

21.YY İŞLETMELERİNİN GERÇEK ZENGİNLİK KAYNAĞI: İNSAN SERMAYESİ

Derya ŞERBETÇİ *

ÖZET

Bu çalışmada 21.yy işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı olarak ifade edilen insan sermayesi konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler açısından büyük önem taşıyan entelektüel insan kavramına yönelik genel açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde işletmelerin görünmeyen varlıkları olarak ifade edilen entelektüel sermaye olgusuna yönelik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde entelektüel sermayenin unsurları arasında yer alan insan sermayesi ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise insan sermayesinin işletme yönetimi açısından taşıdığı önem üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

In this study, we have investigated the subject of human capital expressed as the real precious asset of firms in detail. The study consists of four chapters. In the first chapter, the concept of intellectual human, which place an important role for firms, has been explained in general. In the second one, the information on the phenomenon of intellectual capital being known as the invisible assets of firms has been provided. The third section contains a detailed investigation of human capital, which is one of the elevants of intellectual capital. In the find section, we have stressed on the signifinance of human capital with respect to business administration.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler geleceğe hazırlanmada ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmede etkili olacak yönetim ve üretim modellerinin hazırlanışında ve uygulanmasında temel faktörün “insan“ olduğu gerçeğinde birleşmişlerdir. Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde işletmeler kendileri için en önemli sermaye unsurunun insan olduğu gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletmelerin bilgili, entelektüel özellikleri taşıyan, yaratıcı, sorgulayıcı, yenilikçi ve araştırmacı insanlara olan gereksinimi hızla artmaktadır.

* Yard. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi

Hayatı sürekli olarak sorgulayan ve herkesten farklı birtakım özelliklere sahip olan insanlar entelektüel insanlar olarak adlandırılmaktadır. Soyut varlıkları temsil eden ve bilançoda tam olarak görülmeyen varlıklar işletmelerin entelektüel sermayelerini oluşturmaktadır. Bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan çok çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı örgüt yapısı ile, bir kısmı örgütte çalışan insanlar ile bir kısmı ise örgütün ilişki kurduğu müşteri grubu ile ilgilidir.

İşletmelerin rekabet avantajını ele geçirebilmede, yenilik ve değişimlere süratle uyaranabilmelerinde, karlılık ve verimliliği yaratabilmelerinde kısacası varolabilmelerinde temel kriter işletmede yer alan insanların niteliği, kalitesi ve sahip oldukları bilgi düzeyidir. Bilgiyi üreten, paylaşan ve kullanan insanlar işletmelerin en önemli zenginlik kaynağıdır. Bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanabilmek bir işletmenin birincil hedefidir. İnsan kaynaklarının en önemli rolü, bilgi toplumuna geçiş sürecinde insanı bilgiye egemen yapabilmektir. Sosyo ekonomik gelişmenin insan unsurunu kapsayan işgören altyapısı insan sermayesi olarak adlandırılmaktadır. İşletme yönetimi açısından insan sermayesi büyük önem taşımaktadır.

I. ENTELEKTÜEL İNSAN

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte başta iş dünyası olmak üzere birçok alanda entelektüel kavramı sıkça duyulur olmuştur. Entellektüel kavramı sözlükte; toplumun her kesiminden gelen ve bilimsel, çağdaş, ileri bir dünya görüşüne sahip olan kimseler olarak tanımlanmaktadır¹. Entellektüel kavramına yönelik olarak yapılan bir diğer tanıma göre entellektüel, yoğun düşünsel etkinlik gösteren ve toplumda aydın olarak adlandırılan kimselerdir². Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere entellektüellik, yani entellektüel insan olmak bireyi toplum içerisinde farklı bir konuma taşımakta ve birey için bu bir ayrıcalık unsuru oluşturmaktadır.

Her toplumda sıra dışı bir duyarlılığa sahip, içinde buldukları evrenin doğası ve toplumlarını yönlendiren kurallar hakkında birçok insandan daha fazla düşünen, aynı toplumun paylaştığı, çoğunluğu oluşturan sıradan insanlardan daha sorgulayıcı bazı kişiler vardır³. Bilginin diğer üretim girdilerinden daha önemli hale geldiği üçüncü bin

¹ **Büyük Ansiklopedi**, C.4, s.1562.

² **Büyük Larousse**, Milliyet Yayınları, C.7, s.3729.

³ Rüşti Bozkurt, **Kendine Ayna Tutan İnsan** (Birinci Basım, İstanbul: Globus Dünya Basımevi, Temmuz 1998), s.123.

yıla girdiğimiz şu günlerde entellektüel insanların önemi hızla artmaktadır. Bir toplumun kalkınması, bu toplum içerisinde yaşayan insanların bilgi ve kültür düzeylerini artırması yani entellektüel özelliklere sahip olmasıyla yakından ilişkilidir. Günümüzde toplumların gerçek zenginliğinin entellektüel düzeyleri yüksek olan insanlar olduğu gerçeği artık herkes tarafından kabul edilmektedir.

Entellektüel insanların sahip olduğu birçok temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴:

- Entellektüel insanlar kendi mantık süzgeçlerinden geçmemiş davranış kalıplarına karşı çıkarlar. Entellektüellik; yaratıcı düşünceye önem veren, karşılaştığı olayları akılcı bir biçimde analiz ederek gerçeklere ulaşmaya çalışan ve her şeyin anlamını sorgulayan bir kişiliktir.
- Entellektüel insanlar zihinsel alışkanlıklardan kaçınır. Entellektüel insanın en önemli özelliği, sürekli olarak kendini sorgulaması ve yenilemesidir. Kendisini, çevresini ve dünyayı sorgulayan entellektüel insanlar çoğunlukla çevrelerinde herkes tarafından yadırganmaktadır.
- Entellektüel insanlar bağıllık sorununa meydan okur. Entellektüel insanın temel sorunu bugünü korumak değil, yarını yaratmaktır. Sorgulayıcı ve kuşkucu bir düşünce yapısına sahip entellektüel insanlar başkalarına bağımlı olarak yaşamaktan kaçınırlar. Maddi olmayan soyut varlıkların önem kazandığı günümüzde, bağıllık üzerine odaklanmış bir yönetim anlayışı, günümüzde en değerli kaynak olarak tanımlanan entellektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilememesi sonucunu doğurmaktadır.
- Entellektüel insan aldatici, oyalayıcı ve erteleyici bir anlayışı benimsemez. Entellektüeller, olguları sıradan insanlara göre daha farklı bir duyarlılıkla sorgularlar ve geleceği yaratacak köklü eğilimlere karşı oldukça hassas davranırlar.
- Entellektüel insan özgür düşünür. Entellektüel kişiliği sıradan insanlardan ayıran; özgür düşünmesi, kişisel çıkarları gözetmemesi, inanmadığı şeye hizmet etmemesi ve doğru bildiğini söylemeye verdiği değerın ,maddi değerlere verdiği önemden daha fazla olmasıdır

⁴ Bozkurt, ss.129-130.

- Entellektüel insanlar sıradan olmayışın kendilerine getireceği her türlü olumsuzluğu karşılayacak güce sahiptirler. İşletmeler ve toplumlar açısından bu güce sahip gerçek entellektüellerin sayısı oldukça az sayıdadır. Bu nedenle işletme ve toplum bazında entellektüel özelliklere sahip insanlardan en üst düzeyde yararlanmak gerekmektedir.
- Entellektüel insanların yıpratıcı bir hayat tarzı vardır. Entellektüel insanlar, sürekli olarak kendilerini ve çevrede olup biten her şeyi sorguladıkları için diğer insanlara göre çok daha fazla yıpranmaktadır.
- Entellektüel insanlar çoğunlukla güçsüz olanların yanında yer alır. Entellektüellerin sosyal sorumluluk ve iş ahlakı açısından genel davranış tarzı, zayıf olanların ve kendilerini temsil edecek güçte olmayanların yanında yer almak ve onları sonuna kadar desteklemektir.
- Entellektüel insanlar, insanlığın ortak birikimlerinden yararlanır. Yaratıcı entellektüelliğin önemli bir göstergesi de, insanlığın ortak birikimi olan uygarlık değerlerinden yararlanmaktır.

Entellektüel insanlara sahip olan bir toplum ya da içerisinde entellektüel çalışanlar barındıran bir işletme refaha, başarıya ve uygarlığa ulaşma yolunda büyük aşamalar kaydederek rekabet üstünlüğünü elde eder. Bu noktada önemli olan entellektüel kişilerin her konuda desteklenmesi ve onların bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılmasına yönelik her türlü çabanın gösterilmesidir. Entellektüel insanların gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından taşıdığı önem birçok kimse tarafından kabul edilmekle birlikte nedense başarılı, farklı ve üstün özelliklere sahip “özel” kişiler yani entellektüeller genelde desteklenmek yerine dışlanmakta ve bu tür insanlara “potansiyel tehlike” olarak bakılmaktadır. Toplumların ve işletmelerin en büyük yarılgılarından birisi ve belki de en önemlisi budur.

II- ENTELLEKTÜEL SERMAYE

Entellektüel sermaye kavramı, bilgi çağına geçiş sürecinin gündeme kazandırdığı ve önemi hızla artan bir kavramdır. Entellektüel sermaye konusu daha uzun bir süre bu önemini koruyacak gibi gözükmektedir.

Entellektüel sermaye bilançoda tam olarak görülmeyen işletmenin saklı (gizli) varlıklarının toplamıdır ve dolayısıyla örgüt üyelerinin

kafasındakileri ve onlar ayrıldıklarında işletmede kalanları içerir⁵. Entellektüel sermaye bir işletmedeki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır. Yani, entellektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen, entellektüel malzemedir,yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir⁶.

Entellektüel sermaye, yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmek için üretime sokularak formalize edilen entellektüel materyaldir. İmalat sektöründe elde edilen katma değerın ¼ ünün bilgiden kaynaklandığı belirtilmektedir. A.B.D.'de lisans sonrası eğitim almış erkeklerin geliri, yüksekokul bitirmemişlerin gelirlerinin %130'udur. Bu iki grup arasındaki gelir farkı 1980 yılına göre iki katına çıkmıştır. Günümüzde öğrenme daha yüksek gelir düzeyine çıkma ile sonuçlanmaktadır. İşletmelerin entellektüel sermayelerinin genellikle defter değerlerinin 3 veya 4 katı olduğu tahmin edilmektedir⁷.

Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli olacak gibi gözükmektedir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanlar kuruma kattıkları entellektüel sermaye ile çok büyük değerler yaratmaktadırlar. 2000'li yıllarda asıl değeri yaratanlar işletmelerin entellektüel sermayeleri yani "altın yakalılar" olacaktır. İşletmeler için gelecek yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacak gibi gözükmektedir. Motorola, Nokia, Microsoft ve IBM gibi entellektüel sermayenin önemini kavramış olan işletmeler yeni beyinler için birbirleriyle yarışır hale gelmişlerdir. Bugün dünyanın en ünlü yazılım işletmesi olan Microsoft'un değeri 450 milyar dolardır. Oysa bu işletmenin fiziksel varlıklarının değeri sadece 10 milyar dolardır. Bu işletmeyi değerli kılan, çalışanların sahip olduğu entellektüel sermayeleridir⁸.

İşletmelerin geleceğe dönük gelişimlerini belirleyen bir yönetim sistemi olan entellektüel sermaye kavramı görünmeyen aktifleri temsil etmektedir. Bilançoda yer alan somut ekonomik aktifler kadar elle

⁵ Goran Roos ve Johan Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol.130, Iss.3 (1997), s.415.

⁶ Thomas Stewart, **Entellektüel Sermaye**, İngilizceden Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Mess, Ya.No., 258, s.XII (Önsöz).

⁷ Thomas A. Stewart, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", **Fortune** (3 October 1994), ss.68-69.

⁸ Sedef Seçkin, "İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi", **Capital**, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999), s.194.

tutulamayan aktiflerin de işletmeyi değerlendirmede önemi vardır. Bunun en iyi örneklerinden birisi Internet Navigator'un yaratıcısı olan Nestcape'in halka açılırken gösterdiği başarıdır. Neredeyse bütün aktif kalemleri görünmez değerlerden oluşan bu işletmenin piyasa değeri 2 milyar \$ olarak ortaya çıkmıştır. Bu noktadan bakıldığında defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark işletmenin entellektüel sermayesini oluşturmaktadır⁹. İşletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak ifade edilen entellektüel sermaye maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır.

Entellektüel sermayenin işletmenin piyasa değerinin oluşumuna etkisi aşağıdaki formül ile gösterilebilir¹⁰:

İşletmenin Piyasa Değeri = Maddi Varlıklar + Entellektüel Sermaye

Bu formülden anlaşılacağı üzere, işletmenin piyasa değerinden maddi varlıklar düşüldüğünde işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayesi ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin entellektüel sermayesini geliştirmesi ve arttırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştiren yani entellektüel sermayesini iyi kullanan işletmelerin günümüzün rekabet ortamında daha avantajlı duruma geçecekleri bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanmasıdır.

Entellektüel sermaye, işletme bilançosunda görülmeyen bir aktif kalemi olarak nitelendirilmektedir. İşletmede varolan ancak aktiflere yansımamış bu kalem bir işletmenin bilgiyi nasıl kullandığını ve yeniden nasıl ürettiğini ifade etmektedir. Bilgiyi üreten, paylaşan ve dağıtan işletmelerin entellektüel sermayeleri yükselmekte, buna bağlı olarak da verimlilikleri, rekabet güçleri, gelişme potansiyelleri ve yaratıcılık yetenekleri artmaktadır. İşletmelerin değişime başarılı bir biçimde uyarlanabilmeleri rekabet üstünlüğü açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmede çalışan insanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri ile yaratıcılık kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanma yoluyla

⁹ Bülent Coşkun, "Şirketinizin Sermayesi Entellektüel mi?", **İntermedya Ekonomi**, Yıl.6, Sa.24 (13-19 Haziran 1999), s.61.

¹⁰ Annie Brooking, **Intellectual Capital** (London: International Thompson Business Press, 1996), s.12.

oluşturulan entellektüel sermaye işletmelerin rekabet gücünü belirlemek açısından oldukça önemlidir. Bilgili insana olan gereksinimin artması ile birlikte işletmeler dikkatlerini insan unsuru üzerinde odaklamışlardır. Çalışanların sahip oldukları bilgileri, becerileri, tecrübeleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları işletmenin beyin gücünü ortaya koymaktadır. Beyin gücünün yoğunluğu ve içeriği entellektüel sermayeyi doğrudan etkilemektedir. İşletmede iyi bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların işten beklentilerini tam olarak karşılayabilmesi, işgörenin işletmeye sıkı sıkıya bağlanmasını sağlar. Bu şekilde çalışanların başka işletmelere geçmesi engellenerek, beyin gücünün beyin göçüne dönüşmesi önlenmiş olur. İşletmelerin sahip olduğu entellektüel sermaye üç temel unsurdan oluşmaktadır: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal (örgütsel) sermaye Bu unsurlar arasında en çok dikkati çeken ve 21. yüzyıla damgasını vuran sermaye türü insan sermayesidir.

III-İNSAN SERMAYESİ

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve işine bağlılığı yüksek olan insanlardır. İşletmeleri başarıya götüren ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıran insanlar, işletmenin görünmez varlıklarını temsil etmektedir.

Bilgi toplumu sürecinde işletmeler bilgi sahibi olan insanlara hizmet etme ve onları yetiştirme gereksinimi duymaktadır. Bilgi sahibi insanlar bilgilerini paylaşmak ve bu yolla yeni bilgilere sahip olmak için diğer bilgili insanlarla etkileşimde bulunma gereksinimi hissederler.

İşletmelerin başarısının belirleyicisi sahip oldukları insan kaynaklarıdır. İşletmelerde nitelikli insanların sayısı arttıkça ve bu insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanıldıkça işletme başarılı olmakta ve diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir. İşletmede çalışanların bir varlık haline gelmesi ve örgüt içerisinde çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılabilmesi iyi bir yöneticinin temel sorumlulukları arasındadır.

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tesbit edebilmek ile mümkün olabilir. İşletmeler işgörenlerin sahip olduğu bilgileri işletmelere aktarır, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır¹¹.

¹¹ Elizabeth Lank, "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor", **Long Range Planning**, Vol.30 (June 1997), s.406.

İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve işletmede tutulması pahalı ve zor bir süreçtir. Çalışanlar, işlerinde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli olurlar. Bireyin sahip olduğu bilgiler işletmeye değil o kişinin kendisine aittir. Bundan dolayı, birisinin nasıl ve niye değerli olduğunun ve örgüt içinde hangi rolü oynayacağına bilinmesi sırasında bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak oldukça önemlidir. İşletmede çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin sadece az bir kısımdan yararlanır¹². Bunun önlenmesi için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini açık bir biçimde ortaya koyabilmelerini sağlayıcı çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir.

İnsan sermayesi işletmelerin mülkiyetine sahip olabileceği bir unsur değildir. İşletmeler insan sermayesine sahip olamazlar sadece kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilirler, diğer bir ifade ile onu kiralayabilirler¹³. Para konuşur ama düşünemez; makinalar çoğu zaman insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş görür, ama icatta bulunamaz. İnsan sermayesinin öncelikli amacı yeni ürün ve hizmetler üretmek ile iş süreçlerinde daha ileri düzenlemelerde bulunmak için yeni buluşlar yapmak olarak ortaya çıktığında, bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik geliştirici faaliyetlere yöneltmektedir. Böyle bir durumda insan sermayesi iki yolla; işletmelerde insanların bildiği şeyler daha çok kullanıldığında ve daha fazla insan işletme için yararlı daha fazla şey öğrendiğinde gelişir¹⁴. Bir işletmede çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden en üst düzeyde yararlanabilmek için saklı bilgilerin ortaya çıkarılabilmesi ve çalışanların bilgilerini diğerleriyle paylaşabilmesi için gerekli ortamın yaratılması gerekmektedir. Gizli kalan, açığa çıkmamış ve başkalarıyla paylaşılmamış bir bilginin örgüte hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

Bir işletmenin işgücü yapısının özelliklerine bakılarak, işletmede çalışanlar aşağıdaki tablonun ilgili karelerine yerleştirilebilir¹⁵:

¹² Brooking, **Intellectual**.....,s.15.

¹³ Saime Önce, **Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Ya.No.1100,1999, s.23.

¹⁴ Stewart, **Entellektüel** , s.95.

¹⁵ Stewart, **Entellektüel** , ss.98-99.

Tablo 1
Bir İşletmenin İşgücü Yapısı

1	YERİ ZOR DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (BİLGİYLE DONATIN)	2	YERİ ZOR DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (SERMAYEYE KATIN)
3	YERİ KOLAY DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (OTOMASYONA GEÇİN)	4	YERİ KOLAY DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (FARKLILAŞTIRIN YADA DIŞARIYA VERİN)

KAYNAK: Thomas A. Stewart, **Entellektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin El Hüseyini (İstanbul: Mess Ya.No. 258, BZD Yayıncılık, 1998), s.170.

3 numaralı kare, düz ve yarı kalifiye işgücünü ifade etmektedir. İşletmeler, bu türden insanlara çok fazla gereksinim duyabilir ama bu tür insanlar örgüt açısından yüksek bir katma değer oluşturmaz. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en etkin strateji otomasyona geçmektir. 1 numaralı karede, kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro işlerini gören işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan kişiler bulunmaktadır. Bu kişilerin yerlerinin doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli olabilir ancak bunlar müşterilerin değer verdiği şeyler değildir. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en uygun strateji ise bu kişilerin bilgi ile donatılmasıdır. 4 numaralı karede çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar, ama işletmede bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak strateji ise farklılaştırmaya gitmek ya da işleri dışarıya yani başka işletmelere vermektir. 2 numaralı karede ise, işletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumda yer alan insanlar bulunmaktadır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde ya da işletmelerde uygulanabilecek en etkin strateji ise bu tür insanların sermayeye katılmasıdır.

Bir işletmenin insan sermayesi 2 numaralı karede yer alır ve müşterilerin bir rakip yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri yetenek ve tecrübeyle yaratan insanlar üzerinde odaklanır. Bu tür insanlar işletmeler için varlıktır; geri kalanlar ise, sırf emek maliyetidir.

Rekabet üstünlüğünü sağlamanın temel kriteri bilgiye sahip olan işletmeler değil, o işletmelerde çalışan insanlardır. İşletmede çalışan bilgili insanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ve bu tür insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleriyle başka işletmelere geçmelerini engellemek konusunda üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Bireysel öğrenme düzeyinin ve yeni buluşlarda bulunma kapasitesinin artırılmasında işletme içerisindeki ortamın büyük etkisi vardır. Bir bilgisayar işletmesinin üst düzeydeki 20 programcısı aniden işletmeden ayrılırsa , işletmenin hisse fiyatı önemli ölçüde düşecektir. Ancak bu işletmenin entellektüel sermayesinden büyük bir kısmı kaybedildiği halde, kısa dönem karları maliyetlerdeki azalış yüzünden yüksek olabilir.

İnsan sermayesi özellikleri çoğunlukla örgütsel davranış ve performans üzerinde etkili olmaktadır. İnsan sermayesi bir işletmenin örgütsel başarısı üzerinde önemli bir rol oynarken, diğer örgütlerin üyelerinin insan sermayesi de örgütsel performans üzerinde kritik bir rol oynar. İnsan sermayesinin yüksekliği işletmelere daha fazla müşteri çekmede ve müşteri bağımlılığı oluşturmada oldukça önemlidir¹⁶. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmeleri ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal yani örgütsel sermayeye dönüştürülmesi gerekir¹⁷. Eğer bireylere ait bilgiler, beceriler ve deneyimler örgüt içerisinde kullanılmaz ve paylaşılmazsa işletmeye entellektüel sermaye bazında katma bir değer yaratılmayacak ve kişinin sahip olduğu bilgiler sadece kişinin kendisine yarar sağlayacaktır.

Önemli olan kişilerin uzmanlık, yetenek ve bilgilerinden örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine katkı sağlayacak şekilde maksimum düzeyde yararlanmaktır. Belli başlı insan sermayesi göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁸:

- İşletmede işgörenlerin itibarı ,
- Mesleki deneyim süresi ,
- İki yıldan daha az deneyimli işgören oranı ,
- İşgören tatmini ,

¹⁶ Johannes M.Pennings, Lee Kyungmook ve Arjen van Witteloostuijn, "Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution", **Academy of Management Journal**, Vol.41, Iss.4 (1998), s.425.

¹⁷ Önce, s.23.

¹⁸ Önce, s.44.

- Yeni fikir önerisinde bulunan işgörenlerin oranı ve bunların uygulanma sıklığı,
- İşgören başına katkı payı ,
- Maaş tutarı başına katma değer.

IV-İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN SERMAYESİNİN ÖNEMİ

Günümüz işletmeleri insana yapılan yatırımın, fiziki araçlara yapılan yatırımdan çok daha değerli olduğunu belirtmektedir. Zamanla yıpranan, bozulan, çalınan ve kaybolan fiziki araçların yerine belli bir maliyetle yenileri alınabilecekken; işini sevmeyen, işinde mutlu olmayan ve bunun sonucunda işinden ayrılan insanların yerine yenilerinin bulunması oldukça zor olacaktır. İşletme içerisinde yetişen, örgüt kültürünü benimseyen, işine ve işyerine alışan bir işgörenin işten ayrılması, tekrar yeni bir kişinin bulunup işe ve işyerine alıştırılması çabalarını gündeme getirmektedir. Bu tür bir çaba işletme açısından hem çok maliyetli hem de çok zaman alıcı olacaktır. Zaman ve maliyet bir işletmenin rekabet üstünlüğü, karlılık ve verimlilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri üzerinde etkin rol oynayan iki kritik faktördür.

Geçmişte bilginin gücünün kaynağı, bilginin az üretilen bir meta olarak, mümkün olduğunca paylaşılmadan saklanmasından ve onu saklayan kişilerce imtiyazlı olarak kullanılmasından gelmekteydi. Günümüzde ise bilgi onu saklayana değil, en çabuk, en ucuz ve etkin bir şekilde üretilen kişilere ve kurumlara güç sağlamaktadır¹⁹. Bilginin faydası ve değeri, ona sahip olduğunu veya onu nasıl elde edeceğini bilen insan sermayesi ile ortaya konmaktadır.

Bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüzde insan sermayesi anahtar kelimedir. İnsan sermayesinden yoksun olan mali veya fiziki bir yatırım eksiktir, risklidir ve er ya da geç kaybetmeye mahkumdur. İnsana yatırım yapmak, bilgiye ve örgüte yatırım yapmaktır. İşletme sahiplerinin yılların birikimi olan trilyonluk yatırımlarını ihtisas sahibi olmayan, ucuz ve yetersiz işgören ve işgücüne emanet etmeleri kaynak israfıdır. Bir işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren temel faktör, işletme sahibi, yönetici ve işgörenin niteliğidir. Ucuz ve ihtisas sahibi olmayan işgücü pahalıdır²⁰. İşletmelere ve toplumlara günümüzün acımasız rekabet ortamında üstünlük ve ayrıcalık sağlayan temel kriter;

¹⁹ Yücel, s.253.

²⁰ Murat Tenekecioğlu, “Kurumsallaşma”, **Dünya Gazetesi**, Özel Ek (01.10.1999), s.5.

sahip olunan bilgili, yetenekli ve uzman insanların sayısal olarak yoğunluğu ve nitelik olarak da kalitesidir.

Neoklasik büyüme teorisine göre büyümenin esas gücünü sermaye birikimi oluşturmaktadır. Yeni ekonomi teorisine göre ise büyümenin gücü eğitim ve teknolojiye bağlı olmaktadır. Özellikle son 10 yılda taraftarı artan bu ikinci görüştekiler, insan sermayesinin çok yönlü etkisine dikkat çekmektedir. Eğitilmiş insangücü ülkelerin insan sermayesini yükseltirken, fiziki yatırım artışını da beraberinde getirmektedir. Daha eğitilmiş insanlar yeni teknolojilerin adaptasyonu ve geliştirilmesi konusunda daha başarılı olarak ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin ve yenilikçiliğin arkasında yatan temel unsur “insan sermayesi” olarak ifade edilmektedir.²¹

İnsan sermayesinin geliştirilmesinde etkili olan faktörlerin başında eğitim gelmektedir. Eğitime yapılan yatırım ülke ekonomisi ve işletme yönetimi açısından oldukça olumlu etkiler yaratmaktadır. İnsan kaynağının giderek önem kazanması ve işletmelerin insan sermayesine daha fazla yatırım yapmalarıyla birlikte tüm organizasyonlar insan kaynakları yönetimine daha çok önem vermeye başlamıştır. Üçüncü bin yılda, kar hangi işletmelerin varolacağını, teknolojik üstünlük hangi işletmelerin rekabet avantajını sağlayabileceğini, kalite hangi işletmelerin büyüyebileceğini gösterirken; insan kaynakları da bunların hepsini gerçekleştirecek temel bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları bir işletmenin varoluşunu sürdürmesinde, büyüyüp gelişmesinde, başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğünü sağlamasında en önemli etkidir.

Bir toplum içinde genç nüfusa sahip olmak yalnız başına bir zenginlik değildir. Meraklı, yaratıcı, yenilikçi ve uluslararası üretim ölçeklerinin kriterlerini kullanan insan kaynağına sahip olmak insan sermayesi zenginliği olarak ifade edilmektedir. Bir toplumun da, bir işletmenin de başarısı büyük ölçüde içinde yer alan insanların fiziksel ve düş enerjilerini iş üzerinde odaklamasına bağlı olmaktadır. Bu da çalışanların birbirine güvenmesi anlamına gelmektedir. Çağımızda insan sermayesi tabanlı kalkınmada temel kriterler “güven” ve “ayrıcalık” tır. Rekabeti yaratan bileşenler insanın hem bireysel anlamda öğrenme merakının yüksek olması, hem de bildiklerini örgütsel düzeyde paylaşacak öğrenen örgütler yaratmasıdır²².

²¹ Gülşen Demirel, “Ekonomide Tsunami Dalgası”, Capital, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999), s.68.

²² Rüştü Bozkurt, “İnsanın Veriminin Artması Önce Kendine Yatırım Yapmasıyla İlgilidir”, **Anahtar**, Yıl.10, Sa.121 (Ocak 1999), s.8.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde hızlı üreten, yaratıcılığı ön planda tutan, bilgiye ulaşan, ulaştığı bu bilgiyi yorumlayan, paylaşan ve bu şekilde bilgiyi çoğaltan işletmeler küresel rekabet koşulları içerisinde etkin olma amacını gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin bu amacı gerçekleştirebilmeleri ise ancak sahip olunan nitelikli, bilgili ve kaliteli insan kaynaklarıyla mümkün olabilmektedir. Yeni çağla birlikte yönetim sistemlerinin insana egemen olduğu düşüncesi yerini insanın yönetim sistemlerine egemen olduğu felsefesine bırakacaktır. Daha önceleri ekonominin gereksinim duyduğu bir üretim faktörü olan insan, bugün işletmelerin gereksinim duyduğu bir entelektüel yetenek olarak kabul edilmektedir.

Çağdaş insan kaynakları yöneticisinin en önemli görevi, çalışanın “yaratıcı” gücünü ortaya çıkaracak iş ortamları oluşturmaktır. Bunun birinci koşulu ise; esnek, motivasyon kabiliyeti yüksek insan kaynakları sistemleri üretmek, kurmak, izlemek ve bunları durumsallığa uydurabilmektir. İnsandaki yaratıcılığı geliştirecek tek araç ise eğitimidir. En yararlı eğitim yöntemi ise, çalışanlara “öğrenmeyi öğretmek“ tir. Aksi halde gelişme ve geliştirme öğretilenlerle sınırlı kalacaktır. Oysa ki öğrenmenin sınırı yoktur²³.

İnsan sermayesine yapılan yatırım, verimliliği ve büyümeyi arttıran bir numaralı etken olarak karşımıza çıkmaktadır.2000’li yıllarda işletmelerin öz kaynakları değerlendirilirken maddi varlıklar kadar insan sermayesi de ağırlık taşımaktadır. 100’ün üzerindeki ülkenin kalkınma performansını inceleyen araştırma sonuçları, verimliliği ve büyümeyi arttırmada insan sermayesine yapılan yatırımın en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Son 20 yılın kalkınma performansında en büyük atılımı gösteren Asya kaplanlarının başarısında etkili olan faktörlerin başında insan gelmektedir. Güney Kore, Singapur ve Tayland gibi ülkeler zengin doğal kaynaklara sahip olmadıkları halde; insan sermayesine, okul eğitime ve mesleki eğitime önem verdikleri için kalkınma yarışında öne geçmişlerdir²⁴.

Günümüzde işletmelerin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki yenilikler; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme gibi gelişmeler; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı “insan” ın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve

²³ Solmaz Coşkun, “Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri”, **Mercek**, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998), s.59.

²⁴ “Kalkınmanın Yolu İnsan Sermayesinden Geçiyor”, **Anahtar**, Yıl.7, Sa.79 (Temmuz 1995), s.10.

yaşam düzeyinin yükselmiş olması, iş alternatiflerinin ve pazarlık güçlerinin artmış olması ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmelerdir²⁵. Bu gelişmeler içerisinde elbette en önemlisi insanın bir işletme için herşeyden önemli bir varlık olduğu gerçeğinin kabul edilmesidir. Bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte; bilgiyi bulan, geliştiren, paylaşan, üreten ve yöneten insanlar işletmelerin ve ülkelerin sahip oldukları en önemli zenginlik kaynağı olarak ifade edilmeye başlamıştır. İnsanın önemi bugünün bir gerçeği ve geleceğin değişmez tek önemli kriteri olarak gündemdeki yerini almıştır. İnsan sermayesinin yüksekliği bir işletmenin örgütsel performansını arttırmada oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin bir rol oynayabilmesi için bütün öteki disiplinlere benzer biçimde, temel yetkinliğin sınır ve becerilerini tanımlamak, yönetici gelişimini daha yüksek bir düzeye çıkarmak, hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve uzmanlar arasında çapraz etkileşimi desteklemek ve işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçası olan süreç ve disiplinlerde ilerlemeyi ödüllendiren ücret sistemleri -hisse senedi sahipliği dahil- geliştirmek gibi alanlarda işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırım yapması gerekmektedir. Hisse senedi satın alma haklarının ve çalışanları hissedar durumuna getirme planlarının gittikçe ivme kazanarak yaygınlaşması, işletmelerin insan sermayesini finansal sermayeye bağlayarak elde tutmasını sağlamanın belirgin bir yoludur²⁶.

İşletmelerin temel hedefi ellerindeki insanların bilgi, deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir. İnsanlar işletmede sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir örgütsel ortamın olmasını istemektedirler. Böyle bir ortamın yaratılmasında ise temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmeler sahip oldukları insanlar başarılı olduklarında başarılı olabilmekte, sahip oldukları insanlar kendilerini geliştirebildiklerinde gelişebilmekte ve bu yolla da rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedir. Günümüzde rekabette üstünlük ancak çalışana yatırım yapmakla mümkün olabilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta doğru insanların bulunup, bu kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan her türlü çabaların gösterilmesidir.

²⁵ Tamer Koçel, "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, Yıl.3, Sa.10 (Nisan 1998), s.29.

²⁶ Stewart, **Entelektüel**, s.115.

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmette pazarda lider işletme konumuna geçebilmesi, faaliyetlerinde mükemmellik amacını gerçekleştirebilmesi ve müşteri ilişkilerinde belirli bir sürekliliği yakalayabilmesi büyük ölçüde sahip olduğu insan sermayesinin yoğunluk ve niteliğine bağlı olmaktadır. İnsanların beyinlerinin ve becerilerinin örgütlerin en önemli varlığı olduğu gerçeğini kabul eden işletmeler geleceği kazanan işletmeler olacaktır.

Bilgi çağı içerisinde sermaye, zekaya sahip olan insanlara aittir. İnsanlara gerçek anlamda sahip olmak çok zor hatta neredeyse olanaksızdır. Çünkü, işletmede isteklerini ve gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamayan insanlar hiç beklenmeyen bir anda işletmeyi terk edebilmektedirler²⁷. Bir işletmenin en önemli aktifinin insan olduğuna ve bu insanların gösterdikleri performansın işletmeleri başarıya götüreceğine gönülden inanmak gerekmektedir. İnsanların kafalarında gizli olan bilgiler, tamamen taşınabilir nitelikli sabit bir sermayedir. Yönetimin temel görevi, yönetimi altındaki işletmenin varlıklarını korumaktır. İnsan bu varlıklar içerisinde en çok dikkati çekendir. İşletmeler bu noktada; ellerindeki bilgili, nitelikli ve kaliteli insanları işletmeye çekebilmeli ve bu kişileri elde tutmak için gereken her türlü önlemi alabilmelidir²⁸. Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak bilgiyi üretmek, kullanmak ve paylaşmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelecek gibi gözükmektedir. İşletmeler için değer yaratan temel şey, çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeleridir.

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin % 98’i çalışanlardaki performans artışının işletme üretkenliğini önemli ölçüde arttıracaklarını düşünürken, % 73’ü ise çalışanların işletmenin en önemli varlığı olduğu görüşündedir. Ama işletmeden önceliklerini sıralamaları istendiğinde, aynı yöneticiler insanlara yatırım yapmayı altı maddelik bir listede beşinci sıraya indirmişlerdir. Bu çelişkinin giderilmesi zorunludur. Bilgi çağında başarılı olmanın tek yolu, yüksek motivasyona sahip insanlar yetiştirmek ve yüksek performanslı işletmeler yaratmaktır.

Dünya pazarlarında yaşanan rekabetçi gelişmeler, endüstriyel alanda yaşanan hızlı yenilikler ve işgücü yapısında yaşanan yoğun değişimler, işletmelerin yeni alanlarda çalışmalar yapmalarını adeta zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin sahip oldukları en önemli ve tek sermaye unsuru olan insan kaynakları sermayesinden etkin bir biçimde yararlanılabilmesi

²⁷ Rowan Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları No.6, 1997), s.27.

²⁸ Peter F. Drucker, **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları** (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999), s.165.

için birtakım uygulamalar geliştirilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması literatürde daha çok kullanıldığı şekliyle ERP(Enterprise Resource Planning) de bu uygulamalar içerisinde oldukça dikkati çekenlerden birisidir. ERP uygulamaları günümüzün yoğun rekabet koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin sahip oldukları fiziki ve beşeri kaynakları etkin bir biçimde yönetebilme zorunluluğu, müşteri memnuniyetini maksimize ederek müşteri sadakati ve bağımlılığını oluşturabilme isteği ile bilgi yönetimi için teknolojik altyapıyı oluşturma gereksinimi sonucu ortaya çıkan bir sistemdir.

ERP, en basit tanımıyla, işletmenin malzeme, işgücü, sermaye ve bunun gibi tüm kaynaklarının eşgüdümlü olarak en etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesi sistemidir²⁹. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler ERP sistemlerini kullanma yoluyla sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynaklarını etkin bir biçimde yönetebilme avantajına sahip olabilmektedirler. Maddi olmayan kaynakların etkin bir biçimde yönetilmesi ile de işletmelerin entellektüel sermayeleri artmaktadır.

ERP, üretim, muhasebe, hammadde ve stok takibi gibi birtakım uygulamaları birbirine entegre ederek maliyetlerin aşağı çekilmesini sağlamaktadır. Böylece de insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması yani insan sermayesinden etkin bir şekilde yararlanılması mümkün olmaktadır.

²⁹ Mehmet Tanyaş, "Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri: ERP", **Baan Planet**, Yıl.1, Sa.2 (Ağustos-Ekim 1999), s.15.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

BOZKURT Rüştü, **Kendine Ayna Tutan İnsan** (Birinci Basım, İstanbul: Globus Dünya Basımevi, Temmuz 1998).

BOZKURT Rüştü, “İnsanın Veriminin Artması Önce Kendine Yatırım Yapması İle İlgilidir”, **Anahtar**, Yıl.10, Sa.121(Ocak 1999).

BROOKİNG Annie, **Intellectual Capital** (London: International Thompson Business Press, 1996).

Büyük Ansiklopedi, C.4.

Büyük Larousse, Milliyet Yayınları, C.7.

COŞKUN Bülent, “Şirketinizin Sermayesi Entellektüel mi?”, **Intermedya Ekonomi**, Yıl.6, Sa.24 (13-19 Haziran 1999).

COŞKUN Solmaz, “Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri”, **Mercek**, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998).

DEMİREL Gülşen, “Ekonomide Tsunami Dalgası”, **Capital**, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999).

DRUCKER Peter, **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları** (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999).

GİBSON Rowan, **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları No.6, 1997).

KOÇEL Tamer, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, **Mercek**, Yıl.3, Sa.10 (Nisan 1998).

LANK Elizabeth, “Leveraging Invisible Assets: The Human Factor”, **Long Range Planning**, Vol.30 (June 1997).

ÖNCE Saime, **Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Ya.No.1100,1999, s.23.

PENNİNGS Johannes- Kyungmook Leeve, “Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, Iss.4 (1998).

ROOS Goran-Roos Johan, “Measuring Your Company’s Intellectual Capital”, **Long Range Planning**, Vol.130, Iss.3 (1997).

SEÇKİN Sedef, “İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi”, **Capital**, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999).

STEWART Thomas, “Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital”, **Fortune** (3 October 1994).

STEWART Thomas, **Entelektüel Sermaye**, İngilizceden Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Mess, Ya.No., 258, 1997, s.XII (Önsöz).

TANYAŞ Mehmet, “Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri: ERP”, **Baan Planet**, Yıl.1, Sa.2 (Ağustos-Ekim 1999).

TENEKECİOĞLU Murat, “Kurumsallaşma”, **Dünya Gazetesi**, Özel Ek (01.10.1999).

YÜCEL Ersan, “Bilgi Yönetimi”, **Değişim’97**, Mess.Ya.No.262,(Kasım 1997).

“Kalkınmanın Yolu İnsan Sermayesinden Geçiyor”, **Anahtar**, Yıl.7, Sa.79 (Temmuz 1995).