütün parçalar birlikte yer almaktadır. Sistemin başarısı için bütün sistemlerin ve parçaların düzgün çalışması gerekir. Bu çalışmada ağırlıklı olarak söz konusu edilen beşeri-sosyal alt sistem; bir bütün olarak insan ilişkileri, liderlik, motivasyon, grup dinamiği gibi boyutları kapsamakta, insan ilişkileri iyi olduğu takdirde, gerek alt sistemin kendi içinde bulunan ve gerekse diğer alt sistemlerle ilişkili olan bir çok problem kendiliğinden ortadan kalkmakta ve problemlerin çözümü daha kolay hale gelmektedir. Kuruluşlarda uygulanan yönetim modelleri farklı olsa da bütün kuruluşlar bir sistem halinde çalışmakta, bu sistemlerde de beşeri-sosyal alt sistem çerçevesi bulunmakta; dolayısıyla buradaki yapının, ilişkilerin durumuna ve kalitesine bağlı olarak kuruluşlardaki verimlilik ve performans düzeyi şekillenmektedir. Bu açıdan insana ve insan ilişkilerine yönelik konular önemini hep korumaktadır.

Bununla birlikte hemen tüm örgütlerde, amacı ne olursa olsun teknoloji vardır. Günümüzde teknolojinin gücü ve etkisi artık tartışılmazdır. Çünkü teknolojiler, örgüte giren girdilerin çeşitliliğine, değişim süreçlerinin yapısına ve sistemden çıkan çıktılara (kalite, maliyet, zaman içinde üretim miktarı) etki ederler. Ancak, uygun kullanılan beşeri-sosyal sermaye, teknolojinin kullanılmasının etkinliği ve verimliliğine de katkı sağlamaktadır. Nitekim ellerinde üstün teknoloji olduğu halde bunları iyi sosyal örgütler oluşturamadıkları için etkili ve verimli kullanmayan uluslar ve topluluklar vardır (Eren, 2008: 51). Bu nedenle, “Açık sistemde çalışan bilim adamları; “süreç”e, “yapı”dan daha fazla vurgu yapmaktadırlar (Scot ve Davis, 2007: 106). Örneğin Scot, işçi ve yapıyı anlattığı bölüme şöyle bir giriş yapmaktadır: “Önceki bölümde işçilerin beceri ve bilgilerinin dahil edilmesi bağlamında teknolojiden geniş bir şekilde bahsetti isek de, organizasyondaki çalışanlar konusunda çok daha fazla söylenecek söz olduğunda ısrar ediyoruz. Çünkü organizasyonlar sadece teknik sistemler değil, aynı zamanda insan ve sosyal sistemlerdir (Scot ve Davis, 2007: 151).”

Barnard’de, örgütleri, insan faaliyetlerinin işbirliği yaptığı sistemler olarak incelemekte ve bu sistemlerin genel olarak kısa ömürlü olduğunu söylemektedir. Bir firmanın 100 yıldan fazla yaşaması nadiren görülen bir durum olmaktadır. Barnard’a göre organizasyonların uzun ömürlü olmamalarının sebebi, genel olarak yaşamak için gerekli olan 2 kriteri karşılayamamalarıdır: Bunlar da: 1. Etkililik 2. Verimlilik. Bilindiği gibi, etkililik, “belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak Barnard verimlilik kavramını yaygın olan tanımlardan farklı olarak şöyle tanımlamaktadır: Bir organizasyonun verimliliği, üyelerinin motivasyonlarını sağlayabilme derecesidir. Eğer bir organizasyon, tanımlanmış amaçlarına ulaşırken üyelerini motive edebilir ve üyeler arasında işbirliğini sağlayabilirse, organizasyon yaşamaya devam edecektir (Chester Barnard, 2011).

Yukarıdan beri açıklamaya çalıştığımız, çalışanlar arasında artan işbirliği nedeniyle ortaya çıkan sosyal sermayenin ve dolayısıyla kazanılan motivasyonun verimlilik ve performansı nasıl arttırdığı Sakarya PTT Başmüdürlüğünde yaptığımız bir çalışmada pratik olarak gözlenmiştir. Şimdi PTT çalışanları ile gerçekleştirdiğimiz, sosyal sermayenin önemli bir verimlilik ve performans aracı olarak geliştirilmesi gereğini ortaya koyan bu çalışma ve araştırmanın detaylarını inceleyelim.

## **Sakarya PTT Başmüdürlüğü Çalışanları İle Uygulamalı Bir Çalışma**

### ***Araştırmanın Konusu***

Bu çalışmanın konusu, sosyolojik bakış açısı ile beşeri-sosyal sermayenin uygun kullanımının kurumsal verimlilik ve performansa etkisinin incelenmesidir. Çalışma Sakarya PTT Başmüdürlüğünde uygulamalı bir çalışma ve araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, insan faktörünün (beşeri-sosyal sermaye) uygun kullanımının kurumsal verimlilik ve performansa nasıl yansıdığı, önemi ve önceliği, çalışanlar ile birlikte yapılan nicel ve nitel analizler sonucu ortaya konulmuştur.

### ***Araştırma Problemi ve Araştırma Sorusu***

Yukarıda da belirtildiği gibi, yapılan değişik çalışmalarda (Taylor, Fayol, Elton Mayo, vd.) birçok örgütte insanların iyi yönetilemediği, dolayısıyla beşeri ve sosyal sermayenin etkin ve verimli kullanılmadığı belirtilmektedir. Çeşitli kuruluşlarda (Amasya Valiliği, TCDD, PTT, Türk Telekom, İBB, vb.) yaptığımız güncel ve uygulamalı çalışmalardaki gözlemlerimiz de bunu desteklemektedir (Arslan, 10-11 Haziran 2009). Bu problem; çok defa yeterli kaynak olmaması gibi maddi unsurlar ile ilgili değil, aksine insan ve grup davranışlarını şekillendiren, insanın anlaşılması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili beşeri ve sosyal hususlardan kaynaklanmaktadır. İnsan İlişkileri/Neo-Klasik Okulu tarafından da ileri sürüldüğü üzere birçok işletmede en önemli sorun, bireyler arasındaki işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilememesidir.

Değişimlerin çok defa teknolojiye bağımlı olduğu zannedilir. Halbuki ki bu durum her zaman doğru değildir. Sakarya PTT Başmüdürlüğünde uygulamalı olarak yaptığımız çalışma da bunu doğrulamıştır. Yapılan çalışmada, kuruluşlarda; verimlilik ve performans artışının teknoloji olmasa da, sadece beşeri-sosyal sermayenin güçlendirilmesi ile mümkün olabileceği görülmüştür. Çalışmada ki araştırma sorumuz şöyledir: “Teknolojik değişiklikler yapılmadığı halde, sadece beşeri-sosyal sermaye unsurlarını harekete geçirerek kurumsal verimlilik ve performansı arttırmak mümkün müdür?

Çalışmanın yapıldığı sırada, kuruluşun durumu hakkında bilgi vermek gerekirse şunları söylemek gerekmektedir: O sırada, hem istatistiklere, hem de yönetici ve çalışanların belirttiğine göre, Başmüdürlükte, performans düşüklüğü görülmekte, geçmiş dönemler ile kıyaslandığında, çalışanlarca kuruluşun 81 il arasında, olması gereken yerde olmadığı kabul

edilmektedir. Kuruluşun başında; görevi, uzun zamandan beri vekâleten yürüten bir yönetici bulunmaktadır. Vekâlet sisteminin kamuda ne kadar dezavantaj oluşturduğu yaşayanlarca bilinmektedir. Vekâlet sistemi ile göreve gelen yönetici, her an görevden alınabileceği endişesi ile yeterince ve güçlü bir şekilde işine odaklanamamakta, genellikle, ciddi atılım isteyen ve risk alınması gereken işleri kararlılıkla yapamamaktadır. Bu yüzden o dönemdeki vekâlet sisteminin de kuruluştaki performansı olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Başka nedenlerin de etkisi ile meydana gelen performans boşluğunun kapatılması için öncelikli olarak neler yapılması gerektiği tam olarak bilinmemekte, dolayısıyla çalışanların katılımına ve desteğine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

İşte böyle bir konumda iken, bir çıkış yolu arayan kuruluşun Sakarya Üniversitesinden talebi üzerine; yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip ve aynı zamanda sosyolojik perspektifle örgütsel davranış alanında çalışan bir kişi olarak, çalışma tarafımdan başlatılmıştır.

İnsan davranışı ve özellikle grupların nasıl davrandığı sosyolojinin inceleme alanındadır. Dolayısıyla çalışmada, sadece bir işletmeci yaklaşımı değil, aynı zamanda; olgunun anlaşılmasına yönelik bir çaba gösterilmiştir. Çünkü sosyal yapıdaki değişimin nasıl gerçekleştiğinin; sosyal yapı ve süreçlerin, kurumsal verimlilik ve performansı nasıl etkilediğinin anlaşılması, kuruluşların yaşadığı birçok insan problemini ortadan kaldıracak gibi, kurumsal gelişmeye de katkı sağlayabilir.

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu çalışmanın amacı, sosyolojik bir bakış açısı ve sistem modeli çerçevesinde; beşeri-sosyal sermayenin uygun kullanılmasının kurumsal verimlilik ve performansa etkisini açıklamaktır. Bu nedenle; çalışmada; örgüt sistemi içindeki diğer alt sistem unsurları; bir değişiklik olmadan sabit kalsalar bile; liderlik, iletişim, motivasyon, takım çalışması vb. insani süreçleri kapsayan beşeri-sosyal sermayenin bir bütün olarak uygun kullanılması ile kurumsal verimlilik ve performans arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmakta; dolayısıyla, beşeri-sosyal sermaye alt sisteminin, sistem içindeki önemi, önceliği, kurumsal verimlilik ve performans ile ilişkisi; nicel ve nitel veri analizleri yapılarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

### ***Araştırmanın Önemi***

Çalışanların kabiliyet ve arzularının geliştirilmesi sabit bir husus olmayıp her zaman daha fazla geliştirilmesi mümkündür. Dolayısıyla, böyle bir çalışma aracılığı ile beşeri ve özellikle insanlar arası etkileşimler ile harekete geçen sosyal sermayenin, kuruluşların verimliliğine, performansına ve sağlıklı bir şekilde geliştirilmesine nasıl etki ettiğinin ortaya çıkarılması önemlidir. Çünkü böyle bir tespit, sosyal sistemi harekete geçiren sosyolojik etkenlerin belirlenmesi ile bilimsel bir sonuç ortaya koyacağı gibi, aynı zamanda birey, kuruluş ve ülkeler için maddi ve manevi kazançların sağlanmasına da yardımcı olabilecektir.

### ***Araştırmanın Yöntemi***

Çalışmada, öncelikle genel bir literatür çalışması yapılmış ve bu amaçla ilgili olduğu düşünülen çalışmalar genel olarak incelenmiştir. Araştırma problemi ve araştırma sorusunun netleştirilmesinden sonra, daraltılmış konuda, ilgili kavram ve teoriler çerçevesinde kaynaklar değerlendirilmiştir. Problemin teknoloji değil, insan odaklı olduğunun hissedilmesi üzerine genel araştırma sorusu formüle edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi araştırma sorusu, “Sadece beşeri-sosyal sermaye unsurlarını harekete geçirerek kurumsal verimlilik ve performansı arttırmak mümkün müdür?” şeklindedir.

Mayıs 2009’da Sakarya PTT Başmüdürlüğünde, yönetim dâhil, çalışanların tümüne yakın 200’den fazla kişinin katılımı ile gruplar halinde çalışılmış ve araştırma aynı zamanda gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama tekniği olarak genel gözlem, focus grup, pareto analizi, beyin fırtınası ve anket teknikleri bir arada kullanılmıştır.

Grup çalışmaları yapılırken, taraflar arasında her çeşit yönlendirme ve baskı olmaması, herkesin eşit söz hakkı alması ve fikrini rahatlıkla belirtmesi garanti altına alınmış ve söylenen sözler yazılı olarak kaydedilmiştir.

Çalışmada, beşeri-sosyal sermayenin kurumsal verimlilik ve performans ile ilişkisini içeren araştırma sorularına bilimsel olarak cevap aranırken, pratik bir ihtiyaç olarak performans problemine ve verim düşüklüğüne de çözümler aranmıştır.

Önce genel ve özel amaca bağlı olarak işletmenin problemleri belirlenmiş, daha sonra kuruluşun nasıl harekete geçirilebileceği, kurumsal verimliliğin

ve performansın nasıl arttırılabileceğinin cevapları bulunmaya ve geleceğe yönelik strateji belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma sırasında, radikal teknolojik değişiklikler yapılmadan, beşeri-sosyal alt sisteme odaklanılarak ve beşeri-sosyal sermayeyi güçlendirerek kurumsal performansın artıp artmayacağı sorgulanmış; kuruluşun atılım yapabilmesi, canlandırılması, kurumsal verimlilik ve performansın arttırılması için, teknoloji, maddi çalışma şartları vb. maddi unsurların mı, yoksa beşeri-sosyal alt sistem altında yer alan iletişim, motivasyon, liderlik, takım çalışması vb. sosyal unsurların mı çalışanları daha fazla harekete geçireceği araştırılmıştır. Bu çerçevede olgusal sonuçlara da dikkat edilerek şu soruların cevabı bulunmaya çalışılmıştır: Kurumsal verimlilik ve performansın arttırılması için teknoloji ve benzeri yatırımlara mı gidilmelidir, yoksa bu sonuç, teknolojik yatırım yapmadan, beşeri-sosyal faktörlerin uygun kullanımı sağlanarak mı elde edilmelidir? Bir sistem olarak ele alınan kuruluşun problemlerinin çözülmesi; verimlilik ve performansın arttırılması için, maddi unsurlar mı, yoksa insani unsurlar mı daha öncelikli olmalıdır; sistem modeli çerçevesinde hangi alt sistemin geliştirilmesine öncelik verilmelidir?

Başmüdür olmadığı için Başmüdürlüğün vekaleten yürütüldüğü ve ciddi bir motivasyon kaybının yaşandığı kuruluşta, sürpriz bir gelişme olarak, çalışmanın başladığı gün kuruluşa “Başmüdür” unvanı ile yeni bir lider atanmış ve çalışanlara yeni atanan başmüdürün de bulunduğu bir ortamda çalışanlara şu 2 temel soru sorulmuştur:

- 1) Kuruluşun öncelikli problemleri nelerdir?
- 2) “Kendilerini harekete geçirebilecek nedir? Sakarya PTT Başmüdürlüğünü ayağa kaldırmak için neler yapılması gerekmektedir, verimi arttırmak ve performansı yükseltmek için hangi konulara ve tedbirlere öncelik verilmesi gerekmektedir?

Araştırmada hipotez testine gidilmemiş, ortaya çıkan veriler 2 grup halinde ele alınarak, nitel ve nicel analizler ile değerlendirilmiştir.



## **Bulgular ve Değerlendirme**

Çalışanlarla yapılan başka çalışmalar da olmakla birlikte, onlara, bu çalışmanın kapsamı dışında olduğu için burada yer verilmemiş, sadece araştırma problemi ve araştırma soruları ile ilgili, olumsuzlukları ortaya koyan veriler değerlendirilmiştir.

Teşhis amacıyla çalışılan ilk bölümde, beyin fırtınası ve ortak akıl ile aşağıdaki öncelikli problemler tespit edilmiştir. Sonra belirlenen bu problemler, insani (İ) unsurlar ve maddi (M) unsurlar şeklinde 2 grup halinde tasnif edilip isimlendirilmiştir. Zaman darlığı nedeniyle 1. çalışma grubunda sadece 1 tur oylama yapılmış 2. tur oylamaya geçilmemiştir. Ancak hata ya da yanlışlık oluşmasını önlemek üzere önlem alınmıştır. 2. Çalışma grubunda ise 2 tur oylama yapılarak öncelikler belirlenmiştir.

“Beyin Fırtınası”nda normal olarak 2 tur oylama yapılmaktadır. Sisteme göre, beyin fırtınasının birinci turunda herkes ortaya atılan ve öncelikli kabul ettiği fikre oy kullanmakta, 2. tura geçmeden, belirli sayıda puan almayan ve öncelikli olmayan fikirler elenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da ortaya atılan fikirler, beyin fırtınasına katılan kişilerin toplam sayısının yaklaşık yarısı kadar oy almamışsa 2. tur oylamaya giremeden elenmiştir. 2.tur oylamada kişi, sadece bir tek oy kullanma hakkına sahip olup, mükerrer oy kullanamamakta; sonuç olarak oy kullanacak kimse kalmadığı için en öncelikli çözüm fikirleri ittifakla ortaya çıkarılmaktadır.

“Beyin Fırtınası” ve “Ortak Akıl” neticesinde gruplar tarafından ortaya çıkarılan öncelikli problemler şöyle sıralanmıştır:

## 1. Grup

### Öncelikli problemler ve alınan puanlar (oylayan kişi sayısı)

| Kategori | Problemin adı   |    |
|----------|---|----|
| İnsani   | Çalışanlarda moral motivasyon eksikliği                             | 56 |
| İ        | Yıllık izinlerin kullanılmaması                                     | 48 |
| Maddi    | Bilgisayar hızlarının yavaş olması                                  | 47 |
| İ        | Güvenlik eksikliği  | 44 |
| İ+M      | Altyapı hazırlanmadan atılım yapılması                              | 43 |
| İ        | Merkezllerdeki arızalara zamanında müdahale edilememesi             | 43 |
| İ+M      | Personel eksikliği  | 42 |
| İ        | Fuzuli istatistikler yapılması                                      | 42 |
| M        | Merkezllerde kargo araçlarının eksikliği                            | 41 |
| M        | Yazıcıların deforme olması  | 40 |
| İ        | Telekomun fatura son ödeme günlerinde hizmetleri aksatması          | 36 |
| M        | Araç yetersizliği   | 34 |
| İ        | Var olan personelin efektif kullanılmaması                          | 30 |
| İ        | Tasniflerin doğru yapılmaması                                       | 29 |
| İ        | Takım çalışmasının yetersizliği                                     | 24 |
| İ        | İletişim araçlarının iyi bir şekilde kullanılmaması                 | 21 |
| M        | Ödeme günlerinde nakit yetersizliği                                 | 19 |
| İ        | Merkezllerde danışma hizmetinin olmaması                            | 16 |
| İ        | Diğer kurumlarla yeterli irtibatın olmaması                         | 11 |
| İ        | Doğru elemanın doğru yerde çalıştırılmaması                         | 10 |
| İ        | Hizmet sunum standardının talebin yoğunluğuna göre dengeli olmaması | 9  |
| İ        | Kurum içinde birbirini şikayet edenlerin çok olması                 | 6  |

| 2. GRUP  |   |               |               |
|----------|---|---------------|---------------|
| Kategori | Problemin adı                             | 1. tur oylama | 2. tur oylama |
| İ+ M     | Personel eksikliği                        | 39            | 18            |
| M        | Büyük koliler için araç yetersizliği      | 36            | 9             |
| M        | Araç gereç eksikliği                      | 36            | 9             |
| İ        | İzinlerin kullanılmaması                  | 34            | 7             |
| İ        | Eğitim eksikliği                          | 27            | 7             |
| İ        | Merkezlerdeki güvenlik                    | 35            | 2             |
| İ        | Sosyal aktivite eksikliği                 | 26            | 2             |
| İ        | Vatandaşın eğitim eksikliği               | 33            | 0             |
| M        | Kurumun imajı, tanıtım eksikliği          | 23            |               |
| İ        | Müşteriye karşı gereksiz formaliteler     | 22            |               |
| M        | Reklam eksikliği                          | 18            |               |
| İ        | Elbiselerin yetersizliği                  | 18            |               |
| İ        | Organizasyon hataları                     | 17            |               |
| İ        | Çalışanlar arasında diyalog eksikliği     | 17            |               |
| İ        | Teşvik olmaması                           | 17            |               |
| İ        | Yaşlı personel fazlalığı                  | 16            |               |
| M        | Merkez binamızın olmayışı                 | 15            |               |
| İ        | Çalışma şevkinin(motivasyon)olmaması      | 15            |               |
| İ        | Barkotların okunamaması                   | 10            |               |
| İ        | Rotasyon olmaması                         | 9             |               |
| İ        | İyi yönetilmeme                           | 9             |               |
| İ        | Aps ve koliler zamanında teslim edilmiyor | 8             |               |
| İ        | Koordinasyon eksikliği                    | 8             |               |
| İ        | Ekip çalışmasının eksikliği               | 7             |               |
| İ        | Kargoların büyük merkezlerde beklemesi    | 7             |               |
| İ        | Çek kartlarının özelliğsiz olması         | 6             |               |

Beyin fırtınası ile yukarıdaki problemlerin belirlenmesinden sonra “Şimdi biz bu durumdan nasıl kurtulabiliriz, kuruluşumuzu nasıl geliştirebiliriz, Sakarya PTT Başmüdürlüğünü çalışanlar olarak nasıl ayağa kaldırabiliriz” şeklinde yeni bir soru sorularak, yeni bir beyin fırtınası daha yapılmıştır.

Bu çalışmalar sırasında o gün kuruluşa yeni katılan Başmüdür, zaman zaman konuşmalar yapmıştır. Bu vesile ile çalışanlar, yeni Başmüdürlerini tanımuşlar, aynı zamanda, tecrübeli bir liderin inandırıcı, motive edici, destekleyici konuşmalarına şahit olmuşlardır. Bu arada araştırmamız

açısından bakılınca; beşeri-sosyal alt sistem kapsamında yer alan ve sosyal sermayenin harekete geçirilmesi için gerekli de olan liderlik boyutunun, çalışanları nasıl etkilediği de gözlenmiştir.

Çalışma sırasında beyin fırtınası ile birlikte Pareto analizi yapılmıştır. Önceliklerin belirlenmesinde Pareto kanunu ve analizinin çok önemli bir araç olduğu bilinmektedir. Pareto kanunu basitçe, “problemlerin ya da sonuçların %80’ini nedenlerin ya da kaynakların %20’si yaratır” der. Brian Tracy’nin (Tracy) bahsettiği bir araştırmaya göre, bir firmanın satışlarının %80’ini, satışçıların %20’sinin yaptığı bulunmuştur. Buna göre kârların %80’i, ürünlerin %20’sinden gelmekte, satışların %80’ini ise müşterilerin %20’sine yapılmaktadır. Sınavdaki puanların %80’i, çalışmaların %20’siyle alınmaktadır. Örnekler bu şekilde arttırılabilir.

Buradaki 80-20 oranı mutlak ve sabit bir oran olmamakla birlikte genellikle sayıların bunlara yakın olduğu kabul edilir. %70 ve %30’da çok kabul gören oranlardandır. Ana fikir, sonuçların büyük bölümünün, girdilerin küçük bir bölümüyle yaratıldığıdır.

Pareto Analizi, kaynak kullanımını Pareto kanunu temelinde incelemektir. Bu teknik, emek, zaman, para ve diğer kaynakların ne kadarının hangi amaç için harcanacağını bir kez daha değerlendirip, %80’lik sonucun üstüne eklenecek artı getirinin, %20’nin üzerine harcanacak kaynaklara değip değmeyeceğinin analiz edilmesine yardım etmektedir.

Pareto analizi ile PTT çalışanlarının görüşlerine göre, kuruluşun ayağa kaldırılması için ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır:

**Kuruluşun canlandırılması için öncelikli ihtiyacımız nedir?**

| Kategori | Öncelikli çözüm fikri   | 1. tur oylama | 2. tur oylama |
|----------|---|---------------|---------------|
| İ        | 1. Kaliteli hizmet sunmalıyız                                   | 41            | 10            |
| İ        | 2. Özümüz ve sözümüz bir olmalı                                 | 38            | 8             |
| İ        | 3. Herkes elini taşın altına koymalı                            | 40            | 7             |
| İ        | 4. Müşteriye saygılı davranmalıyız                              | 40            | 3             |
| İ        | 5. Kılık kıyafetimizle örnek olmalıyız                          | 41            | 3             |
| İ        | 6. Elimizden gelenin en iyisini yapmalıyım                      | 42            | 3             |
| İ        | 7. Özverili çalışmalıyız  | 43            | 2             |
| İ        | 8. İnisiyatif almalıyız   | 40            | 2             |
| İ+M      | 9. Etkin reklam   | 24            | 1             |
| İ        | 10. Her çalışanın kariyer hedefi olmalı                         | 43            | 1             |
| İ        | 11. Personel motive edilmeli                                    | 43            | 1             |
| M        | 12. Teknik donanımlar yapılmalı                                 | 41            | 1             |
| İ        | 13. Görevlendirmeler liyakate göre yapılmalı                    | 43            | 1             |
| İ        | 14. Güvenilir olmalıyız   | 40            | 1             |
| İ        | 15. Kurum hizmetlerini bizzat PTT' ciler tanıtmalı              | 20            | 0             |
| İ        | 16. İş tanımları yapılmalı                                      | 28            | 0             |
| İ        | 17. Hep takdir değil takdir de vermeliyiz                       | 43            | 0             |
| İ        | 18. Yaşlıların ve müşterilerin oturabilecekleri mekanlar olmalı | 30            | 0             |
| İ        | 19. Yönetimle çalışanlar arasında iletişim kanalları açılmalı   | 40            | 0             |
| İ        | 20. Vatandaşı geri çevirmememiz lazım                           | 40            | 0             |
| İ        | 21. PTT'nin vatandaşa tanıtılması                               | 40            | 0             |
| İ        | 22. Sorumluluk bilinci yüksek olmalı                            | 43            |               |
| İ        | 23. İlgililer bilgili olmalı                                    | 53            |               |

Yukarıdaki tablonun “kategori” bölümünde görüldüğü üzere, ileri sürülen iyileştirme reçetelerinin neredeyse tamamı, maddi içeriği olmayan sosyal çözümleri kapsamaktadır. 1.tur oylamada yer alan toplam 23 maddenin 22'si, 2.tur oylamada yer alan 14 maddenin toplam 13 tanesi “insan” unsuruna yönelik talepler olmuştur. Hâlbuki sosyal sermayenin harekete geçirilmesinden önce çalışanların bireysel olarak ortaya sunduğu çözümler ve istekler genel olarak, araç, bilgisayar ve diğer cihazlar gibi maddi

taleplerin karşılanması ve teknolojilerin yenilenmesi çerçevesinde olmuştur. Görülmektedir ki sosyal sermayenin harekete geçirilmesi ile birçok fayda, maddi bir harcama yapılmaksızın, gönüllü insan enerjisi elde edilebilmekte ve sinerji ortaya çıkmakta, kurumsal verimlilik ve performans arttırılabilmektedir.

Çok sayıda gerçekleştirdiğimiz uygulamalı çalışmalarımızda da görüyoruz ki, burada ortaya çıkan sonuçlar hemen hemen tüm kuruluşlarda benzer şekilde gerçekleşmektedir. Çözümü maddi ve teknolojik zannedilen birçok problem, sosyal sermayenin harekete geçirilmesi ile kolaylıkla çözülebilmektedir. Bu nedenle dikkat çekmek istediğimiz konu; kuruluşların performansını azaltan ve sağlıklı gelişmesini engelleyen hususlar; çalışanlar tarafından da öncelikli konular olarak dile getirildiği gibi, maddi değil, sosyal etkileşim içeren insani hususlardır.

23 maddeden 12. Sırada yer alan “Teknik donanımlar yapılmalı” maddesi hariç, aşağıda yeniden belirttiğimiz ilk 11 madde beşeri sosyal sermayeyi harekete geçiren insan odaklı maddelerdir. Birinci maddede yer alan “Kalite” kavramının farklı anlamlarda yorumlanabilecek çok çeşitli zengin anlamları olması ve kalite kavramının, “maddi” ve “maddi olmayan” unsurları birlikte içermesi nedeniyle tartışma dışı tutulmuştur. Örneğin, kalite sağlıklardır, müşteriye verilen sözdür, zamana uymadır, estetikdir, güler yüzdür, iletişimidir vs. gibi. Açıkta ki, kalite hem bir girdidir, hem de bir sonuçtur.

1. Kaliteli hizmet sunmalıyız
2. Özümüz ve sözümüz bir olmalı
3. Herkes elini taşın altına koymalı
4. Müşteriye saygılı davranmalıyız
5. Kılık kıyafetimizle örnek olmalıyız
6. Elimizden gelenin en iyisini yapmalıyım
7. Özverili çalışmalıyız
8. İnişiyatif almalıyız
9. Etkin reklam
10. Her çalışanın kariyer hedefi olmalı
11. Personel motive edilmeli
12. Görevlendirmeler liyakate göre yapılmalı
13. Güvenilir olmalıyız

Yüksek katılımlı bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar için, kimseye müdahale edilmemiş, yönlendirme yapılmamış, canlanan ve motive olan

çalışanlar; çalışma sonunda kendi hür iradeleri ve kararlılıkları ile aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir. Başmüdür olarak yeni göreve başlayan; kuruluşun yeni liderinin güçlü ve kararlı duruşunun pozitif etken olduğu da göz ardı edilmemektedir. Ancak bu etki dahi, beşeri-sosyal alt sistem kapsamında incelenen ve dolayısıyla tezimizi destekleyen bir konudur. Çalışmada az puan aldığı için listeye alınmayan diğer görüşlerin tamamına yakını da pozitif mahiyettedir.

Burada dikkat çekmek istediğimiz husus; herhangi bir teknolojik değişiklik yapılmamasına rağmen; kısmen liderlik ve ağırlıklı olarak sosyal etkileşim sonucunda; beşeri-sosyal sermayenin nasıl harekete geçebildiği, değişen iklimin insanları nasıl olumlu bir şekle çevirdiği, çözüm için öncelikli olarak maddi unsurların aranmayıp da, daha önce çözülemez zannedilen birçok problemin sadece beşeri ve sosyal sermaye ile nasıl çözülebildiğini ortaya koymaktır.

PTT Başmüdürünün 2. Grup ile çalışma sırasında yaptığı açıklamaya ve ölçülebilir sonuçlara göre, kuruluş, hiçbir teknolojik değişiklik yapılmamasına rağmen, 3 günde önceki günlere kıyasla 40 günde elde edilen performans sonucu ve verimlilik elde etmiştir.

Birkaç hafta süren çalışmanın sonucunda, çalışanlara uyguladığımız ankette çalışanların ortaya koydukları ifadeler de, söylenenlerin sadece söz olarak ortada kalmadığını ve sosyal sermayenin canlandırılmasının verimlilik ve performansı arttırdığını ortaya koymaktadır.

Her grup için 2'şer gün süren çalışma sonunda söylenmiş ve tamamı pozitif olan ifadelerden seçilmiş bir kısmı aşağıda sunulmuştur:

- İletişimin ve takım çalışmasının, grupla çalışmanın etkili olduğunu öğrendim
- İncancım arttı
- Karamsardım, moralim düzeldi, şimdi daha olumluyum
- Kötümser, karamsar, motivasyonsuz ve pesimisttik idim, Umut var oldum, pozitif düşünmeye başladım, çözümsel ve optimisttik bakmaya başladım
- Kurum kültürü, halkla daha düzgün ve halka daha duyarlı, yenilikçi olmak gerekir, sürekli bireysel olarak yenilenmeliyiz, hizmet anlayışımız aile gibi karşılıklı anlayış olursa kendimize güven oluşur
- Kurumdaki olumsuzlukların ancak dayanışma, eğitim ve iyi bir yönetim ile düzelebileceğini anladım
- Kurumun prestijini sarsmamak ve kurumumuzu yükseltmemiz lazım

- Bireyselden çok grup çalışmasının daha başarılı olabileceğini-kurum kültürünün nasıl olgunlaşacağını, yönetimin ayrı liderliğin ayrı bir şey olduğunu öğrendik
- Negatiftim pozitif oldum
- Neyin değişeceğini bilmiyordum, kuruluşumuzu hep birlikte el ele A'dan Z'ye düzeltebileceğimizi düşünüyorum
- Normaldim daha iyi olacağını düşünüyorum
- Olumsuz düşüncelerim olumluya çevrildi
- Problemlerin ve sorunların çözüleceğine inandım
- PTT sorunlarının çok büyük olduğunu düşünüyordum, şimdi PTT sorunlarının düşündüğümüz kadar çözülmesi zor olmadığını, her şeyin halledilebileceğini düşünmeye başladım
- PTT'de hiçbir sorun çözülemez diyordum, PTT'de bile bazı sorunlar çözülebilir
- Seminerden önce emekli olmayı düşünüyordum, seminerden sonra çalışma azmi (şevki) geldi
- Seminerden önce her şeyi kendim çözerim diyordum, aslında birlikte çözmemiz gerekiyormuş
- Seminerden önce iyimser değildim, seminerden sonra eksiklikler giderildiğinde Sakarya ayağa kalkacak
- Seminerden önce kurum benim geçimimi sağladığım bir yer idi, sonra, kurumum için çalışmam gerektiğini öğrendim
- Seminerden önce kurum bitmiş diyordum, seminerden sonra olumlu çalışmalar için adım atılabilir diye düşünüyorum
- Seminerden önce PTT hangi faaliyetlerle ayağa kalkacak ve başarılı olacak diye düşünüyordum, sonrasında ise, hayatta da başarılı olmak için tanıtım dallarının var olduğunu öğrendim
- Seminerden önce PTT memuru olduğumu düşünüyordum, sonra hem PTT memuru hem de bana değer veren ve takdir görüp saygı duyulacak bir insan olduğumu anladım
- Seminerden önce **Sakarya nasıl ayağa kalkar diye düşünüyordum, seminerden sonra artık bir endişem kalmadı**
- Sorunların çözülemeyeceğini düşünüyordum, seminerden sonra hiç de çözülemeyecek olmadığını düşündüm
- Verim için kar zarar reklam diyordum, sonrasında ise daha iyi hizmet sunulması ve vatandaşın ayağına gidilmesi diyorum



## **Sonuç**

1. Örgütler bir dış çevre ile etkileşimde bulunan; enerji alıp enerji veren açık ve canlı sistemlerdir.
2. Örgütlerin çevre ile baş edebilmeleri için teknik sistemlerin de yenilenmesine ihtiyaç vardır. Ancak sistemlerin varlığını devam ettirebilmeleri için, dezavantaj oluşturmayan teknoloji unsuru sabit tutulmak kaydı ile beşeri-sosyal unsurların kuvvetlendirilmesi; örgütsel gelişim ve kurumsal performans için önemli bir katma değer sağlamaktadır.
3. Sakarya PTT Başmüdürlüğünde yapmış olduğumuz çalışmada da görüldüğü üzere, çok ciddi bir teknoloji geriliği yoksa örgütsel gelişim için sosyo-beşeri alt sisteminin kuvvetlendirilmesinin diğer unsurlara göre daha etkin olduğu görülmektedir. Böylece Şeyh Edebali'nin 1300'lü yıllarda Osman Gazi'ye vasiyetinde bildirdiği "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın" sözünün, günümüz modern kuruluşlarının başarısı için de altın değerinde bir söz olduğu anlaşılmaktadır.
4. İnsana değer vererek, insan ilişkilerini dikkate alan ve bunu sürekli pozitif yönde destekleyen yaklaşımlar, kuruluşların başarısı ve örgütsel gelişim için son derece gereklidir ve bu boyut, kuruluşların ömrünü uzatan; verimlilik ve performansını arttıran bir boyuttur. Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından "Howtorn işletmesinde yapılan araştırma sonuçlarının özeti de budur: Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır" (Aktan, 2012).
5. İnsanlar robot değil, etkileşim ve iletişim ile harekete geçen ve artı bir değer oluşturan; ekstra bir maliyet oluşturulmadığı halde, katılımlarının sağlanması ve fikirlerinin alınması ile motive olabilen, çalışma azmi ve şevki kazanan varlıklardır. Bu varlığa yeterince değer veren yönetimler hem daha fazla kazanacak hem de kazandıracaktır. Dolayısıyla beşeri ve sosyal sermayeyi dikkate alan ve bunun önemine uygun davranan yönetimler rekabette de öncü olmaya hak sahibidirler.

6. Bu öneminden dolayı beşeri ve sosyal sermayenin değerini açığa çıkaran başka çalışmaların yapılması kuruluşlar, ülkeler ve insanlık için önemli kazanç olacaktır.

### Kaynaklar

- ADLER, Paul S., KWON, Seok W. (2002) “Social Capital: Prospects for A New Concept”, *Academy of Management Sciences*, Vol. 27, Number.1, p.17-40.
- AKTAN, C. Can (2012, 03 19) “Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”, [www.phanesacademy.net](http://www.phanesacademy.net):  
[http://www.phanesacademy.net/yonetim\\_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm](http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm) adresinden alınmıştır. (Kaynak yazarın şu eserinden aktarmıştır: C. Can Aktan, *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD, 1999 )
- ALTUN, N. ve HİRA İ. (2011) “Suçu Önlemede Sosyal Sermaye Olarak Sosyal Kontrolden Yararlanmak”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 111-124.
- ARSLAN, A. (10-11 Haziran 2009) “Rekabet Stratejisi Yönetiminin Kurumsallaşması Örgütsel, Sektörel ve Toplumsal Değişim Sağlayabilir Mi? Türkiye’de Bir İlk Uygulama: Amasya İl Karnesi (City Scorecard)”, *Sakarya ve Kocaeli Üniversiteleri Üniversite Sanayi İşbirliği Sempozyumu “Kriz Dönemi Stratejileri, Çözüm Yöntemleri ve Teknoparklar”*, Kocaeli.
- BAYSAL, Ayşe C. ve TEKARSLAN, E. (tarih yok) *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 275, İstanbul.
- BARNARD, C. (2011, 12 26) 1. 30. 2012 tarihinde Wikipedia:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard) adresinden alındı
- BLUMBERG, M. ve C. D. Pringle (1982) “The Missing Opportunity in Organizational Work: Some Implications for a Theory of Work Performance”, *Academy of Management Review*, Vol 7, Number. 4, p. 560-569.
- COLEMAN, J. S. (1988) “Social Capital in the Criation of Human Capital”, *The American Journal of Sociology*, p. 95-120.
- DAVUTOĞLU, A. (2008) *Stratejik Derinlik: Türkiye’nin Uluslararası Konumu*, Küre yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (2008) *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2008) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- GRANOVETTER, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Number. 6, p.1360-1380.
- HODGETTS, R. M. (1997) *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Der Yayınları*, İstanbul.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2008) *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş I*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- KARAGÜL, M. ve MASCA M. (2005) "Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt I, Bahar, ss. 37-52.
- PENNINGS, J. M., K. Lee, A. van Witteloostuijn (1998) "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution", *Academy of Management Journal*, p.425-440.
- SCHULLER, T. (2001) "The Complementary Roles of Human and Social Capital", *Canadian Journal of Policy Research*, p.1-28.
- SCOT, W. R., DAVIS G. F. (2007) *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson Education Inc., New Jersey.
- TOSUN, K. (1990) *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ.Ü.İşletme Fakültesi İİE, İstanbul.
- TRACY, B. (tarih yok) Brian Tracy International.  
<http://www.briantracy.com/> adresinden alınmıştır.
- TSAI, W., GIHOSHAL S. (1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, Vol 41, Number. 4, p. 464-476.

