

## İNSAN KAYNAKLARININ İNSAN SERMAYESİNE DÖNÜŞÜMÜ: BİR LİTERATÜR TARAMASI

### TRANSFORMING HUMAN RESOURCES INTO HUMAN CAPITAL: A SCAN OF THE LITERATURE

Yrd. Doç. Dr. Nurullah KAYA  
Bayburt Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Öğr. Gör. Mustafa KESEN  
Bayburt Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

#### Öz

*İnsan kaynakları, örgüt alışanlarında somutlaşan üretken beceriler ve bilginin stoklanması anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanları örgütün stratejik hedeflerini karşılamak için motive ederek örgütün verimliliğini sağlamaktır. İnsan sermayesi ise, insan kaynaklarının maddi ve maddi olmayan yönünü ifade eder. İnsan kaynaklarının çeşitli yollarla motive edilmesi verimliliği artıracadıından bu durum işverenler ve çalışanlar için bir kazan-kazan hedefinin çarpan etkisi yapmasına ve personel ile beraber örgütün piyasa değerinin artmasına neden olur. İnsan kaynaklarını motive ederek çalışan verimliliğini arttırabilen bir işletme, rekabet avantajı oluşturabilecek insan sermayesini kazanma ve bu sermayenin devamlılığını sürdürüebilme noktasında önemli bir adım atmış olacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** *İnsan Kaynakları, Motivasyon, Verimlilik, İnsan Sermayesi,*

#### Abstract

*Human resources that have the meaning of productive skills that embodied in workers and accumulation of knowledge are tangible in nature. The goal of human resource management is to increase the productivity of organization by motivating employees to meet the strategic goals of the organization. Human capital refers to the tangible and intangible aspects of human resources. Because the motivation of human resources through different ways will increase the efficiency, this situation causes a multiplier effect of win-win goal for employers and employees and also this causes an increase in market value of both staff and organization. An organization that achieves success in increase of productivity by motivating employees will be taking an important step in obtaining human capital that can provide competitive advantage and it also will be having the advantage of sustain the continuity of this human capital.*

**Key Words:** *Human Resources, Motivation, Productivity, Human Capital*

## 1. GİRİŐ

Günümüz bilim çevreleri ile modern örgütler, ağırlıklı olarak insan kaynaklarının bilgi ekonomisine sağladıkları katkıya odaklanmıştır. Herhangi bir örgütün temelini insanların yeteneği oluşturur (Ulrich & Lake, 1991). Bir örgütün finansal ve fiziksel kaynaklarını etkin kılması için çalışanların fikirlerine büyük önem vermesi gerekmektedir. Uzman yöneticiler, birden fazla değişken özelliğe sahip ve birbirini tamamlayıcı insan kaynağını bütünleştirerek işletmelerinin başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilirler. Bir örgüt, taklit edilmesi zor, sosyal karmaşıklıkta bulunan ve heterojen yapıdaki bütünleştirilmiş kaynakları ile rekabet avantajına ulaşabilir (Barney, 1991; 1995).

İnsan sermayesi, stratejik insan kaynakları uygulamaları yoluyla, çalışanların beceri ve yeteneklerini belli bir ölçüde artırarak, öngörülemeyen çevresel değişiklik taleplerini karşılayabilir. Bu uyum süreci sonucunda sınırsız dış değere sahip olan örgüt, benzersiz yordam ve süreçleri oluşturur. (Pennings, Lee ve Witteloostuijn, 1998). Bunun sağlanması üzerine örgütün insan sermayesi, örgüte özgü hale gelmiş olur ve bu da bireysel ve örgütsel performansa olumlu etki oluşturabilir.

İnsan kaynakları veya çalışanlar, bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaktır. Bu kaynağın motive edilmesi, örgütün beklenen hedeflere ulaşmasını mümkün kılacaktır. Motivasyonun performans ve verimlilik açısından sağladığı çarpan etkisi, insan kaynağını, insan sermayesine dönüştürecek ve örgütün piyasa değeriye olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerin faaliyetlerini iyileştirme aşamasında yararlanacağı en önemli kaynağı olan insan kaynaklarını nasıl değerlendireceği sorusuna cevap bulmaktır. Literatür araştırması ve tecrübelerden yola çıkarak insan kaynağının insan sermayesine dönüşümü için dikkat edilmesi gerekenler ele alınacaktır.

### 1.1. İnsan Kavramı

Herhangi bir örgütte çalışan bireyler başarı veya başarısızlığın en önemli kaynağıdır. Üretim faktörlerinden biri olarak insan veya insan sermayesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için finansal ve fiziksel kaynakları içine alan diğer çıktılar, yöneticiler ve tamamlayıcılardan oluşmaktadır. Bir örgütün başarısı için insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu yöneticilerin akıldan çıkarmaması gerekir (Robbins, 1978). Çünkü bir örgüt, en son teknolojiyi kullanarak bütün faaliyet zincirini robotlar vasıtasıyla sürdürse de, faaliyeti planlayan, yürüten, süreçleri gözden geçiren ve sonlandıran yine insan olacaktır.

Yöneticilerin insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yetenek gibi özelliklerini kavrayamaması ve bu değerleri etkin kullanamaması, örgütün hedeflerine ulaşmasında en büyük engellerden biridir. Yönetim, hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkin biçimde yararlanmaya ve çalışanları örgütün amaçlarına doğru motive etmeye çaba sarf etmelidir.

### 1.2. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için

faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü olarak belirtilmektedir (Argon ve Eren, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 13)

İnsan bir örgütün izlediği stratejileri ve yenilikleri yönetir. İnsan gücü geliştirilip isteklendirilirse, örgütte gelişir, amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Aksi takdirde örgüt, fiziksel kaynak ve imkânları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdürmez (Bingöl, 1998, s. 8).

İnsan kaynaklarının tam ve etkin kullanılması ve niteliğinin artırılması gereklidir. Örgütler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir örgütsel değişimi getirmiştir. (Büyüksulu, Ekim 1998, s.11) Bu noktada örgütlerin başarılı yaşam süreçlerini geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. (Storey-Sisson; 1993, s.1)

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce örgütlerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması, (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğunu göstermesi bakımından tartışılmaz bir gerçektir.

İnsan kaynağının örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde en önemli faktör olarak kabul eden ve insan unsurunu merkeze alan anlayışa göre, örgütün insan kaynakları bir yatırım unsuru olarak görülmekte ve örgütün amaçlarına ulaşması için bu kaynağın sürekli geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslararası rekabet, günümüzde insan kaynağının her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalmamak, çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırmak için insan kaynağının verimliliğinin artırılması önemli bir konu olmuştur. İnsan kaynağının verimliliği bir yönüyle mevcut performansın sürekli iyileştirmesiyle ilgiliyken, bir yönüyle de var olan potansiyelin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir.

### 1.3. Örgütsel Motivasyon

Günümüzde örgütlerde verimliliği etkileyen önemli değişkenlerden biri motivasyondur. İşgücü her şeyden önce objektif ve sübjektif yanları olan bir faktördür. Objektif yönüyle insan emeği dışa dönük, görülebilen faaliyetleri kapsamaktadır. Sübjektif yönüyle emek, duygu, düşünce, hal, tavır, istek, irade gibi ruhi duruma bakar. Bu bakımdan yöneticiler ancak çalışanların bütün bu özelliklerini dikkate alarak örgütte uyumlu, verimli ve istekli bir çalışmayı

sağlayan motivasyon esaslarını belirleyebilir (Atamanalp, Karcıoğlu, Orhan, 2000, s. 140).

alışan motivasyonunu arttırmak için takımlar, sık kullanılan araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi başına üretkenliğin artması, maliyetlerin düşüşü ve dolayısıyla finansal verimliliğin artmasıyla birlikte sermaye yapısındaki olumlu gelişmeler, takımların başlıca yönetsel yararlarının birer göstergesidir. Takımların geleneksel olarak, yönetim dzeyelerinin birer fonksiyonu olarak kabul edilen planlama, örgütleme, yürütme ve gözetim faaliyetlerini devraldıkları, böylece st yönetimin performans alanının operasyonel dzeyelerden stratejik düzeye kaydığı görülmektedir. Robbins ve Finley' e (1995, s.11-12) göre takım çalışması verimlilik artışı, iletişimin gelişmesi, sıradan grupların yapabildiğinden fazlasının yapılması, kaynakların daha iyi kullanılması, sorunların üzümünde daha belirleyici ve etkin olunması, daha iyi kararlar alınması, daha kaliteli ürünler ve hizmetlere ulaşılması, süreçlerin iyileştirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır.

Örgütte motivasyonun etkinliğini sağlamak için takımlar işlevsel hale getirilmeli, etkin iş paylaşımı ve görev dağılımı sağlanmalı ve örgüt kültürü ve örgüt iklimine gereken önem verilmelidir. Bu durum ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasında, işletmenin müşteri güvenini optimal biçimde organize edebilmesinde etkili olur. Diğer taraftan olumlu iş ortamı oluşturma ve takım temelli ödüllendirme sistemleri, hem çalışanları hem de örgüt dışındaki kamuoyunu cezbeder. Bu durum örgütün imajını arttırırken, örgütte görev almak isteyen yetenekli elemanların istihdamına yönelik olumlu bir başlangıca öncülük eder. Dolayısıyla rgt pazar payını artırarak rekabet stnlğine ulaşır.

Motivasyon insan davranışlarını yönlendirmenin dolayısıyla da verimlilik artırma çabalarının temelidir. Maddi ihtiyaçlar her zaman çok önemlidir, ancak bu parasal olmayan teşviklerin etkili veya gerekli olmayacağı anlamını taşımaz. İşçilerin verimlilik artışı sağlamadaki başarısı hemen ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme yalnız parasal olmamalı, aynı zamanda takdir, katılım, eğitim imkânları sağlanmalı ve adaletsiz dllendirmelere hayat hakkı tanınmamalıdır ( Prokopenko, ev. Baykal, O. vd., 1995, s. 15).

Örgütlerde zaman zaman görülebilen düşük verimlilik, şirketteki kayıplar, beceriksiz çalışanlar, taahhütlerin yerine getirilmeyişi, moralsizlik, zayıf yönetim anlayışı gibi bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. Örgütler, sermaye, varlık ve diğer kaynaklara sahip olabilirler. Fakat yönetim çalışanlara önderlik yapmada başarısız olursa, çalışanlar ya vasat veya beklenenin altında bir performans sergileyeceklerdir.

Örgüt tarafından onaylanmayan politik motivasyonlar tehlikeli olabilir. Çünkü gücü kötüye kullanmak isteyen kişiler ve kişinin tercih edilen sonuçları elde etmek için kaynakları manipüle etmesine öncülük eder (Drunmond, 1993).

#### **1.4. Rekabetçi Bakış Açısı**

Bir rgt vresinde verimlilik, kârı maksimize edilmesine ve kaynakların etkin kullanımına sıkça vurgu yapılır. Dolayısıyla en verimli kullanılmak zorunda olunan kaynakların başında insan gelmektedir. Birçok literatürde insan kaynakları yönetimi, insanı, herhangi bir örgütte başarının en

belirleyici faktörü olarak tanımlamıştır. İnsan, fiziksel, entelektüel, duygusal, sosyal, politik, ruhsal yönleriyle gelişimin bütün formlarını içine alır (Rao, 1996). Bu nedenle, örgütlerde hedeflere ulaşmak için sıkı çalışmanın değerini telkin etme, kabul edilebilir örgüt kültürüdür. “Örgütünüz için sıkı çalışın.” Türünden posterler, sloganlar, yazılar, sürekli olarak çok çalışma gereğini yineleme ve hatırlatmada kullanılır. Çok çalışma politikasını desteklemek için ödüller, sadakat ve şikâyet etmeyen personeli elde tutmak için önemli bir motivasyon aracı olarak sıkça kullanılır (Rao, 1996).

Faaliyetlerdeki değişimin nerede başladığını gösterir nokta, örgütün çalışanlarına sonuna kadar önem verdiği noktadır. Warburg’a göre herhangi bir örgütte yönetici veya lider olan insanın çalışanları bir emtia olarak görüp onları tehdit etmekten ziyade onlara öncelik tanımak suretiyle ve gelişmeler doğrultusunda narin davranması gerekecektir. Günümüzde rekabetin yoğun yaşanması, örgütlerin sürekliliği için yetenekli ve uyarlanabilir işgücünü daha etkin ve buluşçu özelliklerini ortaya çıkararak kullanması noktasında en önemli bir faktör olan insan kaynakları gelişimine odaklanma ile mümkün olacaktır (Porter & Jenkins, 1996).

Her ne kadar olumlu bir örgütsel iklim oluşturma çabası örgütler tarafından üstlenilmiş olsa da, çalışanlar arasında düşük motivasyon ve tatminsizlikten dolayı bazı örgütlerde ortalama performansın altında iş tatmin sonuçları ve ödüller arasında dengesizlikler hâlâ mevcuttur. Bu nedenle, insanları bir emtia gibi kabul eden anlayışla üretime vurgu ve odaklanma, bugünün şartlarında geçerli değildir. Şimdiki iş çevresinde iş tatmini ve bir motivasyon iklimi oluşturma, bir örgütün gündemindeki hedeflerden biridir. Personelin refahı için değerlendirme merkezi kurulması, esnek ödül sistemi, prim planı, amaç merkezli performans değerlendirme, örgütsel gelişim ve esnek çalışma çizelgeleri gibi daha yüksek öncelikler dikkate alınır (Hiltrop, 1996). Bu yeni bakış varsayımları, endüstriyel faaliyetler, stres, düşük moral, sadakat, motivasyonun olmayışı ve çalışmanın “son ürünü” gibi birçok olumsuzluğu azaltmaktadır. Çoğu örgüt, yüksek beklentilerinden dolayı insan kaynaklarını daha dikkatli belirlenmektedir. Ayrıca işverenler, ihtiyaç duyulan alanlarda, daha karmaşık ve değişken çalışma seçeneklerini yerine getiren çalışanları tercih etmektedir (Devanna vd., 1982).

Bu nedenle örgütlerde lider konumundaki insanların terör estirerek yetki kullanımı, kabul edilemez. Yönetim ve çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmak için diğer her bir fonksiyonu anlamalıdır. Yönetici ve liderlerin örgütün amaçlarına ulaşmada kurumsal plan veya herhangi örgüt politikasını ana hatlarıyla belirlemesi gerekir. Çalışanlar, üst yönetimin hazırlamış olduğu yönergeleri ve ihtiyaçları izleme ve bunlara uymaları zorunludur. Çalışanların beklentileri, çevre şartları ve uzmanlık alanının kapsamı ile bir birey olarak potansiyelini geliştirmek ve değiştirmek, faydalı olma ve buluşçuluğu artırmak olmalıdır (Collier, 1968).

Storey (2007), bir maliyet olarak kabul edilmeyen ve değerli varlıklar olarak bilinen insan sermayesini önermektedir. İnsan kaynakları veya çalışanlar, bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklarıdır. Çünkü insan sermayesi, bir örgütün karar alma mekanizması veya kaynak tahsisi değil, herhangi örgütün kapasitesinin gizli yönünü ortaya çıkarır (Ulrich & Lake, 1991). Gerçekte örgütler, finansal ve fiziksel kaynakları, finansal olarak geri dönüşüm sağlamak

için çalışanların fikirlerini dikkate alırlar. Bir rgt, insan kaynakları uygulamalarında, yetenekli çalışanları birden fazla tamamlayıcı ile birleştirerek, taklit edilmesi zor ve sosyal açıdan karmaşık bir yapıyla heterojen olarak birleştirilmiş bu kaynaklar ile rekabet avantajı elde edebilir (Barney, 1991; 1995).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları aracılığı ile insan sermayesinin boyutu artırılarak çalışanların yetenek ve kapasiteleri, beklenmeyen çevresel değişikliklerin taleplerini karşılamak üzere geliştirilebilir. Bunun sonucunda örgütün sınırlı olan dışa dönük değeri, benzersiz iş programları ve yordamlar ile uyum süreci oluşturur (Pennings, Lee & Witteloostuijn, 1998). Bunun sağlanması, örgüte özgü bir insan sermayesini oluşturur. Aynı zamanda performansa pozitif etki sağlar.

İnsan sermayesinin örgüt performansına katkı sağlaması, temelde örgüt çalışanları ile örgütün uzmanlık bildirisi, yetenek, kapasite ve tecrübeden doğan gte bulunan insan varlıklarının esnek bileşkesi ile mümkün olabilir (Edvinsson & Malone, 1997). İnsan sermayesi büyük ölçüde doğada gizlidir ve örgüte ait değildir. Bununla beraber bir örgüt onu kiraladığında, işlem maliyetlerinin etkileri, oluşturulan insan sermayesinin örgüte özgü bazı aşamalarını, en iyi insanlar yürütür ve geliştirir. Aynı zamanda insan sermayesi değerindeki bir artışta istihdam kaynaklı içselleştirme kararları da güçlü bir şekilde etkili olabilir (Lepak & Snell, 1999). Yine Lepak and Snell (1999) rgt, kaynak tabanlı bakış açısına atfederek, potansiyel tehditleri ortadan kaldıran ve piyasa fırsatlarından faydalanan, verimliliği ve etkinliği artıran, stratejik uygulamaları etkinleştirildiğinde örgüte kazandırılan insan sermayesi değerinin o örgüte özgü elde tutulan değer olduğuna vurgu yapmaktadır. Bir rgt, esas yeteneği veya rekabet avantajını elde etmek için bu değere sahip olmak zorundadır. Bu nedenle, insan sermayesi, örgütün temel stratejileri ve bunların uygulanması için eğitim, uzmanlık ve yetenek gibi insan sermayesinin öz nitelikleri olarak çoğu örgütte en önemli kaynaklar olduğu söylenebilir. Bu z nitelikler, maddi kaynaklar ile birleştirildiğinde, örgütün eşsiz kaynak zenginliklerinin bir sonucu olarak performansın pozitif bir etkisi olarak ortaya çıkar.

### **1.5. Verimlilik**

Örgüt yapısı ne olursa olsun verimlilik, ekonomik refahın ölçümü için çok önemlidir (Kreitner, 2006). Bir örgütte liderlik vasfı taşıyan yöneticiler için örgütsel verimlilik çok anlamlıdır. Örgütsel verimlilik, belirli bir zaman diliminde, düzeltilmiş enflasyon da dikkate alınarak bir örgütün toplam çıktılarının toplam girdilere oranıdır (Kreitner, 2006).

Bir verimli çalışanın değerinin ne olacağı yönündeki soruya aranan cevap için çok sayıda yapılan araştırma, üretim çalışanının nakit değerini belirlemeye çalışmaktadır. Araştırmacılar, insan kaynakları muhasebesi üzerinden yaptıkları denemelere rağmen başarılı olamamışlardır. Bu anlamda verimliliğin tanımı karmaşık ve problemlidir. Genellikle bankacılık, sigorta ve diğer hizmet ve üretim işletmeleri gibi özel sektörün kullandığı daha çok bilinen göstergeler, verimlilik seviyelerini ölçmede krın esas alınması yönündedir. Bununla beraber bu ölçüm, çalışanların genel katkısını yansıtmayan hâlâ sübjektif bir ölçümdür (Cook, 1994).

Verimliliği artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak bir örgütte çalışanların tümünün, işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyelerinin oynayacağı rol söz konusudur. Her rolün de uygunluk ve etkinlik olarak iki yönü bulunmaktadır ( Prokopenko, ev. Baykal, O. vd., 1995, s. 16).

Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar, yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdırlar. Bu davranış yasaıyla açıklanmaktadır. Doyum sağlandığı veya engellendiği zaman motivasyon azalır. Örneğin alışanlar işlerini çok fazla çalışmadan yapabilirler (motivasyon yok); ancak tüm kapasitelerini harcayarak yapmaları durumunda doyum sağlayamayabilirler ( Prokopenko, ev. Baykal, O. vd. 1995, s. 16).

Bir örgütte verimlilik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur ve iyi yönetimle eř anlamlıdır. Verimliliği arttırmak ve bu artışı sürdürmek, en başta yönetimim temel amacı ve sorumluluğudur.

Verimlilik artışının bir nedeni de, çalışma yaşamının kalitesidir. Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma şartları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanımlama, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir ifadeyle çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma şartlarının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir (Akal, 1996, s. 35).

Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri, işletme performansını önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Ancak alışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni, konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da kendi dünyaları içinde yaşar, şartlardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepki gösterirler. Kişisel emelleri ve istekleri zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir çalışma ortamı hazırlamak için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır (Akal, 1996, s. 35- 36).

Verimlilik, işleri doğru yapmaktır. Verimlilik artırma çabalarında insanın oynadığı diğer bir rol etkililiktir. Etkililik, insan çabasının çıktı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yetenek gibi unsurların “yapma yeteneği”nin bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve doğru işe yerleştirme, sistematik iş geliştirme (teşvik) ve kariyer planlaması ile artırılabilir (Prokopenko, ev. Baykal, O. vd., 1995, s. 16). Verimlilik işleri doğru yapmak ise etkinlik amaca giden yolda doğru işleri yapmaktır.

Kimi zaman çalışmaya direnç veya isteksizliğe rağmen değişim yapılmasına gerek duyulur. Böyle durumlarda, yöneticilerin yaptırım yetkilerini kullanarak değişimi başlatmaktan geri durmamaları gerekir.

Örgütsel değerler lehine insani değerleri tamamen reddeden veya tamamen tersini uygulayan bir yöntem etkili olmayacaktır. Örgütsel amaçların insani değerlere tam anlamıyla uygun olacağını düşünmek gerçekçi olmaz. Belli düzeydeki çelişki normaldir, özel şartlar altında ve belli bir görev için en iyi dengeyi bulmak ve ihtiyaç doğunca bu dengeyi değiştirmek yönetimin görevidir

Verimliliğin sosyal yönünün önemi her geçen gün artmaktadır. Bazı Amerikan firmalarındaki yöneticiler ve sendikalar arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin (%78) ve sendika liderlerinin (%70) büyük çoğunluğunun yalnızca nicel değerlendirmeye dayanan bir verimlilik tanımı kullanmadıklarını ortaya koymuştur (www.ikademi.com).

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Bu nedenle, günümüzde örgüt performanslarını belirlerken sadece paranın kıt olduğu dönemlerde geliştirilen öz sermaye kârlılığı gibi ölçülerle değil, aynı zamanda insan sermayesinin etkin değerlendirilmesini de içeren çalışan başına kârlılık gibi ölçüleri de kullanmak önem kazanmaktadır. Çünkü günümüzde değer oluşturan yegâne unsur insandır.

## 2. İNSAN SERMAYESİ

Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan örgütün en değerli varlığıdır. Bu nedenle örgütler giderek eğitime daha çok yer vermektedirler (Viargues, 1999, s. 88)

İnsan sermayesi, son yıllarda bilim ve ekonomi çevrelerinde, dikkate değer bulunmuş ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. İnsan sermayesi, örgüt bünyesinde bulunan insanların tecrübe, yetenek, bilgi ve kabiliyet gibi beşeri unsurlarının tümünü ifade etmektedir (Edvinsson, Malone, 1997, s. 34).

İnsan sermayesi bireylerin yeteneklerini, okul eğitimlerini, iş eğitimlerini ve sağlıklarını temsil eden bir kavramdır (Becker, 1998). Başka bir tanıma göre bireyin doğuştan sahip olduğu ve sonradan kazandığı niteliklerin değeridir (Tunç, 1998, s.85). İnsan sermayesi zamanla biriken bir sermaye türüdür. Bireyler, doğuştan gelen özelliklerine dış çevreden elde ettikleri bilgi, beceri ve davranışsal özellikleri eklediklerinde sermayelerini arttırabilmektedirler.

İnsanlar kendi insan sermayelerini kendileri ellerinde tutarlar ve bu sermayelerini kurumlara karşılığında bir fayda sağlamak üzere kiraya verirler. Bu fayda gerek finansal gerekse finans dışı olabilir. Örgütler, kendileri için uygun insan sermayesine erişebilirler. Eğer birey örgütten ayrılacak olursa, sahip olduğu insan sermayesi de onunla birlikte gitme özelliğini taşır. İnsan sermayesi kazanılabilir ve tekrar yenilenebilir. (Kinney, 1999, s. 1).

İnsan sermayesi, araştırma - geliştirmeden yüz yüze müşteri ilişkilerine kadar bir örgütün en önemli varlığıdır. İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin sadece bir unsuru değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve bazen sınırlayıcı faktörüdür.

Modern ve geniş bir anlamda insan sermayesi “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapıları” şeklinde de tanımlanabilir. İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağıdır (Arıkboğa, 2003, s,85).

İnsan sermayesi statik bir varlıktan çok, işletmenin ihtiyaçlarına uygulandığında katma değer oluşturan dinamik bir unsurdur ve örgüt için değer oluşturma sürecidir. Örneğin, futbol takımlarının değerini insan sermayesi olarak adlandırılan futbolcular belirlemektedir.

Geleneksel muhasebe anlayışına göre entelektüel sermaye ve onun bir unsuru olan insan sermayesinin karşılığı şerefiye olarak görülebilir. Ancak esas anlam, kabaca öyle tanımlansa da, her iki kavramın sadece defter değeri ile



piyasa değeri arasındaki fark olmadığı ve görünmeyen değerlerden oluştuğu bilinmektedir.

İnsan sermayesi üzerine çok uzun yıllar çalışılmış olup, birçok tanımı yapılmasına rağmen, muhasebeleşmesi ve raporlanması konusunda ciddi atılımlar yapılamamıştır. İnsan sermayesi bir örgütün kişisel ve kolektif anlamda sahip olduğu iş gücü faktörlerinin kombinasyonuna işaret etmektedir. Bu kombinasyon içerisinde öğrenmeye teşvik, teknik yetenek, bağlılık, öğrenme yeteneği, nitelik ve bilgiyi paylaşma isteği gibi faktörler sayılabilir. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi örgütsel hedeflerin arasında yer almalıdır.

İnsan sermayesi üzerine yapılan çalışmalar iki nokta üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi kişisel yeteneklerin kolektif hale getirilmesidir. İkinicisi ise kişisel ve kolektif hale getirilmiş olan yetenek ve yetkinliklerin örgütsel sermayenin içine dâhil edilmesidir. İnsan sermayesi yetenek, ilişkiler ve değerler şeklinde temelde üç özelliğe ayrılmıştır. Yetenek kısmında çalışanların işiyle ilgili yeteneği profesyonel yetenek şeklinde isimlendirilmiştir. Bir çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi sosyal yetenek ve müşteriler ve dış çevreyle olan ilişkilerinin başarısı da ticari yetenek olarak isimlendirilmektedir. İlişkiler, sosyal yetenek kısmına giren işğörenin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin ve paylaşımındaki başarıya odaklanmıştır. Değerler ise aynı kurumun çalışanlarının aynı dile ve aynı ortak işletme kültürüne sahip olma gerekliliğidir (Arıkboğa, 2003, s. 87- 88).

Nitelikli insan sermayesi eğitilmiş çalışanlar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgüt için eğitime yapılacak harcamalar insan sermayesine yapılan yatırım niteliği taşıyacaktır. Ancak bazı konularda eğitime ihtiyaç duyulmayabilir. Basit el işçiliği gerektiren işlerde otomasyona geçmek daha kârlı olabilmektedir. Elle yapılsa bile, rutin ve düşük becerili işler, örgütler açısından insan sermayesi oluşturmaz veya kullanılmasına sebep olmaz. Bu sermayenin israfı anlamına gelmektedir (Stewart, 1997, s.94).

İnsan sermayesi, örgütlerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır. İnsan sermayesi, örgütü çevreleyen, kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarıdır. Günümüzde bilgi ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan örgütlerin üretkenliğinin, kârlılığının ve piyasa değerlerinin diğer örgütlerden yüksek olduğu gözlenmektedir (şamiloğlu, 2002, s. 86).

İnsan sermayesi, insan kaynaklarının maddi ve maddi olmayan yönünü gösterir. Bir örgütün insan sermayesinin fiziki görünümü, yalnızca insan kaynakları seçim süreci ve kiralama ile ilişkilidir. Örgüt, daha çok örgütün amaçlarına uygun olarak verilen herhangi bir görevin yerine getirilmesinde insan kaynaklarının bilgi, beceri, kapasite, esneklik yeteneği ve başarısını dikkate almaktadır (Edvinsson & Malone, 1997, Wright & McMahon, 1992). Üretim süreçlerine katılan insan, eski ekonomilerde ima edilen insan sermayesi teorisindeki gibi, sermayenin bir biçimi olarak yapılandırılmıştır. Birçok teorik ve empirikal temelli çalışmalar, insana yatırım yaparak ekonomik fayda sağlayan öncü örgütlere odaklanmıştır (Sweetland, 1996). İnsan yetenekleri, örgütte çalışanların çıktı verimliliğiyle ilişkilendirilerek fiziki varlıklar adı altında sınıflandırılmıştır. İnsan sermayesi ile ilgili ilk çalışma, seçim, eğitim, değerlendirme ve ödöl kategorileri altında gruplandırılmış insanların yönetimine

odaklanmıştır. Çalışanların ekonomik ücretleri yanında iş tecrübesi ile eğitim seviyelerinin doğrudan ilişkisi de ele alınmıştır (Wright & McMahon, 1992).

İnsan sermayesinin maddi olmayan yönü, çalışanların bilgi, yetenek ve kapasitelerini içermektedir (Edvinsson & Malone, 1997, Youndt & Snell, 1996). Başlangıçta yetenekli kişileri işe almak önemli iken insan kaynaklarının kullanımı üzerinden araştırma ve kontrol gerçekleştiren örgütler, insan sermayesinin maddi olmayan ve esnek bileşimini keşfetmişlerdir. Barney (1991), sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olarak insan sermayesinin örgüt kaynakları içerisinde etkin kullanımını savunmuştur. Barney'in (1995) alışması, hem birey olarak çok farklı hem sosyal açıdan karmaşık bir yapıya sahip ve örgütler genelinde türdeş olmayan bu iki kaynağın bileşimini yinelemiştir. Bu bakış açısı, örgüt performansı ve stratejik tercihlerde insan değişkeninin önemini gösteren çalışma ile Finklestein ve Humbrick (1996) tarafından desteklenmiştir.

Temelde Becker (1964) tarafından desteklenen insan sermayesi teorisinde insan sermayesinin özellikle maddi ve maddi olmayan boyutuna odaklanma ile örgütün kaynak temelli bakış açısında bir değişiklik söz konusu olmamaktadır. Maddi insan sermayesi ile örgüt ilişkisi, örgüt çalışanlarının bilgi ve yeteneği, gelişim sürecindeki yatırımlardan geri dönüşümü ve örgütten diğer örgütlere yetenek transferinin nasıl önleneceğini araştırma ve gelecekteki verimlilikle işçi maliyet ilişkisinin belirlenmesidir. Diğer yandan maddi olmayan boyutu ise bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile geliştirilen rekabetin stratejik ilişkisidir. (Barney, 1991, Hamel & Prahalad, 1990).

Değeri oluşturan unsur, kaynaklardan kıt olanlardır. Günümüzde kıt olan finansal sermaye değil, proje üretebilen ve katma değer oluşturan insan sermayesidir. Bu nedenle, eskiden bilançolarında taşıdıkları fiziki varlıklarla bağlantılı olarak belirlenen örgüt değerleri, günümüzde örgütlerin insan sermayesini ne kadar iyi yönettikleriyle belirlenmektedir.

Örgütte yenilikçiliği teşvik edebilmek için ödüllendirme sadece bireysel performansa değil, aynı zamanda bireyin paylaşım ve yardıma açıklığına da dayandırılmalıdır. Nitekim günümüzde yatırımcılar özellikle nitelikli insanları cezbedebilmek için onlara sadece maaş ve prim değil, aynı zamanda hisse vererek hem işe odaklanmalarını, hem de takım olarak çalışmalarını teşvik etmektedirler.

### **2.1. İnsan Sermayesi Kriterleri**

Bontis, "insan sermayesi çalışması" adlı araştirmasında insan sermayesi için 10 farklı boyut tanımlamıştır. Bunlar; alışanların tatmini, çalışanların işletmeye taahhüdü, eğitim, değer oluşturma, anahtar personelin elde tutulması, liderlik, süreçlerin uygulanması, bilgi oluşturma, bilgi paylaşımı ve bilgiyi kullanarak sonuç elde etmedir (Bontis, 2001).

İsveç'te yapılan başka bir araştırmada da insan sermayesi kriterleri olarak hastalanma oranı, insan sermayesi endeksi (bu endeks eğitim, yetkinlik ve bilgi bazında), çalışanlara verilen eğitim günü olarak tanımlanmıştır (Johanson vd., 1999).

Kanada endüstrisinde yapılan başka bir araştırmada da insan sermayesi kriterleri olarak; profesyonel yaşamdaki tecrübe, işe alımlardaki maliyet oranı, çalışan tatmini, çalışan devir hızı, çalışanların teknoloji hakkındaki bilgileri,

liderlik becerileri, çalışan başına eğitim harcaması, çalışanların yüksek eğitim oranı (yüksek lisans ve doktora), çalışan yönetici oranı, çalışan başına yenilik gibi özellikler tanımlanmıştır (Miller vd., 1999).

## **2.2. İnsan Kaynakları ile İnsan Sermayesi Kavramları Arasındaki Farklar**

İnsan kaynakları ve insan sermayesi kavramları birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. İnsan kaynakları, insan verimini arttırmak için katlanılan maliyetleri ön planda tutarken insan sermayesi kavramı maliyetler sonucu oluşan değere odaklanmaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları işletmenin bir fonksiyonu olarak ele alınırken insan sermayesi örgütte çalışan tüm çalışanları içine almaktadır.

İnsan kaynakları genellikle insandan elde edilen verime odaklanırken insan sermayesi çoğu zaman insanların yetenek gelişimi ve eğitimine odaklanır. Dolayısıyla insan kaynaklarının öznesi çalışandan elde edilebilecek “performans” iken insan sermayesinin öznesi bizzat insanın kendisidir. İnsan sermayesi insanı yatırım yapılabilir bir kaynak olarak ele alır ve maddi sermayelerden beklendiği gibi yatırım sonucu elde edilecek faydayı ilerleyen zamanlara bırakır. Bu sebeple insan sermayesi günümüzden ziyade geleceğe odaklanır ve gelecekte elde edilebilecek faydalar için bugünün çıkarlarından genellikle vazgeçer.

## **2.3. İnsan Kaynağının İnsan Sermayesine Dönüşümü**

Örgütlerin çokça vurgu yaptıkları konu, verimliliği ve kârı maksimize edebilmek için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bundan dolayı insan, örgüt için her açıdan önemlidir ve verimli kullanılması gereken bir kaynaktır. Birçok insan kaynakları yönetim literatüründe insan, herhangi bir örgütün başarisında en belirgin faktördür. İnsan entelektüel, duygusal, sosyal, politik bir varlıktır ve gelişimin bütün formlarını kapsamaktadır (Rao, 1996).

Herhangi bir örgütün yönetici ve liderleri, bir malın kalitesini geliştirmekten ziyade inisiyatifin gelişmesi konusunda daha hassas olmak zorundadırlar. Günümüzde bir örgütün rekabet avantajına odaklanması ve onu elde edebilmesi, yetenekli, işgücüne uyarlanabilir ve daha çok üretimi gerçekleştirmede önemli bir faktör olan insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelmesi ile mümkün olacaktır (Porter & Jenkins, 1996). Örgütler tarafından çok olumlu bir çalışma iklimi oluşturulsa da, çalışanlar arasında düşük motivasyon seviyeleri ve iş tatminsizliğinden dolayı bazı örgütlerde ortalama performans seviyelerinin altında iş tatmin sonuçları ve ödüller arasında dengesiz dağılım söz konusu olmaktadır. Günümüz iş çevrelerinde, iş tatmini ve motivasyon iklimi oluşturma, herhangi bir örgütün en önemli amaçlarından biridir. İşçi sağlığı, değerleme merkezlerinin kurulması, esnek dl sistemi, ikramiye planı, amaç merkezli performans değerleme, örgütsel gelişim ve esnek çalışma tablosu gibi çok daha yüksek öncelikler ele alınmaya başlamıştır (Hiltrop, 1996).

Bazı rgtler, örgütte yaşanan olumsuzlukları azaltmak için çalışanların çok karmaşık ve değişken olan farklı konulardaki beklenti ve çalışma seçeneklerini ele alan personel istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Devanna, 1982).

Yönetim ve çalışanlar, örgütün amacına ulaşabilmesi için diğerk bütün unsurlarla omuz omuza vermelidir. Yöneticiler ve liderlerin amacı, üstlerinin talimatlarını ve ihtiyaçlarını takip etme, çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğini gözlemlenme ve herhangi bir örgütsel politika veya kurumsal plan çıktılarının neler olduğunu elde etmektir (Collier, 1968).

Hemen hemen bütün örgütler, finansal ve fiziksel kaynaklardan finansal getiri sağlamak için çalışanların fikrinden faydalanırlar. İnsan kaynakları uygulamalarında, tamamlayıcı ve yetenekli çalışanların bütünleşmesi ile taklit edilmesi zor bir örgüt ortaya çıkabilmekte ve bütünleşmiş olan bu kaynakları da rekabet avantajını beraberinde getirebilmektedir (Barney, 1991, 1995). Çalışanların yetenekleri ve kapasiteleri insan sermayesi kapsamında artışlara neden olmuş, bu da beklenmedik çevresel değışimlerin talebi karşılama yönünü geliştirmiştir. Bu uyum sürecinin sonucunda, sınırlı bir dış değere sahip olan örgütün, kendine özgü değerleri ortaya çıkmış olur (Pennings, Lee & Witteloostuijn, 1998).

Çalışanlar için varlık ıkışları, herhangi bir harcama değışil, daha çok bir yatırım gideri olarak kabul edilir, günümüzde bazı büyük örgütler, her çalışanın içsel değeri üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda insan sermayesindeki değerk artışı, içselleşmiş istihdam kararını güçlü bir biçimde etkileyebilir (Lepak & Snell, 1999).

Lepak ve Snell (1999), örgütün kaynağına dayalı bakışına atfederek, pazar fırsatlarını ve potansiyel tehditleri etkisiz hale getiren, etkinliğı, verimliliğı artıran ve strateji gelişimine imkân veren bir örgütün, kendisine değerk kazandıran insan sermayesini elinde tutmayı tavsiye etmektedir. İnsan sermayesi, rekabet avantajı veya öz yeteneğıne ulaşmak isteyen bir örgütün fırsat değerkidir. Bu yüzden örgütlerin temel stratejileri, uygulamaları, eğitim, uzmanlık ve yetenek gibi insan sermayesine bağılı nitelikleri, örgütlerin en önemli kaynaklarıdır. Bu niteliklerin maddi kaynaklarla etkileşmesi halinde, örgütün kaynak yeteneğinin bir sonucu olarak performansa pozitif bir etki sağlar.

2003 yılında Mercer'in 200 üst düzey yönetici üzerinde yaptığı gözlemlerde % 92'sinin insan sermayesinin müşteri tatminini büyük ölçüde etkilediğini, % 82'sinin kârlılığına pozitif etkide bulunduğunu % 72'sinin ise yeni ürün geliştirmeye etkisinin olduğuna inandığını ifade etmiştir (Mercer, 2003).

Rekabet avantajı elde edebilmenin yollarını açan, çalışan ilişkilerinde tutarlı yeni bir strateji izleyen insan kaynakları yönetiminin kurumsal dünya ile arasında bir ilgi söz konusudur (Legge, 1995).

İnsan sermayesinden maksimum verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliğı ve buluşçuluğı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkân sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağılılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğuk kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır (Şamiloğlu, 2002, s. 106 - 107).

Günümüz alışanları, kendilerini yönetim tarafından kullanılan ve istismar edilen varlıklar olarak hissederlerse, yönetime karşı eleştirel bir yaklaşım sergileyeceklerdir. Daha da ileri giderek tereddütsüz reaksiyon gösterecek ve mücadele başlatacaklardır. Bir araştırma, hem saldırgan hem de

kayıtsız davranışların, baskıcı liderlerin neden olduğu hüsrana bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Luthans, 2007).

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilir. İnsan kaynaklarının insan sermayesine dönüşümü için gerekli bazı iç ve dış şartlar bulunmaktadır. Örgüt içerisinde insan kaynaklarının insan sermayesine en büyük etkisi, insan kaynakları birimlerinin eğitim ve gelişim göreviyle ortaya çıkar. Çapraz fonksiyonel eğitim, iş başı ve iş dışı eğitim, informal eğitim, oryantasyon programları gibi insan kaynakları uygulamaları, insanın sermayeye dönüşmesinde atılan önemli adımlardandır. Eğitim vermenin yanında belki de daha önemlisi çalışanlara öğrenmeyi öğretmektir. Bunun yanında çalışanların motivasyonunun sürekli olarak arttırılmaya çalışılması ve buluşçu düşüncelerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Üretkenlik ve karar destek süreçlerine katılım, çalışanları ödüllendirmede önemli kriterlerden bazıları olmalıdır. Bunun yanında örgütler yatırım yaptığı çalışanlarını kaybetmemeyi hedeflemelidirler.

İnsan sermayesinin elde edilmesinde çevresel şartlar da büyük rol oynamaktadır. Dış çevredeki değişimler sürekli gözlemlenerek örgütün iç çevresine doğru faydalı ve gerekli olan açık ve örtük bilgilerin akışı sağlanmalıdır. Böylece bu bilgilerin çalışanlarca kazanılarak sermayelerini arttırmaları mümkündür. Piyasadaki yetenekli bireyler örgüte kazandırılarak mevcut insan sermayesini arttırma hedeflenebilir. Dış çevredeki eğitim ve gelişim fırsatları araştırılarak çalışanların son bilgilere ulaşmaları sağlanmalı ve örgüt yöneticileri bu konuda teşvik edici olmalıdır.

İnsan kaynakları uygulamalarının doğrudan örgütsel performansı etkilemeyip, öncelikle işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırdığı (insan sermayesi); grup etkileşimi ile bilgi ve becerinin paylaşıldığı (sosyal sermaye) ve elde edilen bilgi ve beceri birikimlerinin örgütlerdeki sistem, süreç ve nihayetinde örgüt kültüründe yerleştiği (örgütsel sermaye) düşünülebilir (Görmüş, 2009).

İnsan kaynakları, insan sermayesinden istenilen sonucu almayı kolaylaştıran örgütsel bir yapı oluşturmalıdır. Esnek, çok yönlü bilgi akışı sağlayan, örgütsel pozisyonlarda gücün mevkiden değil uzmanlık ve tecrübeden alındığı bir örgüt yapısı kurulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimlerinin, insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin bir rol oynayabilmesi için temel yetkinliğin sınır ve becerileri tanımlanmalı, yönetici gelişimi daha yüksek bir düzeye çıkarılmalıdır. Bunun yanında hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve uzmanlar arasında çapraz etkileşimi destekleyerek ve özendirici ücret sistemleri geliştirerek işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırımlar yapılması gerekmektedir (Görmüş, 2009).

### 3. SONUÇ

Modern yönetim anlayışı, çalışanları bir insan kaynağı olarak görerek fertleri çalışmaya yönelten nedenleri, işin anlam ve önemini ne olduğunu araştırmakta, fertlerin hangi tutumlardan etkilendiğini anlamak için motivasyona ve ihtiyaçlar kuramlarını incelemeye odaklanmaktadır. Örgütsel motivasyon, çalışanların işletme amaçlarına odaklanmasını sağlamakta ve ihtiyaç duyulan performans bariyerlerinin aşılmasına etki etmektedir. Örgütler

alışanlarını motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri halinde, verimlilik ve kalite bağlamında başarılı sonuçlar elde edebileceklerdir.

Personelin refah endişesini ortadan kaldırma, kariyer yollarını planlama, performanslarını değerleme, ödüller ve ikramiyeler verme, eğitimlerini sağlama ve iş rotasyonu ile verimliliklerini arttırma, insan kaynakları gelişimi ile ilgili olduğu kadar çalışanların başarısı için de en temel faaliyetlerdendir. Böylece çoğu örgütte insan kaynakları departmanının fonksiyonu layıkıyla yerine getirilmiş olacak ve örgütün stratejik amaçlarına giden önemli bir adım başarıyla tamamlanmış olacaktır. İnsan kaynakları planlaması ve gelişim ile insan sermayesi olarak temsil edilen insan kaynakları bir işletmenin rekabet avantajı olabilecektir.

Sonuç olarak, örgütlerin insan kaynağını motive etmesi halinde çalışan verimliliğinin artacağı, bu verimlilik artışının insan kaynağının maddi ve manevi boyutunu ifade eden insan sermayesinin değer artışına katkıda bulunacağı, bu dönüşümün de hem bireyin hem de örgütün piyasa değerini arttıracağı muhakkaktır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994), ağdaş rgtlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi, Ankara, PEGEM Yayını No: 7, s. 3
- Akal Z. (1996), İşletmelerde Performans lm ve Denetimi, ok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara, s. 35- 36
- Argon, T. ve Eren, A. (2002). İnsan kaynakları yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.17.
- Arıkboğa, ř. F. (2003) Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, .
- Atamanalp C., Karcıoğlu, R., Orhan S. (2001), Maliyet Muhasebesi, Aktif Yayınları, Erzurum, s. 140
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management,17, s. 99- 120
- Barney,J. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 9, 4, s. 49- 61
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, Journal of Political Economy,70, 9-49.
- Becker, G.S. (1964), Human Capital, New York, Columbia University Press
- Bingl D.(1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, s. 8
- Bontis, N. (2001). Human Capital Study. Acceture, IICR and Saratoga Institute internal written report, 35pp, McMaster University, Canada.
- Bykuslu, A. R. (1998), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", MESS Mercek Dergisi, Ekim
- Collier, A.T. (1968), Business Leadership and a Creative Society, Harvard Business Review Classic, Jan- Feb.
- Cook, M. (1994), Personnel Selection and Productivit, John Wiley & Sons

- Devanna, M. A., Formbrum, C., Tichy, N. and Warren, L. ( 1982), Strategic Planning and Human Resource, Human Resource Management, 21(1)
- Edvinsson L, Malone M. (1997), Intellectual Capital, Harper Collins Pub., USA, s. 34.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa, İstanbul, 1999, s.13
- Finkelstein, S. & Humbrick, D. (1996), Strategic Leadership, St. Paul, West
- Görmüş, A.Ş., (2009), Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S I)
- Harnel, G. & Prahalad, C.K. ( 1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, s. 79- 91
- Hiltrop, J.M. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organization Performance: Theory and Research, European Management Journal, 14 (96), s. 31- 48
- Johanson, U., Martensson, M., Skoog, M. (1999). Measuring and managing intangibles/eleven swedish qualitative exploratory case studies, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, Holland, June 9-10.
- Kinney T. (1999), “Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning”, Adult Learning, Vol:10, Issue:2, s.1.
- Kreitner, R. (2006), Management, Houghton Mifflin,
- Legge K. (1995), Human Resource Management, Rhetoric Reality and Hidden Agendas in Human Resource Management: A Critical Text Edited By John Sturey, Routledge
- Lepak, D. P. & Snell, S.A. ( 1999), The Human Resource Architecture: Towars a Theory of Human Capital Allocation Development, Academy of Management Review, 24 (1), s. 31- 48
- Luthans, E. (2007), Organizational Behavior, McGraw- Hill
- Mercer (2003), “The CFO’s Perfesctive” Capital Management, Retrieved March, 1, s. 2004
- Miller, M., DuPont, B., Fera, V., Jeffrey, R., Mahon, B., Payer, B., Starr, A., (1999). Measuring and reporting intellectual capital – from a diverse canadian industry perspective, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, Holland, June 9-10.
- Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri forum.teknikvideo.com/.../motivasyon-yasamina-etkileri-t372.html 20 Nisan 2011
- Pennings, J. M., & Witteloostuijn, A. (1998), Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution, Academy Management Journal, 41 ( 4), 425- 440
- Porter, M. & Jenkins G. (1996), Competitiveness and Human Resource, Management Policies, Journal of General Management, 22 (2)
- Prokopenko, J. (1995), Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 476, Ankara, , s. 15- 16, Çevirenler: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan
- Rao, T.V. (1996), Human Resource Development- Experiences, Intervention, Strategies, SAGE Publicitions
- Robbins, H. ve Finley, M. (1995). Why Teams Don’t Work. United States of America: Peterson’s/Pacesetter Books.
- Robbins, S. (1978), Personnel The Management of Human Resource, Prentice-Hall Inc.

- Stewart, A. T. (1997), Entellektüel Sermaye ev: Nurettin Hlhüseyini, Mess Yayınları, İstanbul.
- Storey, J., Sisson, K. (1993), Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, s. 1
- Sweetland S.R. (1996), Human Capital Theory, Foundations of a Field of Inquiry, Review of Educational Research, 66 (3), s. 341- 359
- Şamiloğlu, Famil. Entelektüel Sermaye. Gazi Kitabevi. Ankara, 2002
- Tunç, M. (1998). Kalkınmada İnsan Sermayesi: İ Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 83-106.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991), Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 5(1), s. 77- 92
- Üstünel, B. (1997), Ekonominin Temelleri, Yedinci Bası, Ankara, Alfa Yayınevi, s. 52
- Viargues, J.L., (1999), Manager Les Hammes, Manuel de la Gestion des Ressources Humaines a l'usage des Operationnels, Editions d'Organisation, Paris, s. 88, (ev. Z. Sabuncuoğlu)
- Wright P.M. & McMahan, G.C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management, 18 (2), s. 295-320