

## BİLGİ ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN DEĞİŞEN VASIF PROFİLİ ve UNILEVER (TÜRKİYE) ÖRNEĞİ

Halil ZAİM\*

### ÖZET

Son yıllarda, çalışanların sahip olduğu vasıflardan, bilgi ve birikimden azami ölçüde değer üretmeyi bilmek, şirketler için temel bir kabiliyet olarak görülmektedir. Bilgi şirketleri, bu temel kabiliyete sahip olan şirketler olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada, bilgi şirketlerinin tanımını ve belirleyici özelliklerine yönelik olarak kavramsal bir çerçeve çizilmektedir. Daha sonra söz konusu şirketlerde çalışanların vasıf profillerinin nasıl değiştiği anlatılmaktadır. Son olarak bir vaka çalışmasıyla, uluslararası bir kuruluştan elde edilen veriler üzerine söz konusu şirkette çalışanların vasıf durumu analiz edilmektedir.

### ABSTRACT

In the recent years, to gather knowledge, skill and know-how of the employees; to utilize it and convert it into value have been considered as a core competency for organizations. Hence, organizations with such competencies are defined as "knowledge organizations". In this study, a conceptual framework of the definition and main characteristics of these organizations have been constructed. Moreover, the changing skill profile of the workers has been evaluated. Lastly, the findings of a case study about the skill profile of an international company have been analyzed.

### 1. GİRİŞ

Toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecine paralel olarak organizasyonların yapısında da son derece köklü değişimler meydana gelmektedir. Teknolojik gelişmelerin başını çektiği bu dönüşüm sürecinin merkezinde bilgi ve bilginin üretim sürecine kattığı ilave değer yer almaktadır (OECD, 1998 ; Stewart, 2001, 25-36). Bu yönüyle bilgi, bilginin işlenmesi ve uygulanması, farklı biçimlerde toplumları ve kuruluşları şekillendiren, işin niteliğini ve mesleki yapılarını değiştiren, eğitimden iletişime, sağlık sisteminden sosyal yardım kurumlarına kadar ekonomik ve sosyal hayatın tüm unsurlarını etkileyen ve her çeşit ekonomik faaliyeti dönüştürme potansiyeline sahip temel bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Parlak-Yıldırım, 2003, 56-61). Bu sebeple bilgiye dayalı üretim ve bilgi yoğun faaliyetlerdeki gelişme, toplumların kalkınmasında stratejik bir rol oynarken, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri de ancak daha fazla bilgi üretmelerine ve eldeki bilgiyi daha etkili biçimde kullanmalarına bağlı olmaktadır (Skryme, 1999, 11-20 ; Hope-Hope, 1997, 25-35).

Günümüzde bilginin refah üretme ve mukayeseli rekabet üstünlüğü kazanmadaki önemi hemen herkesçe kabul edilmektedir. Bilgi kaynaklarından maksimum değeri elde etmek organizasyonlar açısından temel ve stratejik bir kabiliyet olarak görülmektedir. Bu sebeple işletmelerin bilgi-merkezli olarak yeniden organize olması zorunlu hale gelmiştir (Xing, 2006, 119-130). Günümüzde –özellikle uluslar arası- şirketlerin büyük bölümü kendilerini bilgi-yoğun olarak tanımlarken, söz konusu radikal değişim yalnızca üretim yapısı ve iş süreçleriyle sınırlı kalmayıp yönetim ve organizasyon modelinin bütünü üzerinde kalıcı tesirler bırakmaktadır (Malhotra, 2000, ; Tiwana, 2003, 5-8)

Bu çalışmanın temel amacı konuyla ilgili bir kavramsal çerçeve çizerek bunu uygulamadan bir örnekle desteklemektir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak bilgi şirketi kavramı ile ilgili bir teorik arkaplan sunulmaktadır. Ardından bilgi şirketinin belirleyici özellikleri üzerinde durulmakta ve söz konusu şirketlerde çalışanların değişen vasıf profiliyle ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar ele alınmaktadır. Daha sonra söz konusu teorik yaklaşımları desteklemek amacıyla bir saha

\* Yrd. Doç. Dr., Fatih Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

çalışmasına yer verilmektedir. Bu kapsamda kendisini “bilgi şirketi” olarak tanımlayan uluslararası bir kuruluşta çalışanların vasıf profili üzerine “vaka çalışması” yöntemiyle bir inceleme yapılmaktadır. Vaka çalışmasından elde edilen sonuçlara bakarak, bunlardan genel hükümlerin çıkarılması mümkün değilse de, uygulamaya yönelik bu tür çalışmaların konuyla ilgili aydınlatıcı bilgiler sunması ve özgün yorumlara imkan tanınması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

## 2. Bilgi Şirketi Kavramı

“Bilgi şirketi” kavramı, belirli bir şirket veya bir organizasyon modelinden ziyade, bir zihniyet değişimini ve yönetim ve organizasyon açısından yeni bir anlayışı ifade etmektedir. Bilgi şirketi kısaca “entelektüel sermayesini kullanarak değer üreten şirketler” olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlar bilgi şirketi olabilmek için kurum kültürünün önemini vurgulayarak ortak bir vizyon, paylaşılan değerler, bilgi üretmeye ve geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bilgi şirketleri, öncelikle bilginin ve bu bilgiyi üreten entelektüel sermayenin önemini kavramalıdır. Buna bağlı olarak söz konusu şirketler, mevcut entelektüel sermayelerini doğru biçimde tanımlamalı ve ondan azami derecede istifade etmenin yollarını araştırmalıdır. Ayrıca bilgi şirketleri iletişim imkânlarını en etkili biçimde kullanarak şirket çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini, hatta rakiplerini de içine alan yaygın bir bilgi şebekesi oluşturmalı ve geleceğe yönelik olarak değer üretmeye çalışmalıdır (Cowey, 1999, 106-108)

Bazı araştırmacılara göre, bilgi şirketleri diğer şirketlerden; işlem yaptıkları enformasyon miktarı, fizikî varlıklarının enformasyon ve bilgi varlıklarına oranı ve organizasyon şekline bakılarak ayırt edilebilmektedir. Buna göre, ilk olarak bilgi şirketlerinin işlem yaptığı enformasyon hacminde dikkat çekici bir artış olmaktadır. İkinci olarak bilgi şirketleri stokları, depoları ve diğer fizikî varlıkları ikame etmek üzere enformasyonu kullanmakta ve böylece hem paradan hem de zamandan tasarruf etmektedir. Nihayet üçüncü ve son olarak bilgi şirketlerinde, yukarıda bahsedilen bilgi akışını kolaylaştıracak, bilgi paylaşımını ve üretimini destekleyecek bir organizasyon altyapısı

gerekmekte, aynı zamanda yeni icatlara ve fikirlere değer veren bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Stewart, 1999, 19-27).

Öte yandan, bilgi şirketi kavramını daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak günümüzde şirketlerin tamamının bir ölçüde bilgi şirketi olarak değerlendirilebileceğini ifade eden yazarlar da vardır. Buna göre, – hizmet, enformasyon sektörü gibi bilgi yoğun sektörlerin yanında imalat sanayii gibi geleneksel sektörlerde de- temel üretim kaynağı “bilgi” olan şirketler bilgi şirketleridir ve bilgi şirketleri bilgiye dayalı üç temel varlığı kullanabilme kapasitesine göre diğerlerinden ayrılırlar. Bunlar ; entelektüel (insan) sermaye –çalışanların sahip oldukları vasıf, bilgi birikiminin tamamı– , yapısal sermaye –teknolojik ve örgütsel altyapı– , ilişkiler sermayesi –ortaklar, tedarikçiler, müşteriler, akademik ve politik çevreler vs.– dir. Temel hammadde bilgi ve enformasyon olan bilgi şirketlerinin en önemli amaçlarından biri, eldeki bilginin daha da zenginleştirilerek azami müşteri memnuniyetini sağlayacak biçimde kullanılmasıdır (Dawson, 2000, 321-322).

## 3. Bilgi Şirketinin Belirleyici Özellikleri

Günümüzde bir çok şirket, kendisini gelişen teknolojiler ve değişen piyasa şartlarına en kolay biçimde adapte edecek bir organizasyon yapısını ve yönetim biçimini oluşturmaya çalışmaktadır (Augier-Knudser, 2004, 6-20). Bu konudaki arayışlar devam ederken, kendisini bilgi şirketi olarak tanımlayan şirketler içinde çok başarılı örnekler olduğu gibi başarısız örneklerin olduğu da göz ardı edilemez. Bu bakımdan, bilgi şirketinin özellikleri ile ilgili belirli bir şablon model ortaya koymak mümkün değildir. Buna mukabil, yeni ekonomiye ve değişen şartlara başarıyla uyum sağlamış ve küresel rekabette öne çıkan bilgi şirketlerinin ortak özelliklerini ve değerlerini ana hatlarıyla belirlemek mümkündür (Siegel, 1999, 11-26).

Bu anlamda müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme, esneklik, kolayca yeni pazarlara açılabilme becerisi, süratle yeni ürün geliştirme ve yeni teknolojilere hakim olmak bilgi şirketlerinin başlıca özellikleri arasında yer almaktadır (Narasimha, 2001, 221-222). Bir diğer ifade ile piyasaların belirsizleştiği, teknolojinin süratle değiştiği, ürün dönüşüm süresinin kısaldığı küresel rekabet ortamında başarılı olmayı beceren

işletmeler, ancak istikrarlı biçimde yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan işletmeler olacaktır. Bu bakımdan sürekli yenilik arayışı bilgi şirketinin temel felsefesini oluşturmaktadır (Foos-Schum-Rothenberg, 2006, 6-18).

Bilgi şirketleri açısından belirli bir organizasyon modeli öngörülmemekle birlikte, genel anlamda komuta ve kontrole dayalı, katı ve geleneksel bir hiyerarşik organizasyon modeli yerine, enformasyona dayalı, daha esnek, adem-i merkezi ve bilgi uzmanlarından oluşan - bilgi işçileri- yeni bir organizasyon modeli tercih edilmektedir. Söz konusu organizasyon modelinde yönetim kademelerinin azaldığı, buna mukabil uzmanlığın ön plana çıktığı, -özellikle enformasyon üretiminde- sorumluluğun tüm çalışanlarca paylaşıldığı ve bireysel çalışmadan çok ekip çalışmasının önem kazandığı görülmektedir (Drucker, 1999, 11-27).

#### 4. Bilgi Şirketlerinde Çalışanların Değişen Vasıf Profili

Öncelikle, bilgi şirketinin başarısının büyük ölçüde çalışanlarının verimliliğine ve performansına bağlı olduğunu belirtmek gerekir (DiGiovanni, 2004, 10-12). Bu da çalışanların fikri gücü kadar gönül gücünü de devreye sokmakla mümkündür (Mellander, 2001, 165). Geleneksel şirket anlayışında işçi şirkete hizmet ederken, bilgi şirketi anlayışında şirket işçisinin hizmetinde olmalıdır. Şirketin işçinin hizmetinde olması demek, şirket yönetiminin çalıştırdığı işçilere olan bakış açısını değiştirerek, kendi sahasında uzman olan bilgi işçilerinin verimli bir şekilde çalışabilmeleri için gerekli tüm şartları ve imkanları sağlaması, onlara en iyi kişisel gelişim ve kariyer imkanlarını sunması ve yaptıkları işi en iyi biçimde yapmaları için onları motive etmesi ve cesaretlendirmesidir (Drucker, 2002, 12).

Bilgi şirketinde çalışanların bir başka özelliği, çalışma şartları ve biçimi bakımından geleneksel şirketlerdeki çalışanlara oranla daha esnek olmalarıdır (Donnelly, 2006, 78-97). Söz konusu çalışanların büyük bölümü özerk çalışma gruplarında kendi çalışma şartlarını ve biçimini kendileri belirlemekte ve özellikle uzmanlık konularıyla ilgili olarak karar alma noktasında büyük ölçüde özgür bırakılmaktadırlar. Özellikle

katma değeri yüksek, güçlendirilmiş çalışanların insiyatif sahibi olmaları ve karşılaştıkları problemleri mümkün olduğunca üstlerine götürmeden, yerinde çözmeleri beklenmektedir (Biggs-Swales, 2006, 130-143).

Bilgi şirketlerinde çalışanların, organizasyonun bilgi üretim sürecine daha fazla değer katabilmeleri için eğitim seviyesi yüksek, iyi donanımlı, öğrenme isteği, problem çözme kabiliyeti, üretkenlik ve zeka gibi niteliklere sahip olmaları gerekmektedir (Collins, 1997, 41-42 ; Saravanamuthu, 2004, 587).

İyi seviyede bilgisayar kullanmayı bilme, yazılım, temel eğitim – matematik, okuma ve yazma becerileri– en az bir yabancı dil, çeşitli idari bilgiler –analitik düşünme, problem çözme, güzel konuşma ve anlama vs.–, liderlik, takım çalışmasına yatkınlık, yeni fikirler üretebilme kabiliyeti, uyum kabiliyeti, farklı uzmanlıklara birarada sahip olma ve mesleğine göre değişen teknik bilgiler, bilgi şirketlerinde çalışanlardan beklenen vasıfların başında gelmektedir. Bunun ötesinde, söz konusu işçilerden istenilen diğer bir vasıf ise, değişime açık olmak ve “öğrenmeyi öğrenmektir”. Zira, süratle değişen teknolojik gelişmeler karşısında elde edilen bilgi ve becerilerin kısa sürede eskidiği ve geçerliliğini kaybettiği görülmekte, bundan dolayı çalışanların kendilerini sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir (Gordon 1997, 4 ; Smith-Rupp, 2003, 107-124). Günümüzde çok bilmekten daha önemlisi kişinin kendini güncelleyebilmesidir. Bunun doğal bir sonucu olarak, öğrenme ve kişisel gelişim ömür boyu süren bir faaliyet, bir hayat felsefesi, hatta bir yaşam biçimi haline gelmektedir (Zaim, 2006, 609-618).

#### 5. Unilever Türkiye Üzerine Bir Vaka Çalışması

Vaka çalışmasında Unilever Türkiye firmasının seçilmesi tesadüfi değildir. Öncelikle firmanın kendisini “bilgi şirketi” veya “bilgi yoğun şirket” olarak tanımlaması dikkate alınmıştır. Ayrıca, Unilever firmasının dünyaca ünlü bir uluslararası kuruluş olması ve buna bağlı olarak kurumsal alt yapısının da oldukça güçlü olması firma seçiminde önemli bir rol oynamıştır. Araştırmada Unilever firmasının seçilmesinin bir başka sebebi, firmayla yapılan ön görüşmelerde (bu ön görüşmeler bir çok firma ile yapılmıştır) firma yetkililerinin bilişim vasıflarına

büyük önem verdiğini ifade etmesidir. Nihayet, firma seçimindeki son faktör de, firma yetkililerinin söz konusu araştırma için izin vermesidir. Bu durum da firmanın hem kendine olan güvenini, hem de bilimsel çalışmalara verdiği değeri ortaya koymasına bakımından dikkat çekicidir.

### 5.1. Firma Hakkında Genel Bilgiler

Kendisini “bilgi şirketi” olarak tanımlayan Unilever firması, üç yüzyılı aşan geçmişi ile uluslararası üne sahip bir kuruluştur. Yüzden fazla ülkede faaliyet gösteren Unilever’in ürünlerini, hergün 150’nin üzerinde ülkede yaklaşık 150 milyon kişi satın almaktadır. Dünyada yaklaşık 184.000 kişiye iş imkanı sağlayan firma, misyonunu “hayata canlılık kazandırmak” olarak açıklarken, amacını da “ürünlerimizi alan herkesin hayattan daha fazla keyif almasını sağlamak” şeklinde ifade etmektedir.

Küresel pazarlarda etkinliğini ve payını sürekli arttıran Unilever firması, Türkiye pazarına 1952 yılında girmiştir. Üretim yaptığı kategorilerde her zaman yenilikçi bir çizgi izlemeyi hedefleyen Unilever, gıda, dondurma, ev bakım, kişisel bakım ve profesyonel gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Ülkemizde Omo, Rinso, Domestos, Yumoş, Cif, Elidor, Dove, Clear, Rexona, Lux, Axe, Suave ve Signal markaları altında ev ve kişisel bakım ürünleri üretim ve pazarlamasını sürdüren Unilever, Türk gıda ve dondurma sektörlerinde Sana, Rama, Becel, Knorr, Komili, Lipton ve Algida markaları altında, margarinden hazır çorbaya, zeytinyağından çaya ve dondurmaya kadar çok geniş bir ürün portföyü ile hizmet vermektedir ([www.unilever.com.tr](http://www.unilever.com.tr))

### 5.2. Metodoloji

Vaka çalışmasının temel amacı, Unilever gibi kendisini bilgi şirketi olarak tanımlayan dünyaca ünlü bir firmada çalışanların vasıf profilinin bir resmini çekmek, özellikle yeni teknolojiler ve bilişim konusundaki durumlarını ve yetkinliklerini ortaya koymaktır. Bu bakımdan çalışmada özellikle iki husus üzerinde durulmaktadır. Bunlar ; çalışanların genel vasıf seviyesi ve bilişim vasıfları konusundaki durumlarıdır. Çalışanların genel vasıf seviyesi dört faktörde ele alınmaktadır. Bu dört faktör ; eğitim durumu, tecrübesi, mesleki bilgisi

ve yabancı dilidir. Diğer yandan, araştırmada bilişim vasıfları diğerine oranla daha geniş bir perspektifte ve daha detaylı biçimde ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler “yerinde gözlem” ve “anket” yöntemiyle toplanmıştır. Anket soruları yazar tarafından geniş bir literatür taraması neticesinde hazırlanmış olup, daha sonra konunun uzmanları ile yapılan görüşmeler ve aynı firmada gerçekleştirilen pilot uygulama ile son şeklini almıştır.

Toplanan veriler, Unilever Türkiye firmasında müdür, orta kademe yöneticileri, bölüm şefleri, takım liderleri, uzmanlar ve diğer çalışanlardan oluşan toplam 60 kişiden elde edilmiştir. Ankete katılanların %35’i çeşitli seviyelerde yönetici pozisyonunda çalışanlardan %65’i de diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmada karşılaşılan kısıtların başında, anket yapılacak personelin seçimi gelmektedir. Özel kuruluşlardan veri toplamanın güçlüğünü dikkate alındığında 60 kişiden oluşan gözlem sayısı yeterli görülmemiştir. Ancak, söz konusu personelin seçiminde yöneticilerin uygun bulunduğu, vakti müsait olan ve ulaşılması kolay olan personel seçilmiştir. Çalışmanın diğer bir kısıtı da yalnızca bir firmanın seçilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, elde edilecek sonuçların yalnızca Unilever Türkiye firması için geçerli olduğu ve bu sonuçlardan genel hükümlerin çıkarılamayacağı dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan ileriki çalışmalarda aynı konuyla ilgili diğer firmalardan veriler toplanıp mukayeseli sonuçların ortaya konulması düşünülmektedir.

### 5.3. Analiz

Daha önce de belirtildiği gibi toplanan veriler iki başlık altında analiz edilecektir. Bunlar : çalışanların genel vasıf durumu ve bilişim vasıflarıdır.

#### 5.3.1. Çalışanların Genel Vasıf Durumunun Analizi

Çalışanların vasıf durumu ele alındığında hiç şüphesiz ilk olarak eğitim durumuna bakılması gerekmektedir. Unilever firmasında çalışanların eğitim durumu incelendiğinde ankete katılan çalışanların eğitim durumunun oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Şüphesiz bunda daha ziyade beyaz yakalı çalışanların ankete dahil edilmesinin de rolü göz ardı edilemez. Buna mukabil, çalışanların okul dışındaki

eğitimi ve mesleki eğitimleri de göz önüne alındığında, firmanın eğitime gerçekten büyük önem verdiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların %81,7'si üniversite mezunu, %13,3'ü yüksek lisans veya doktora mezunudur. Ankete katılanların yalnızca %5'i yüksek okul veya lise mezunudur. Ayrıca, görüşülen çalışanların büyük bölümü okul dışında da çeşitli eğitim programlarına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, ankete katılan çalışanların %70'i okul dışında en az bir eğitim programını tamamladıklarını ifade ederken, %11,7'si en az iki, %30'u da en az üç eğitim programını tamamladıklarını belirtmiştir. Görüşü alınanların %21,7'si okul dışında her hangi bir eğitim almadıklarını ifade ederken, %8,3'ü de okul dışında eğitim programlarına başladıklarını ancak tamamlamadıklarını ileri sürmüştür. Diğer yandan, çalışanların büyük çoğunluğu aldıkları eğitimin kendileri için yeterli olduğunu düşünmektedir. Araştırmada çalışanlara, aldıkları eğitimin iş hayatında kendilerine yeterli olup olmadığı sorulduğunda, ankete katılanların %68,3'ü bu soruya evet veya kesinlikle evet cevabını verirken %21,7'si çekimser kalmış %10'u ise hayır veya kesinlikle hayır cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Unilever firmasının mesleki eğitim konusuna da büyük önem verdiği görülmektedir. Nitekim, ankete katılanların %73'ü işe başladıktan sonra mesleki eğitim aldıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, görüşü alınan çalışanların %80'i söz konusu mesleki eğitimin yeterli olduğunu söylerken, yalnızca %8,4'ü firmanın vermiş olduğu mesleki eğitimin yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada, görüşü alınan çalışanların mesleki açıdan çok tecrübeli ve kıdemli olmadıkları görülmektedir. Ankete önce çalışanlara Unilever'de kaç yıldır çalıştıkları sorulmuştur. Buna göre ankete katılanların %83,3'ü 5 yıldan kısa bir süredir bu kuruluşta görev yaparken yalnızca %1'i 10 yıldan uzun bir süredir söz konusu kuruluşta görev yaptığını ifade etmiştir. Öte yandan Unilever'de işe başlamadan önceki mesleki tecrübeleri sorulduğunda ankete katılanların %26,7'si daha önce hiçbir kuruluşta görev almadığını belirtmiş, %21,7'si daha önce bir yıldan kısa bir süre, %45'i de daha önce beş yıldan kısa bir süre iş tecrübesine sahip olduğunu belirtmiştir. Buna göre ankete katılanların %93,3'ünün Unilever'de işe başlamadan önceki mesleki tecrübesinin 5 yılı aşmadığı görülmektedir.

Unilever'de çalışanların yabancı dil konusunda oldukça nitelikli olduğu söylenebilir. Nitekim, görüşü alınan çalışanların %80'i en az bir yabancı dili iyi seviyede kullanabildiklerini ifade ederken, %46,6'sı ise birden fazla yabancı dili iyi seviyede bildiklerini ifade etmiştir. Şüphesiz Unilever'in bir uluslar arası kuruluş olduğu dikkate alındığında, yabancı dil konusunda böylesine bir sonucun çıkması hiç de şaşırtıcı değildir. Zira, ankete katılan çalışanların %93,3'ü mesleki alanda yabancı dil kullanma ihtiyacını önemli ölçüde hissettiklerini belirtmiştir.

### 5.3.2. Çalışanların Bilişim Vasıflarının Analizi

Unilever'de çalışanların bilişim vasıflarını analiz ederken, öncelikle çalışanların bilişim vasıflarına karşı olan genel tutumu ve yaklaşımı araştırılmıştır. Daha sonra genel anlamda bilişim vasıfları konusundaki durumları incelenmiştir. Üçüncü olarak, daha özel ve uzmanlık gerektiren bilişim vasıflarına sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. Nihayet son olarak da, Unilever firmasının bilişim alt yapısı ve bu konuda çalışanlara verdiği destek ölçülmüştür.

Araştırmada ilk olarak çalışanların bilişim vasıflarına yatkınlıkları ve işlerinde bilgisayar kullanma ihtiyacı araştırılmıştır. Ortaya çıkan tabloda, Unilever'de çalışanların bilişim vasıflarını gerçekten oldukça önemsedikleri görülmektedir. Nitekim görüşü alınan çalışanların tamamı işlerinde bilgisayar kullanmanın büyük bir ihtiyaç olduğunu ifade ederken, %96,7'si de bilişim vasıflarının önemine inandıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde, görüşü alınan çalışanların neredeyse tamamına yakını (%98,3) işleriyle ilgili olarak bilgisayar kullanmak durumunda olduklarını ifade etmiştir.

Çalışanlara işleriyle ilgili hangi sıklıkta bilgisayar kullandıkları sorulduğunda, ankete katılanların %93,3'ü bu soruda "her gün" seçeneğini işaretlemiş, %5'i de "haftada birkaç kere" seçeneğini tercih etmiştir. Diğer yandan, çalışanlara iş dışında hangi sıklıkla bilgisayar kullandıkları sorulmuştur. Görüşü alınan çalışanların %66,7'si iş dışında da sürekli olarak bilgisayar kullandığını ifade ederken, %11,7'si "sürekli olmasa da oldukça sık", %16,7'si de "ihtiyacım oldukça" bilgisayar kullanımını cevabını vermiştir.

Ayrıca, ankete katılan çalışanların %95'i mesleki açıdan bilgisayar kullanmanın gerekli olduğunu belirtirken %98,3'ü de kişisel gelişimleri açısından bilgisayar kullanmanın önemine işaret etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların çoğunluğu bilgisayar kullanmayı bildiklerini öne sürmüştür. Bu durumu rakamlarla ifade etmek gerekirse, çalışanların %89,8'i bilgisayar kullanmayı genel olarak bildiklerini ifade etmiştir. Bilgisayar kullanmayı bilmeyenlerin oranı ise, görüşü alınanların yalnızca %3,4'lük kesimidir. Ofis programlarını (Word, Excel, Powerpoint vs.) kullanmayı iyi veya çok iyi seviyede bildiğini söyleyen çalışanların oranı %78'dir. Ankete katılanların yalnızca %1,7'si Ofis kullanmayı hiç bilmediğini, %5,1'i de az bildiğini ifade etmiştir. Diğer yandan, çalışanların büyük bir çoğunluğu (%93,2) interneti çok sık veya sürekli biçimde kullandığını ifade ederken, %1,7'si internet kullanmayı bilmediğini veya internete nadiren girdiğini ifade etmiştir.

Araştırmada, çalışanların daha spesifik olarak uzmanlık gerektiren bilişim vasıfları konusundaki durumları sorulduğunda da oldukça şaşırtıcı cevaplar alınmıştır. Bu sonuçlara göre, çalışanların uzmanlık gerektiren bilişim vasıfları konusunda da kendilerini yeterli gördükleri görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %91,7'si meslekleri ile ilgili yazılım programlarını iyi veya çok iyi seviyede kullanabildiklerini ifade ederken, %80'i bilgisayarda grafik ve tasarım yapmayı bildiğini söylemiştir. Çalışmanın oldukça dikkat çeken sonuçlarından biri de görüşü alınan çalışanların büyük bölümünün bilgisayar programlamayı bilmesidir. Bu durum çalışanların bilişim vasıfları konusunda ileri seviyede uzmanlık bilgisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim görüşü alınan çalışanların %80'i bilgisayar programlamayı bildiğini ifade ederken %73,3'ü de en az bir bilgisayar programlama dilini bildiğini belirtmiştir.

Araştırmanın bir diğer safhasında, çalışanlardan Unilever firmasının bilişim alt yapısı değerlendirmesi istenmiştir. Öncelikle, görüşü alınan çalışanların %90'ı Unilever firmasını "bilgi yoğun" bir firma olarak tanımlamaktadır. Bu durum, şirketin kendisini "bilgi şirketi" olarak tanımlamasıyla da örtüşmektedir. İkinci olarak, çalışanlara, şirketin sağladığı internet erişim imkanı sorulmuştur. Ankete katılanların %93,3'ü şirketin sağladığı internet erişimini yeterli

bulmaktadır. Çalışanlara dahili İtranet imkanının yeterliliği sorulduğunda, %86,7'si bu soruya "evet" cevabını verirken %5'i "hayır" demiştir.

Diğer yandan, ankete katılanların %86,7'sinin kuruluşun mevcut veri tabanları konusunda bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Ancak bu konuda görüşü alınan çalışanlardan %8,3'ünün söz konusu veri tabanının varlığından haberdar olmadığını belirtmesi şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu (%95) kuruluşun bilgi depolamaya, saklamaya, dosyalamaya ve geliştirmeye yönelik bilgisayar imkanlarının yeterli düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, ankete katılanların tamamına yakını (%98,3) kuruluşun web sitesini bilmektedir.

Araştırmada son olarak, çalışanlardan Unilever firmasının bilişim vasıflarıyla ilgili politikaları konusundaki görüşleri alınmıştır. Ankete katılanların %86,7'si kuruluşun bilgisayar kullanma becerilerini teşvik ettiğini ifade ederken, %10'u bu konuda çekimser kalmış, %3,4'ü de bilgisayar becerileri konusunda tatminkar bir teşvik olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Diğer yandan, ankete katılan çalışanların %75'i ücret politikasında bilgisayar becerilerinin dikkate alındığını düşünürken, %11,7'si bu konuda çekimser kalmayı tercih etmekte, %16,6'sı ise uygulanan ücret politikalarında bilişim vasıflarının pek fazla dikkate alınmadığını düşünmektedir. Nihayet, çalışanların bilişim vasıflarını geliştirmeye yönelik olarak eğitim verilip verilmediği sorulduğunda, ankete katılanların %75'i evet cevabını vermiş, %13,3'ü çekimser kalmış, %11,7'si ise hayır cevabını vermiştir.

## 6. SONUÇ

Bilgi şirketlerinde çalışanların vasıf yapısı ve düzeyi değişirken, beklentilerinin de değiştiği görülmektedir. Unilever Türkiye firması örneğinde bu durum açık biçimde görülmektedir. Vaka çalışmasında ilk dikkat çeken husus, çalışanların eğitim seviyesinin yüksekliğidir. Bu durum, firmanın işe alma sürecinden itibaren eğitilmiş işgörenlerle çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir. Gerçekten de, bilgi şirketleri çalışanlarının vasıf ve bilgisini değere dönüştürme konusunda

uzmanlaşmış şirketlerdir. Unilever firması da genellikle yüksek eğitilmiş ve nitelikli çalışanlarla çalışarak bu amacını gerçekleştirmek istemektedir.

Araştırmada dikkat çeken ikinci husus, çalışanların mesleki tecrübelerinin fazla olmamasıdır. Bu durum, firmanın, daha önce iş tecrübesi fazla olmayan genç işgörenlerle çalışmayı tercih ettiğinin ve muhtemelen işgücü devrinin yüksek olduğunun ipuçlarını ortaya koymaktadır. Hiç şüphesiz bu hükümleri daha net biçimde ortaya koyabilmek için şimdikinden daha fazla ve detaylı veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan, çalışanların yabancı dil konusunda oldukça iyi durumda olmaları, firmanın bir uluslararası kuruluş olmasıyla açıklanabilir.

Unilever firmasının kanaatimizce en dikkat çekici özelliklerinden birisi bilişim vasıflarına verdiği önem ve çalışanlarının bu konudaki yetkinliğidir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların gerçekten de bilişim vasıfları konusunda nitelikli olduğu görülmektedir. Çalışanların bilişim vasıfları konusunda nitelikli oluşunda, işe alırken bu kritere dikkat edilmesinin yanı sıra, firma içinde verilen eğitimlerin ve ücret politikaları başta olmak üzere şirket politikalarında bilişim vasıflarının teşvik edilmesinin de rolü olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, konuyla ilgili uluslar arası literatürle bir çok konuda örtüşmektedir. Ancak, bu sonuçların esas önemli yanı söz konusu şirketin Türkiye’de faaliyet göstermesidir. Bu bakımdan, çalışmadan elde edilen sonuçların özellikle ülkemizde faaliyet gösteren ve bilgi şirketi olma yolunda çaba sarf eden firmalar ve konuyla ilgili araştırmacılar açısından incelemeye değer olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Augier, Mie, Thorbjorn Knudser, “The Architecture and Design of Knowledge Organization”, *Journal of Knowledge Organization*, vol. 8, number 4, 2004
- Biggs, David, Stephen Swailes, “Relations, Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permanent Workers”, *Employee Relations*, vol. 28, number 2, 2006
- Collins, David, “Knowledge Work or Working Knowledge ? Ambiguity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age”, *Employee Relations*, vol. 19, number 1, 1997
- Cowey, Mike, “What is a Knowledge Company”, *Management*, vol. 46, issue 11, 1999
- Dawson, Ross, “Knowledge Capabilities as the Focus of Organisational Development and Strategy”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, 2000
- Digiovanni, Michael, “Developing Knowledge Workers on the Factory Floor”, *Development and Learning in Organizations*, vol. 18, number 4, 2004
- Donnelly, Rory, “How Free is the Free Worker”, *Personel Review*, vol. 35, number 1, 2006
- Drucker, Peter, (çev.) Gündüz Bulut, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, *Harvard Business Review*, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, MESS Yayınları : İstanbul, 1999
- Drucker, Peter, “Knowledge Work”, *Executive Excellence*, vol. 19, issue 10, 2002
- Foos, Ted, Gary Schum, Sandra Rothenberg, “Tacit Knowledge Transfer and the Knowledge Disconnect”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, number 1, 2006
- Gordon, Edward, “The New Knowledge Worker”, *Adult Learning*, vol. 8, issue 4, 1997
- Hope, Jeremy, Tony Hope, *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press : Boston, USA, 1997
- Malhotra, Yogesh, “Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time”, *Information Strategy : The Executives’s Journal*, summer 2000

- Mellander, Klas, "Engaging the Human Spirit : a Knowledge Evolution Demands the Right Condition for Learning", Journal of Intellectual Capital, vol. 2, number 2, 2001
- Narasimha, Subba, "Salience of Knowledge in a Strategic Theory of the Firm", Journal of Intellectual Capital, vol. 2, number 3, 2001
- Parlak, Zeki, Engin Yıldırım, "Bell, Touraine ve Castells'in Düşünceleri Işığında Sanayi Ötesi Toplumlardan Bilgi Toplumuna", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit
- Saravanamuthu, Kala, "Gold-Collarism in the Academy : The Dilemma in Transforming Bean-Counters into Knowledge Consultants", Critical Perspectives on Accounting, vol. 15, 2004
- Siegel, David, Şirketinizi Geleceğe Taşımın, (çev.) Kutluk Özgüven, Bilge Çınaroğlu, v.d., Literatür Yayınları : İstanbul, 1999
- Skyrme, David, Knowledge Networking, Butterworth-Heinemann : Oxford, 1999
- Smith, Alan, William Rupp, "Knowledge Workers : Exploring the Link Among Performance Rating, Pay and Motivational Aspects", Journal of Knowledge Management, vol. 7, number 1, 2003
- Stewart, Thomas, The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Doubleday, Random House Inc., U.S.A, 2001
- Stewart, Thomas, Entelektüel Sermaye, (çev.) Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları : İstanbul, 1997
- Tiwana, Amrit, Bilginin Yönetimi, (çev.) Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003
- Xing, Weixi, "Knowledge Capitalism Put Into Practice as an Operational Mechanism", Journal of Knowledge Management, vol. 10, number 1, 2006
- Zaim, Halil, "Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi", Sosyal Siyaset Konferansları, cilt 49, 2006
- OECD, "21st Century Technologies", (çevrimiçi) : <http://www.oecd.org>, 1998  
(çevrimiçi) : <http://www.unilever.com.tr>