

## YENİ GELİŞMELER IŞIĞINDA BİLGİ İŞİ VE BİLGİ İŞÇİSİ

Halil Zaim\*

### Özet

Bilgi çağında toplumların ve organizasyonların başarısı büyük ölçüde bilgi işinin verimliliğine ve bilgi işçisinin performansına bağlı olmaktadır. Son yıllarda önem kazanan bilgi işçisi, vasıfları, nitelikleri, çalışma biçimi ve anlayışı, meslek profili, işe bakış açısı ve çalışma tercihleri gibi pek çok hususta geleneksel sanayi işçisinden ayrılmaktadır. Bu sebeple, söz konusu işçilerden maksimum verimi alabilmek için ücret politikasından kariyer planlamaya, eğitimden motivasyona pek çok konuda bilgi işçilerinin yönetimine yönelik yeni ve farklı yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

### Abstract

In this knowledge era, the success of companies as well as nations to a great extent depends on the productivity of knowledge work and the performance of knowledge worker. Knowledge worker, as its importance has been realized in the recent years, is different from traditional industrial worker in terms of its skills, competencies, vision, working styles, career preferences, profession profiles. Thus, in order to maximize knowledge worker's productivity, it is necessary to develop new and more sophisticated approaches that may extend from career development to compensation policy or from training to motivation.

### Giriş

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş sürecine bağlı olarak organizasyon yapılarında ve yönetim anlayışındaki değişim, çalışan profili, istihdam yapısı ve şartları gibi çalışma ilişkilerini belirleyen unsurları da etkilemektedir. Şüphesiz

oluşmakta olan yeni ekonomik yapının yeni bir çalışan -işçi- modelini de gündeme getirmesi kaçınılmazdır. Sanayi toplumlarının simgesi olarak gösterilen büyük fabrikalar yavaş yavaş yerlerini küçük üretim birimlerine, ofislere hatta sanal işyerlerine bırakırken, fabrikaların ağırlıklı olarak kullandıkları, kol gücüyle çalışan, yarı vasıflı veya vasıfsız, mavi önlüklü işçiler de yerlerini, beyin gücüyle çalışan, iyi eğitilmiş, yüksek vasıflı ve takım elbiseli uzmanlara bırakmaktadır. Bu arada işçilerin bir maliyet unsuru olarak görüldüğü dönem çoktan geride kalmıştır. Günümüz işletmelerinin en önemli rekabet avantajlarından biri olan ve firmaların görünmez varlıkları olarak kabul edilen bilgi işçileri aynı zamanda sosyo-ekonomik ve organizasyonel dönüşüm sürecinin de önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışmamızda öncelikle bilgi işi ve bilgi işçisi kavramları ele alınarak bu kavramların tanımı ve açıklanması yapılmaktadır. Daha sonra bilgi işçisi kavramı değişik boyutlarıyla incelenmektedir. Bu çerçevede bilgi işçisinin nitelikleri, vasıfları, önemi, çalışma şartları ve motivasyonu ele alınan konular arasındadır.

### *Bilgi İşİ ve Bilgi İşçisinin Tanımı ve Özellikleri*

Bilginin, refah üretmenin temel unsuru olarak görüldüğü bilgi toplumlarında kuruluşların başarısı büyük ölçüde bilgi işlerinin organizasyonuna ve bilgi işçilerinin performansına bağlı olmaktadır. Bilgi-tabanlı bir organizasyonda sistemi verimli kılan bilgi işçisinin verimliliğidir. Bu sebeple geleneksel yaklaşımlarda "işçinin sisteme hizmet etmesi" anlayışı, bilgi toplumlarında yerini "sistemin işçiye hizmet etmesi" anlayışına bırakmalıdır.<sup>1</sup> Şu halde, hangi sektörde ve hangi büyüklükte olursa olsun tüm kuruluşlar açısından daha nitelikli, vasıflı -özellikle bilgisayar başta olmak üzere yeni teknolojilerle ilgili vasıflara sahip- ve eğitilmiş bilgi işçilerine duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.<sup>2</sup>

Bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımların hemen hepsinin ortak noktası bilgi işinde bedenî çalışmanın yerini ağırlıklı olarak zihnî çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almakta olduğudur. Bilgi

<sup>1</sup> DRUCKER Peter, "Knowledge Work", **Executive Excellence**, vol. 19, issue 10, 2002, pp. 12-13

<sup>2</sup> DIGIOVANNI Michael, "Developing Knowledge Workers on the Factory Floor", **Development and Learning in Organizations**, vol. 18, number 4, 2004, p. 10

sektörünün sayısal analizini yapan araştırmacılar hesaplamalarına esas teşkil edecek bilgi işinin sınırlarına “bilgi üretim ve dağıtım, eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme, iletişim ve enformasyon ekipman ve hizmetlerini” dahil etmektedir.<sup>3</sup>

Genellikle hizmet sektörü içinde ele alınan bilgi işi, eğitimden sağlığa, mühendislikten iktisada, hukuktan mimariye pek çok meslek dalıyla ilgili geniş bir alanı ihata etmektedir.<sup>4</sup> Bilgi işçileri ise çeşitli düzeylerde bilgi işi ile uğraşan, bilgiyi üreten, toplayan, depolayan, analiz ve koordine eden çalışanları ifade etmektedir.<sup>5</sup>

UNESCO bilgi işini “insanların, kültürlerin ve toplumların bilgi (stoğunu) birikimini arttıran her türlü yaratıcı ve sistematik faaliyetir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre bilgi işi temel araştırmalar, uygulamalı ve deneysel araştırmalar, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik her türlü çalışmayı kapsamaktadır. UNESCO’nun bilgi işi tanımı önemli bulunmakla beraber kapsamının esas itibarıyla araştırma-geliştirme ve uygulamaya yönelik faaliyetlerle sınırlı tutulması yönüyle eleştiri konusu olmuştur. Bundan dolayı söz konusu tanıma “verileri kullanmak suretiyle enformasyon üretmeye ve bilgi geliştirmeye yol açan her türlü sistematik faaliyetin” de ilave edilmesinin faydalı olacağı öne sürülmüştür. Böylelikle doğrudan yeni ürün ve süreç geliştirmeye yönelik uygulamalı çalışmaların yanı sıra teorik çalışmalar da bilgi işinin kapsamına dahil edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bilgi işi daha önce bilinen işlerden tamamen farklıdır ve bilgi işleri ancak birer orkestra şefi gibi uzmanlıklarını kullanarak çeşitli kavram ve sembollerini yönlendirebilen ve organizasyonların başarısında önemli bir katkı sağlaması beklenen bilgi işçileri tarafından gerçekleştirilebilir.<sup>6</sup>

Stewart, bilgi işini kısaca “hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işlerdir” şeklinde tanımlamaktadır. Stewart, bu tanımdan hareketle “emeğinin hammaddesi ve ürünü bilgi ve

<sup>3</sup> DURA Cihan, **Bilgi Toplumu**, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990, s. 40

<sup>4</sup> GARRICK John ; CLEGG Stewart, “Knowledge Work and the New Demands of Learning”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, 2000, pp. 279-286

<sup>5</sup> ERSEL Birsen, “Bilgi çağında çalışma ilişkileri ve beyin göçü”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, ss. 709-721

<sup>6</sup> COLLINS David “Knowledge Work or Working Knowledge ? Ambiguity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age”, **Employee Relations**, vol. 19, number 1, 1997, ss. 41-42

enformasyon” olan işçileri de bilgi işçisi olarak değerlendirmektedir.<sup>7</sup> Benzer bir tanımda bilgi işçisi “yaptığı işin asli bir unsuru bilgi üretmek, paylaşmak ve bu bilgiyi -kararlarında ve davranışlarında- kullanmak olan işçilerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma uygun olarak ABD’de yaklaşık 36 milyon -işgücünün %30’u- bilgi işçisi olduğu ifade edilmektedir.<sup>8</sup>

Diğer yandan bilgi işi ve bilgi işçisi tanımına daha geniş bir perspektif kazandıran Drucker, bilgi işçisini “yüksek seviyeli işçi” olarak nitelendirmektedir. Buna göre bilgi işçisi “yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek işgörenler” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>9</sup> Söz konusu tanımda, öğretmenlerden hekimlere, yöneticilerden yüksek teknoloji uzmanlarına kadar işgücünün -özellikle gelişmiş ülkelerde- geniş bir yelpazesi bilgi işçisi kapsamına girmekte ve bilgi işçilerinin önemi ve miktarı gün geçtikçe artmaktadır.<sup>10</sup> Ancak Drucker’ın tanımı da bazı uzmanlar tarafından fazla geniş kapsamlı tutulması yönüyle eleştirilmiştir.

Diğer yandan bilgi işi ve bilgi işçisi gibi kavramların tanımlanması ve sınırlarının çizilmesinin zor olduğundan konuyla ilgili farklı görüşlerin ve birbiriyle çelişkili ifadelerin bulunmasını tabii karşılanmalıdır. Bu sebeple bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili tartışmaları derinleştirmek yerine, özelliklerini ve vasıflarını ortaya koyarak söz konusu kavramları anlamaya çalışmak daha yerinde olacaktır.<sup>11</sup>

Malhotra dünyadaki küresel pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonlar açısından iş akdinin yeniden tanımlandığına (tanımlanması gerektiğine) dikkat çekerek bilgi işlerinde “hizmet içi müteşebbis” modeli bir çalışma ilişkisinin yaşandığını belirtmektedir. Yazar, organizasyonların ve işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin değişen rollerinden dolayı bilgi işçisi terimi yerine “bilgi müteşebbisi”

<sup>7</sup> STEWART Thomas, **Entellektüel Sermaye**, çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, s. 45

<sup>8</sup> DAVENPORT Tomas, “A Measurable Proposal”, **CIO**, vol. 16, issue 16, 2002, pp. 46-48

<sup>9</sup> JANZ Brian ; COLQUITT Jason, “Knowledge Worker Team Effectiveness”, **Personnel Psychology**, vol. 50, issue 4, 1997, p. 878

<sup>10</sup> DRUCKER Peter “Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge”, **California Management Review**, vol. 41, issue 2, 1999, pp. 79-94

<sup>11</sup> LANG Josephine Chinying, “Managerial Concerns in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, 2001, pp. 46-47

terimini kullanmayı tercih etmektedir. Zira yazara göre söz konusu işlerde çalışanların giderek artan oranda bir firma içi müteşebbisi gibi davranmasının beklendiği vurgulanmaktadır. “Bilgi-değer-zinciri”nin organizasyonel iş süreçlerindeki artan öneminden dolayı özellikle bilgi-yoğun organizasyonlarda çalışanların büyük bölümünün firma içi müteşebbisi olarak nitelendirilmesi mümkün görülmektedir. Bunun başlıca sebebi organizasyonların, enformasyon tabanlarını, hangi seviyede olursa olsun, işgörenlerinin tümüne açmasıdır. Böylelikle organizasyon içerisindeki tüm bireyler, enformasyon işleme sürecine verimli biçimde katılabilmek için gereken bilgi, beceri ve yetkiye sahip olmaktadır. Söz konusu firma içi müteşebbislerinden, organizasyonun bilgi üretim sürecine ilave değer katmaları beklenmektedir.<sup>12</sup>

Son olarak bilgi işi ve bilgi işçisi kavramlarını farklı bir açıdan ele alan ve iş süreçlerinin birbirini etkileyen karmaşık bir yapı arz ettiğini belirterek bilgi işini, bilgiye ihtiyaç duyulan veya bilginin kullanıldığı, üretildiği ya da transfer edildiği iş süreçleri olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşım bilgi işçisini şu üç çeşit kaynağı bir arada ve etkili biçimde kullanarak değer üreten işgörenler olarak ele almaktadır. Bunlar: Fizikî -bina, laboratuvar..vs.- kaynaklar, idari (procedural) -süreçler, politikalar..vs- kaynaklar ve entelektüel -know-how, kültür, teknolojiler..vs.- kaynaklardır.<sup>13</sup>

### *Bilgi İşçisinin Ayırıcı Vasıfları*

Bilgi işçisinin ne gibi vasıflara sahip olması gerektiği konusu üzerinde önemle durulmaktadır. Bilgi işçisini “altın yakalı işçi” olarak tanımlayanlar, altın yakalı işçilerin problem çözme kabiliyeti, yaratıcılık ve zeka gibi niteliklere sahip (olduklarını) olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.<sup>14</sup> Bilgi işçileri için “altın yakalı” tabirinin kullanılmasının sebebi bu işçilerin bilgiyi -organizasyon açısından- değere dönüştürme kabiliyet ve potansiyeline sahip olmalarıdır.<sup>15</sup> Buna

<sup>12</sup> MALHOTRA Yogesh, “Toward a Knowledge Ecology for Organizational White-Waters”, (Çevrimiçi) <http://brint.com/papers/ecology.htm>, 1998

<sup>13</sup> SYED Jaffer, “An Adaptive Framework For Knowledge Work”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 2, number 2, 1998, pp. 60-61

<sup>14</sup> Collins, **a.g.m.**, ss. 41-42

<sup>15</sup> SARAVANAMUTHU Kala, “Gold-Collarism in the Academy : The Dilemma in Transforming Bean-Counters into Knowledge Consultants”, **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 15, 2004, p. 587

göre bilgi işçisi bir yandan enformasyon teknolojilerini etkili biçimde kullanmayı bilmeli, diğer yandan da yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerinin organizasyonlarına daha fazla ilave değer katabilmeleri için kendi uzmanlıklarının yanı sıra organizasyonun yönetimi ve işleyişini de bilmeleri, dolayısıyla idari bir takım bilgi ve becerilere de sahip olmaları arzu edilmektedir. Son olarak bilgi işçileri kendi kendini kontrol edebilmeli -oto kontrol- ve kendi kendini geliştirmeyi bilmelidir.<sup>16</sup>

Genel olarak bilgi işinin gerektirdiği vasıflar dört farklı seviyede ele alınmaktadır. Bunlar :

1. İşle ilgili temel bilgilere ve uzmanlığa sahip olma ve profesyonel disiplin.
2. İleri düzeyde bilgi ve uzmanlık sahibi olma, teorik bilgiyi pratiğe dönüştürerek etkili biçimde kullanabilme ve uygulayabilme.
3. Profesyonel disiplin altında hadiselerin sebep sonuç ilişkilerini yorumlayabilecek derin bir anlayışa, tecrübeye ve uzmanlığa sahip olma.
4. Kendi gelişimi ve mesleki başarılarıyla motive olma, bu başarıyı elde etmek için gerekli bilgi, birikim ve tecrübeye ilave olarak yeterli düzeyde özgüvene, çalışma disiplinine, yaratıcılığa ve esnekliğe sahip olmadır.<sup>17</sup>

OECD tarafından yapılan bir araştırmada bilgi işçilerinin genellikle belirli bir konuda uzmanlığı olan profesyoneller olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebeple söz konusu araştırma bilgi işçilerini, yöneticiler, teknik personel, idari personel, uzmanlar, ustalar, hizmet personeli, vasıfsız veya yarı vasıflı personel olmak üzere yedi sınıfta ele almaktadır. Aynı araştırmada bu işçilerin sahip olması gereken bazı nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır :

- Bilgisayar becerileri
- Bağımsız çalışabilme kabiliyeti ve disiplini

<sup>16</sup> MALHOTRA Yogesh, “Knowledge Management, Knowledge Organizations, Knowledge Workers”, (Çevrimiçi) [www.brint.com/interview/maeil.htm](http://www.brint.com/interview/maeil.htm), 1998

<sup>17</sup> SMITH Alan ; RUPP William, “Communication And Loyalty Among Knowledge Workers : A Resource Of The Firm Theory View”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 3, 2002, pp. 107-124

- Farklı görevleri yerine getirebilme kabiliyeti ve esneklik
- Sorumluluk alma iştiyakı
- Sürekli öğrenme, kendini geliştirme kabiliyet ve isteği
- Geçmiş birikimlerini ve tecrübelerini kullanabilme, bu birikimlerini yeni bilgilerle harmanlayabilme kabiliyeti
- En çok beş senede bir eğitim alma, vasıf, kabiliyet, uzmanlık, sorumluluk, unvan ve pozisyonunu geliştirebilme
- Mesleğe bağlılık ve işini sevme<sup>18</sup>

Günümüz organizasyonları açısından en az bilgi işi kadar stratejik öneme sahip bir diğer kavram işleyen bilgi (working knowledge) kavramıdır. İşleyen bilgi kavramıyla kısaca bilginin (action-oriented) fiiliyata geçirilmesi veya davranış-odaklı olması kastedilmektedir. Bir diğer ifade ile bilgi işçisi uzmanlık sahasında sahip olduğu bilgi ve birikimi aksiyona çevirebilmelidir. Böylelikle işleyen bilgi, işin bilfiil icra edilmesiyle ve işle ilgili ticari ve ahlaki kararların verilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların başarısı açısından zihinlerde veya dosyalardaki bilgiden çok, işleyen ve aksiyona yönelik olan bilgi önem taşımaktadır.<sup>19</sup>

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 bir arada sahip olma ve mesleğine göre değişen teknik bilgiler bilgi işçisinden beklenen vasıfların başında gelmektedir. Bunun ötesinde bilgi işçilerinden 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 bilgi işçisinin kendisini sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir.<sup>20</sup> Günümüzde çok bilmekten daha önemlisi kişinin kendini güncelleyebilmesidir. Bunun

<sup>18</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org), "The Career Trajectories of Knowledge Workers", 1999

<sup>19</sup> GARRIK ; CLEGG, a.g.m., p. 281

<sup>20</sup> GORDON Edward, "The New Knowledge Worker", **Adult Learning**, vol. 8, issue 4, 1997, p.

doğal bir sonucu olarak, öğrenme ve kişisel gelişim ömür boyu süren bir faaliyet, bir hayat felsefesi, hatta bir yaşam biçimi haline gelmektedir.

Şüphesiz böylesine bir gelişme bilgi işçilerinin daha bireyselleşmesi sonucunu doğurmaktadır. Özellikle bilgi sektöründe işin yapısı ve istihdam fırsatları süratle değiştiğinden piyasa şartları son derece belirsiz durumdadır. Bununla bağlantılı olarak da işçi devri oranları oldukça yüksektir. New York Times Magazine'nin yaptığı bir araştırmada Silikon Vadi'sinde işçi devir oranının %25'lere vardığı görülmektedir. Aynı araştırmada -özellikle bilgi sektöründe- 32 yaşına gelmiş bir Amerikalı işçinin ortalama 9 defa iş değiştirdiği iddia edilmektedir. Silikon Vadisi'nde işçi devrinin böylesine yüksek olmasında emek talebinin fazla, arzının ise sınırlı olması ve buna bağlı olarak işçi transferlerinin yaygınlaşmasının da etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bilgi işçilerinin genellikle bu rekabetçi ortamla başa çıkabilmek için kariyer gelişimine özel bir önem verdiği görülmekte ve bu durum zaman zaman kişisel kariyer hedeflerinin organizasyonel hedeflerin önüne geçmesine sebep olmaktadır.<sup>21</sup> Günümüzde bilgi işçileri iş ararken veya iş değiştirmeyi düşünürken en az maddi imkânlar kadar bireysel gelişim ve inisiyatif kullanma fırsatlarını aramaktadır. Bu anlamda, bilgi işçileri en az yüksek ücret veya çalışma koşullarının iyileştirilmesini istedikleri kadar, araştırmada özgürlük, risk yüklenme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi şartlar talep etmekte ve kendilerini güçlendirecek, kariyer gelişimlerine yardımcı olacak ve yol gösterecek ve kendilerine saygı duyacak yöneticilerle çalışmak istemektedir.<sup>22</sup>

### *Bilgi İşçisinin Önemi*

Yirmi birinci yüzyılda çalışma hayatının ve istihdamın geleceğiyle ilgili yapılan projeksiyonlar istihdam fırsatlarının -özellikle bilgiyi üreten ülkelerde- büyük oranda bilgi işlerine kaydığını ortaya koymaktadır. Bu ülkelerde tarımda ve imalat sanayinde istihdam imkânları azalmaya devam ederken ümit verici tek sektörün bilgi sektörü olduğu görülmektedir.<sup>23</sup> Hatta bir adım daha ileri gidilerek

<sup>21</sup> PACKER Arnold, "Getting to Know the Employee of the Future", **Training & Development**, August 2000, pp. 40-43

<sup>22</sup> ÇIRAPAN Hüseyin, "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu : Öğrenme Ortamı", **Active**, yıl 3, sayı 16, 2001, s. 25

<sup>23</sup> GARRIK ; CLEGG, a.g.e., s. 279

gelecekte tüm ülkelerin refahının giderek artan oranda bilgi işçilerinin verimliliğine veya diğer bir ifade ile üretime kattıkları ilave değere bağlı olacağını söylenmesi yanlış olmayacaktır.

İşgücündeki yapısal değişimler sonucunda bilgi sektöründe ve buna bağlı olarak işgücü içindeki bilgi işçilerinin oranında gözle görünür bir artış olmaktadır. Yapılan bir araştırmada 1991 yılında ABD’de işgücünün yaklaşık yarısının bilgi işçisi olduğu ileri sürülürken, aynı yıllarda yapılan bir diğer araştırmada ABD’de işgücü içerisinde bilgi işçilerinin oranındaki artış açık biçimde ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre, ABD’de imalat sanayiinde veya vasıf gerektirmeyen hizmet işlerinde çalışanların -tarım işçileri, sanayi işçileri, zanaatkarlar, otel ve lokanta işçileri, tezgahhtarlar ..vs.- işgücü içerisindeki oranı Yirminci yüzyılın başında %83’lerden sonunda %40’lara gerilemekte, buna karşılık büyük ölçüde enformasyon alanında -satış, yönetim ve idare, mesleki ve teknik işler vs.- istihdam edilenlerin oranı ise %17’den yaklaşık %60’lara çıktığı tahmin edilmektedir. Ancak bilgi işçilerinin önemi yalnızca giderek daha fazla sayıda insanın bilgi işi yapmasından kaynaklanmamaktadır. Buna ilave olarak hizmet ve enformasyon sektörü başta olmak üzere -sanayi ve tarım sektörü de dahil- tüm sektörlerde işlerin bilgi içeriği artmaktadır. Diğer bir deyişle hangi sektörde olursa olsun işlerin bilgi bileşeni artarken fiziki bileşeni azalmakta, bunun sonucunda da işgörenlerden giderek artan oranda üretim sürecine daha fazla bilgi katmaları beklenmektedir.<sup>24</sup>

Toshiba’ya bağlı Yanagicho fabrikası üzerinde yapılan bir çalışmada firmanın başarısı bilgi işlerinin ve işçilerinin organizasyonundaki başarıya bağlanmıştır. Söz konusu çalışmada Toshiba’nın bilgi işinde emeği bilgi ve enformasyona entegre ederek bu sahada bir sosyal devrim gerçekleştirdiğini öne sürülmektedir. Çalışmada ayrıca Yanagicho’da bilgi işlerinin, örgütsel bilginin elde edilmesi, saklanması, uygulanması ve yeniden kullanılmasıyla ilgili maliyetleri asgariye indirecek şekilde dizayn edildiği belirtilerek, bilgi işçilerinin yönetiminde son derece katılımcı, yardımlaşmayı ve rekabeti bir arada harmanlayan bir organizasyon modelinin uygulandığı ifade edilmektedir. Toshiba’da, firmanın sahip olduğu tüm bilgi birikimi, (know-how) ve kabiliyetler çalışanlar, tedarikçiler ve yönetimin dahil

<sup>24</sup> STEWART, a.g.e., ss. 44-45

olduğu şebekenin görünmez varlıklarını oluşturduğu ve yukarıda sayılan unsurların tamamının katılımıyla yönetildiği belirtilmektedir.<sup>25</sup>

### Bilgi İşçisinin Çalışma Şartlarındaki Değişim

Bilgi merkezli yeni bir toplum modeline geçiş sürecine paralel olarak sosyal ve iktisadi yapıdaki köklü değişimlerden biri de işgücünün yapısında meydana gelmekte, buna bağlı olarak istihdam şartları ve çalışma ilişkilerinin yeniden ele alınması gündeme gelmektedir. İşgücünün yapısındaki değişimin iki farklı boyutta gerçekleştiği görülmektedir. Bunlardan ilki işgücünün niteliğindeki değişim, ikincisi ise işgücünün sektörel dağılımındaki değişimdir. İşgücünün niteliğindeki değişimde bilgi sektörünün ekonomideki nispi öneminin gelişmesine bağlı olarak yüksek vasıflı işgücü talebinin artması, söz konusu yüksek vasıflı işgücünün elde edilmesinde eğitimin artan önemi ve buna bağlı olarak işgücünün yaş ortalamasındaki artış<sup>26</sup>, yeni mesleklerin ortaya çıkması ve meslek profillerinin değişmesi önemli rol oynamaktadır.<sup>27</sup>

İşgücünün sektörel dağılımındaki değişmeye gelince bu konu “*üç sektörlü gelişme*” hipotezi ile izah edilmektedir. Buna göre istihdam önce tarımdan endüstriye oradan da hizmetler sektörüne kaymaktadır. Nitekim sanayileşen toplumlarda işgücünün 20. Asrın ilk yarısında sanayi, ikinci yarısından itibaren ise süratle hizmetler sektörü lehine geliştiği bilinmektedir.

Öte yandan bilgi toplumlarına geçiş sürecinde hizmetler sektöründe meydana gelen söz konusu artışa paralel olarak ortaya çıkan bir başka gelişme ise hizmetler sektörü içerisinde “*bilgi sektörü*” olarak adlandırılan bilgisayar, iletişim gibi yüksek teknolojilere dayalı yeni bir sektörün süratle gelişmesidir. Bilgi ekonomilerinde hizmetler sektörünün kilit sektör haline gelmesinde esas itibarıyla bu sektör içerisinde gözüken bilgi sektörünün büyük rolü bulunmaktadır. Burada bilgi sektörünü oluşturan enformasyon faaliyetleri “enformasyon mal ve

<sup>25</sup> FRUIN Mark, **Knowledge Works : Managing Intellectual Capital**, Oxford University Press, New York : 1997, ss. 181-190

<sup>26</sup> KURULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 141-157

<sup>27</sup> BENLİ Abdurrahman ; GÜMÜŞ Mahir, “Bilgi Eksenli Yeni Bir Toplumsal Formasyona Geçişin İşgücünün Homojenliği Üzerindeki Etkileri”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 10-11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, ss. 579-598

hizmetleri üretimini, işlenmesini ve dağıtımını" kapsamaktadır.<sup>28</sup> "Dördüncü sektör" olarak da adlandırılan bu yeni sektör giderek sanayi toplumlarındaki fiziki mal üretiminin yerini almakta ve stratejik bir öneme sahip olmaya başlamaktadır. Bunun temel nedeni ise bilgi sektörünün kârlılığının artmasıyla yatırımların giderek bu sektöre kaymasıdır. Yapılan bir araştırmaya göre 2020 yılına gelindiğinde ABD'de işgücünün %60'a yakın bir kısmının bilgi sektöründe istihdam edileceği tahmin edilmektedir.<sup>29</sup>

Ayrıca işgücü piyasasının kutuplaşması (labor market polarization) olarak ifade edilen, vasıflı ile vasıfsız veya yarı vasıflı işgücü arasındaki gelir farkının artması<sup>30</sup>, işgücü piyasasının tabakalaşması (labor market segmentation) -birincil ve ikincil işgücü piyasası olarak ikiye bölünmesi- ve işgücü piyasasının heterojenleşme eğilimine girmesi<sup>31</sup> işgücünün yapısını değiştiren diğer hususlar arasındadır.

Bilgi işçileri açısından çalışma ilişkilerinin de sanayi işçilerine kıyasla önemli ölçüde değiştiği görülmekte ve bu işçiler açısından çalışma ilişkilerinin genel karakteri düzenlilikten belirsizliğe doğru kaymaktadır. Tam zamanlı, uzun süreli, kanunlarla sıkı biçimde güvence altına alınmış, ve bu şartlarda istihdam edilmeyi sosyal bir hak olarak işçiye, sosyal bir görev olarak da işverene yükleyen<sup>32</sup> geleneksel çalışma biçimi yerini yeni ve esnek çalışma biçimlerine bırakmaktadır. Bir yandan kuralsızlaştırma eğilimleri çalışma hayatı üzerindeki yasal denetimlerin gevşetilmesine yol açarken diğer yandan hızla yaygınlaşan küçülme politikalarıyla şirketler uzun süreli istihdam anlayışı yerine geçici istihdam modellerini tercih etmektedir.<sup>33</sup> Bu sebeple bilgi işçilerinin istihdam yapısı incelendiğinde, geçici çalışma, kısmî süreli

<sup>28</sup> ZAIM Halil, "Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998, s. 12

<sup>29</sup> ERDEM Ziya, "Tele Çalışma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1997, ss.13-14

<sup>30</sup> HUGHES Karen, LOWE Graham, "Surveying the Post-Industrial Landscape : Information Technologies and Labour Market Polarization..", *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 37, issue 1, 2000, ss.29-35

<sup>31</sup> BENLİ ;GÜMÜŞ, a.g.m., ss. 579-598

<sup>32</sup> LETICHE Hugo ; HATTEM Rene van, "Self and Organization, Knowledge Work and Fragmentation", *Journal of Organizational Change*, vol. 13, number 4, 2000, pp. 352-374

<sup>33</sup> DECENZO David, ROBBINS Stephen, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, 1999, USA, pp.32-56

çalışma, uzaktan çalışma, ev-esaslı çalışma gibi esnek çalışma türlerinin bilgi sektöründe yaygın biçimde uygulandığı görülmektedir.<sup>34</sup> Bu durum bilgi işçileri arasında sendikalaşma oranını düşüren bir etki yapmaktadır. Ayrıca bilgi işçilerinin -yukarıda belirtildiği gibi- giderek artan oranda özerkleşmesi, eğitim seviyelerinin, sosyal statülerinin, çalışma şartlarının ve ücretlerinin genellikle iyi olması bilgi işçileri arasında sendikalaşma oranını düşüren diğer sebepler arasında sayılabilir.

Ancak bilgi işçilerinin istihdam durumlarını ve bu sahada geleceğe yönelik projeksiyonları daha iyi anlayabilmek için bilgi işçisi kavramını, enformasyon kullanan (enformation system-related) ve enformasyon üreten (enformation processing-related) işçiler şeklinde ikiye ayırarak ele almakta fayda görülmektedir. Zira istihdam imkan ve fırsatları söz konusu iki grup açısından büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Bunlardan enformasyon kullanan işçiler -ki bazı yazarlar bu sınıfı bilgi işçisi olarak kabul etmemektedir- genellikle hizmet sektöründe istihdam edilen - veri depolama, veri saklama, sekreteryaya işleri gibi yaratıcılık gerektirmeyen rutin işlerde çalışanlar- yarı vasıflı işçilerdir. Diğer gurutta ise iyi eğitilmiş, yüksek vasıflı, ileri teknoloji kullanan - bilgisayar uzmanları, mikro-biyoloji teknisyenleri veya bilgi yöneticileri gibi- ve uzmanlığı olan çalışanlar görülmektedir. Bunlardan birinci gurutta bulunan işçiler açısından istihdam imkânları ve fırsatları pek de parlak görülmemekte ve söz konusu işgörenlerin durumu küresel rekabetin ve değişen piyasa şartlarının etkisiyle daha da kötüye gitmektedir. Meselâ sekreteryaya işinde çalışanlar, orta kademe yöneticileri, bankalarda çalışan yarı vasıflı personel açısından yakın gelecekte bir iş güvencesinden bahsedilmesi mümkün görülmemektedir. Belki de bundan beş sene sonra bu işlerin bir bölümü ortadan kalkacak, bir bölümü bilgisayarlara devredilecek, bir bölümünde ise dış kaynak kullanımına gidilecektir. Diğer bir ifade ile bilgi kullanan işlerde yakın gelecekte çok daha az eleman istihdam edilerek aynı verimin alınması mümkün olacaktır.<sup>35</sup>

Bu durumda, küresel anlamda, yarı vasıflı veya vasıfsız -bilgi kullanan- işgörenleri önümüzdeki yıllarda önemli sorunlar

<sup>34</sup> GARRICK ; STEWART, a.g.m., pp. 279-286

<sup>35</sup> CARDINALI Richard, "Viewpoint : Death of The Knowledge Worker", *Logistics Information Management*, vol. 11, number 3, 1998, pp. 156-159

beklemektedir. Küreselleşme, kuralsızlaştırma (mevzuat çerçevelerinden sıyrılmaya), teknolojik gelişmeler ve işgücünün homojenliğini kaybetmesi birinci gurubu olumsuz yönde etkileyecek faktörler arasında sayılabilir. Bu sebeple iş gücünün vasıf ve bilgi seviyesinin yükseltilmesine ve bu kişilerin yeni teknolojilere, piyasanın değişen şartlarına ve beklentilerine daha kolay uyum sağlayabilmelerine yönelik eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.<sup>36</sup>

İkinci gurup ise yüksek ücretlerle çalışan, organizasyonlar açısından stratejik önem taşıyan -hatta bazen vazgeçilmez olan- elit bir uzmanlar gurubudur ki şüphesiz istihdam imkan ve fırsatları bu elit gurup açısından bugün çok iyi olduğu gibi yakın gelecekte de oldukça ümit vericidir. Temel görevleri bilgi üretmek, problem çözmek ve stratejik kararlar vermek olan bu profesyonel işçiler, organizasyonların görünmez varlıkları olarak değerlendirilmekte ve oldukça iyi şartlarda istihdam edilmektedir. Mesela ABD’de bilgi yöneticilerinin ortalama ücretlerinin yıllık 81.000 \$’la 750.000 \$ arasında değiştiği görülmektedir.<sup>37</sup>

Özellikle yüksek teknoloji uzmanları -bilgisayar uzmanları, IT yöneticileri vs.- açısından önemli bir talep fazlası veya bir diğer ifade ile istihdam açığı görülmekte ve bu durumun yakın gelecekte de devam edeceği düşünülmektedir. ITAA (Technology Association of America) tarafından gerçekleştirilen ve sonuçları 2001 Nisan ayında açıklanan bir araştırma bu konuda oldukça çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre ABD’de 2001 yılında yaşanan ekonomik durgunluğa rağmen IT sahasında yaklaşık 425.000 civarında bir istihdam açığının -veya talep fazlası- olduğu, söz konusu rakamın 2005 yılında 1.200.000’ni bulacağı tahmin edilmektedir. Yapılan bir diğer araştırmada ABD’de ekonomik durgunluk sebebiyle firmaların büyük çoğunluğu bütçelerini gözden geçirirken -yalnızca- IT yatırımlarına tereddütsüz devam

<sup>36</sup> LIYANAGE Shantha, POON Patrick, “Technology and innovation management learning in the knowledge economy”, **Journal of Management Development**, vol. 22, number 7, 2003, pp. 579-602

<sup>37</sup> BONNER Dede, “Enter The Chief Knowledge Officer”, **Training & Development**, vol. 54, issue 2, 2000, ss. 36-41

edecekleri açıklanmış ve firmaların %56’sının IT bütçelerinde herhangi bir indirimle gitmeyecekleri belirtilmiştir.<sup>38</sup>

Sendikaların rolündeki değişim ve genel olarak güçlerinin azalması, sınıf şuurunun giderek yerini bireyselcilığe bırakmasına ilave olarak piyasaların belirsizleşmesi ve işsizlik oranlarının ürkütücü biçimde artması, insan sermayesinin şirketlerin rekabet gücü açısından taşıdığı stratejik önemin giderek daha fazla anlaşılması ile çalışma ilişkilerinde karşılıklı mücadele anlayışına dayanan çatışmacı eğilimler giderek yerini karşılıklı bağımlılık esasına dayanan uzlaşmacı eğilimlere bırakmaktadır.

Diğer yandan günümüzde önemli sorunların başında en hızlı büyüyen ve istikbal vadeden sektörlerden biri olan bilgi sektöründe -bilgi işçilerinden- talep edilen yüksek vasıflı işgücünün oluşturulması gelmektedir. Halen pek çok ülkede işgücünün önemli bir bölümü mezun olduklarında bilgi sektörünün istediği vasıflara sahip bulunmamaktadır. Ayrıca böylesine artan ve süratle değişen eğitim ihtiyacına devletin tek başına cevap verebilmesi mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla pek çok ülkede piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda -özellikle bilgi işçilerinin- işgücünün eğitim ve vasıf seviyesinin artırılması ve yenilenmesi doğrultusunda devlet, üniversiteler, sendikalar, şirketler ve ilgili -özel ve kamuya ait- tüm kuruluşlarla işbirliği yapılmaktadır. ABD’de “21’nci yüzyılda işgücünün bilgi sektörünün ihtiyaç duyduğu vasıf ve eğitim seviyesine kavuşturulması” amacıyla devlet, sendikalar, şirketler, ticaret odaları ve üniversitelerin işbirliğiyle oluşturulan bir çalışma gurubu kurulmuştur. Söz konusu çalışma gurubu bilgi işçilerinin ihtiyaç duyduğu vasıf ve kabiliyetlerin geliştirilmesi amacıyla dört maddelik bir tavsiye raporu -veya eylem planı- hazırlamıştır. Buna göre :

- İşgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha yüksek standartlara çekilmesi ve yaygınlaştırılması
- Düşük gelir guruplarının da yararlanabilmesi için yeni finansman kaynaklarının devreye sokulması

<sup>38</sup> MOTTJ Judith, “IT Managers Can Afford To Be More Selective”, [www.internetwk.com](http://www.internetwk.com), May 14, 2001, ss. 37-41

- Esnek şartlarda eğitim imkanları sağlanmasının teşvik edilmesi
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yaygın bir katılımın sağlanması tavsiye edilmektedir.<sup>39</sup>

Buna bağlı olarak günümüz işletmeleri açısından önemli konulardan biri bahsi geçen yüksek vasıflı bilgi işçilerini organizasyona çekebilmek ve işletmede tutabilmektir. Zira daha önce de belirtildiği gibi işletmelerin kopyalanamaz rekabet avantajının, o işletmenin sahip olduğu insan kaynağı olduğu tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Hangi sektörde olursa olsun farklılığı meydana getirecek unsur işletmenin entelektüel sermayesidir. Bu sebeple bütün işletmeler, entelektüel sermayesine katkı sağlayacak, yaratıcı, beceri düzeyi yüksek, bilgi işçilerini kendilerine çekmeye ve onları işletmelerinde tutmaya çalışmalıdır.<sup>40</sup>

#### *Bilgi İşçisinin Yönetimi, Motivasyonu ve Eğitimi*

Bilgi işçilerinin yönetilmesi diğer işçilerden biraz daha farklıdır. Şirketlerin kalıcı başarılar elde edebilmesi ve küresel rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için bilgi işçilerinin göstereceği performans son derece önemlidir. Bu bakımdan şirketler bilgi işçilerinin motivasyonunu arttırmak, vasıf ve eğitim seviyesini yükseltmek, teknolojik gelişmelere uygun yeni vasıflar kazanmalarını sağlamak ve performanslarını iyileştirmek için büyük gayretler sarf etmektedir. Ayrıca çeşitli düzeylerde kamu kuruluşları, uluslar arası organizasyonlar, akademik çevreler ve işçi-işveren kuruluşları da bu konuyla ilgili titiz çalışmalar yürütmektedir.

#### *Yönetimi*

Bilgi işçilerinin yönetiminde karşılaşılan en önemli zorluklardan biri yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışı, alışkanlıkları ve değer yargılarından kurtulamayarak değişimi yönetmede yetersiz kalmalarıdır. Hiç şüphesiz bilgi işinin ve bilgi işçisinin değişen vasıf ve nitelikleri söz konusu işlerin ve işçilerin yönetiminde yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

<sup>39</sup> PACKER, a.g.m., pp. 40-43

<sup>40</sup> ÇIRAPAN, a.g.m., s.22

Bilgi işçilerinde verimliliğin artırılması amacıyla bilgi yoğun ve rutin olmayan işlerde yönetim anlayışıyla birlikte organizasyon yapısının da yeniden dizayn edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu süreçte bilgi işçilerinin aktif biçimde katılımlarının önemi vurgulanarak bu sayede işgörenlerin daha fazla inisiyatif alacağı çalıştıkları şirkete olan bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir. Konuyla ilgili uzmanlar, bilgi işçilerinin kapasitelerini daha verimli biçimde kullanabilmeleri için bu işçiler üzerinde kontrolün azaltılması ve yönetimle işgörenler arasındaki ilişkilerin “komuta-kontrol” esasına değil “karşılıklı güven” esasına dayanması gerektiğini ifade etmektedir.<sup>41</sup> Zira bilgi işçileri “uzman profesyoneller” olduğundan, profesyonellerin, yerine getirdikleri görevlerle değil, ulaştıkları sonuçlarla değerlendirilmeleri daha doğrudur. Bundan dolayı komuta ve kontrole dayalı bir yönetim anlayışının bilgi işçilerinin yönetilmesinde verimli sonuçlar doğurmayacağı öne sürülmekte, uzmanlaşmış bilgi işçilerinin idare edilmeye değil, motive edilmeye ve cesaretlendirilmeye muhtaç olduğu belirtilmektedir.<sup>42</sup>

Bu sebeple bilgi işçilerinin yönetiminden sorumlu yöneticilerin çalışanların uzmanlık ve bilgilerine saygı duyarak onlara güvenmeyi öğrenmeleri gerekmekte, emrinde çalışanları sevk ve idare eden katı bir yönetici modelinden sıyrılarak, onlarla müşterek hedef ve değerleri paylaşan, onları daima yüreklendiren, teşvik eden ve destekleyen, katılımcı bir anlayışla onlarla -iki yönlü- etkili iletişim kurmayı beceren, ekip ruhunu ön plana çıkaran “lider-yönetici” modelini benimsemeleri gerekmektedir.<sup>43</sup>

Diğer yandan bilgi işçilerinin giderek özerkleştiği görülmektedir. Zira bilgi işçileri dar bir alanda uzmanlaşmıştır ve kendi uzmanlık sahalarında -patron dahil- işletmedeki herkesten daha bilgilidir. Ayrıca uzmanlık alanlarında organizasyona sağladıkları katma değer diğer herkesten fazladır. Üstelik bilgi işinin yapısı gereği işgörenlerin görev ve sorumluluklarının -Taylorist sistemde olduğu gibi- detaylı biçimde tanımlanması mümkün değildir. Bu anlamda bilgi işçileri kendi görev

<sup>41</sup> STEBBINS Michael, SHANI A.B. Rami, “Organization Design and the Knowledge Worker”, **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 16, number 1, 1995, ss. 28-29

<sup>42</sup> STEWART, a.g.e., ss. 52-56

<sup>43</sup> SCHEERES Hermine, “Learning to Talk : From Manual Work to Discourse Wrok as Self-Regulating Practice”, **Journal of Workplace Learning**, vol. 15, number 7/8, 2003, p. 332



sahalarında daha fazla insiyatif kullanan, otonom bir yapıya sahip olmalıdır. Mesela bir öğretmen dersi nasıl işleyeceğine büyük ölçüde kendi karar verdiği gibi, bir doktor da ameliyatta kendi insiyatifiyle karar vermektedir. Dolayısıyla bilgi işçileri iş-merkezli, müşteri-odaklı, yeniliğe açık ve özerk çalışan işgörenler olmalıdır. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşıdır ve bu husus dikkate alınarak yönetilmelidir.<sup>44</sup> Bundan dolayı bilgi işçilerinin şirketlerinden çok mesleklerine ve işlerine bağlı olduğu söylenebilir.<sup>45</sup>

Yapılan bir araştırmaya göre bilgi işçilerinin çalıştıkları şirkete bağlılığı ve güveni arttığında, yetkileri ve işleriyle ilgili özgürlük alanları genişletildiğinde, kendilerine kabiliyetlerini geliştirmek için yeterli imkan ve fırsat verildiğinde performanslarının arttığı görülmüştür. Aynı araştırmada iş güvencesi, ücret politikaları ve kariyer imkanları performansı etkileyen diğer sebepler arasında zikredilmektedir.<sup>46</sup>

### *Motivasyonu*

Bilgi işçilerinin, geleneksel işçilerle mukayese edildiğinde, vasıf ve niteliklerinin yanı sıra beklentileri farklı olmakta, bu sebeple söz konusu işçilerin motivasyonu ayrı ve hususi bir çaba gerektirmektedir. Ancak bilgi işçilerinin motivasyonu, hem kendi performanslarının geliştirilmesi hem de organizasyonun rekabet gücünün arttırılması bakımından son derece büyük bir önem taşımaktadır.

Bilgi işçilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin en önemlilerinden biri bu işçilerin bilgi ve kabiliyetleri ile yaptıkları iş ve görevleri arasındaki uyumdur. Bu bakımdan şirketler tüm çalışanları mümkün olduğunca kabiliyetlerine uygun, sevdikleri işlerde ve görevlerde çalıştırmalıdır. Motivasyonu etkileyen bir diğer sebep iletişimdir. Hem yönetimle işgörenler arasında, hem de işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimin düzeyi ve kalitesi yükseldikçe işgörenlerin işlerine daha fazla motive olduğu görülmektedir.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> DRUCKER, "Knowledge Worker Productivity..." pp. 79-94

<sup>45</sup> ÇIRAPAN, **a.g.m.**, s. 24

<sup>46</sup> SMITH Alan ; RUPP William, "Knowledge Workers : Exploring The Link Among Performance Rating, Pay And Motivational Aspects", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003, pp. 107-124

<sup>47</sup> SMITH ; RUPP, "Communication and loyalty..." , pp. 250-261

Öte yandan bilgi işçilerinin motivasyonu açısından kariyer geliştirme programlarının oldukça önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu sebeple bilgi işçilerinin kişisel kariyer hedefleri ile organizasyonun kariyer planlamasında öngörülen hedefler örtüştüğünde söz konusu işçilerin işlerine daha çok motive oldukları ve performanslarının arttığı görülmektedir.

Motivasyonu etkileyen diğer faktörler şöyle sayılmaktadır : işçinin niteliği ve performansı ile uyumlu adil ve dengeli bir ücret ve ödüllendirme politikasının benimsenmesi, yönetimin işçilerin gerek işiyle gerek özel hayatıyla ilgili sorunlarına yakın ilgi göstermesi, şirket tarafından önemsendiğinin hissettirilmesi, yaptıkları işin şirket tarafından takdir edilmesi ve sağladığı katkının sonuçlarının kendilerine iletilmesi, doğru ve ulaşılabilir performans hedefleri konması ve yöneticilerin tüm işçilere karşı hiçbir ayrıma gitmeden adil bir yönetim göstermesidir. Şüphesiz tüm bunların yapılabilmesi için özellikle insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.<sup>48</sup>

### *Eğitimi*

Eğitim, bilgi işçilerinde verimin ve performansın artmasında önemli bir rol oynadığı gibi mesleğe ve organizasyona bağlılığın artması, çalışanlar arası bilgi paylaşımının ve işbirliğinin geliştirilmesi, çalışanların kendilerine güveninin artmasıyla daha fazla sorumluluk almalarına imkan sağlanması gibi hususlarda da önemli katkılar yapmaktadır. Buna ilave olarak, bilgi işçilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olması, bu işçilerin teknoloji ağırlıklı yeni eğitim metotlarına daha yatkın olmalarını sağlamaktadır. Bilgi işçileri üzerinde yapılan ampirik bir çalışmada eğitim faaliyetlerinin, çalışanların performansı, mesleki tatmini, iş stresinin azaltılması, işe bağlılığı ve organizasyona sağladığı ilave değer açısından doğrudan bir katkı yaptığı ortaya konulmaktadır. Aynı çalışmada eğitimin kalitesi ile çalışanların geliştirilmesi ve yönetimle uyumları arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilirken, eğitim faaliyetleri ile çalışanların geleceğe yönelik olarak

<sup>48</sup> SMITH ; RUPP, "Communication and loyalty..." , pp. 250-261

aynı kuruluştaki çalışmaya devam edip etmeme tercihleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı vurgulanmaktadır.<sup>49</sup>

Şirketlerin bütçelerinden eğitime ayırdıkları pay giderek artmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada 2002 yılında şirketlerin eğitime harcadıkları toplam paranın 62 milyar doların üstünde olduğu, yalnızca e-egitime harcanan paranın ise 10 milyar doları aştığı ifade edilmektedir.

### Sonuç

Bilgi tabanlı ekonomilerde toplumların ve organizasyonların kaderi giderek bilgi işlerinin verimliliğine ve bilgi işçilerinin performansına bağlı olmaktadır. Bu bakımdan söz konusu kavramların iyi anlaşılması gerekmektedir. Kanaatimizce özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerle arasındaki farkı kapatabilmesi, istikrarlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, bir başka ifade ile “muasır medeniyetler seviyesini yakalayabilmesi” ancak bilgiyi üretmeye, geliştirmeye ve kullanmaya yönelik yeni ve etkili stratejiler geliştirmesiyle, bilgiye ve bilgi işçisine yatırım yapılmasıyla mümkün olacaktır.

Bu sebeple günümüzde refah üretmenin anahtarı olan bilgi işinin talep ettiği niteliklere sahip, iyi eğitilmiş, yüksek vasıflı, istidatları ve kabiliyetleri itibarıyla bu işe uygun bilgi işçilerinin yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Ayrıca işgücünün yapısında ve niteliğinde meydana gelen gelişmeler de göz önünde bulundurularak, bilgi işçilerinin daha verimli çalışabilmeleri için uygun şartların ve ortamın hazırlanmasına yönelik azami gayret sarfedilmeli, bu işçilerin ekonomiye daha fazla değer katmalarını sağlamak amacıyla aktif politikalar izlenmelidir. Bu bağlamda istihdam şartları ve çalışma ilişkileri de bilgi işçilerinin değişen ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden gözden geçirilmelidir.

<sup>49</sup> ACTON Thomas ; GOLDEN Willie, “Raining the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies”, **Journal of European Industrial Training**, vol. 27, issue 2, 2003, pp. 137-146

### KAYNAKLAR

- ACTON Thomas ; GOLDEN Willie, “raining the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies”, **Journal of European Industrial Training**, vol. 27, issue 2, 2003
- BENLİ Abdurrahman ; GÜMÜŞ Mahir, “Bilgi Eksenli Yeni Bir Toplumsal Formasyona Geçişin İşgücünün Homojenliği Üzerindeki Etkileri”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 10-11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli
- BONNER Dede, “Enter The Chief Knowledge Officer”, **Training & Development**, vol. 54, issue 2, 2000
- CARDINALI Richard, “Viewpoint : Death of The Knowledge Worker”, **Logistics Information Management**, vol. 11, number 3, 1998
- ÇIRAPAN Hüseyin, “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu : Öğrenme Ortamı”, **Active**, yıl 3, sayı 16, 2001
- COLLINS David “Knowledge Work or Working Knowledge ? Ambiguity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age”, **Employee Relations**, vol. 19, number 1, 1997
- DAVENPORT Tomas, “A Measurable Proposal”, **CIO**, vol. 16, issue 16, 2002
- DECENZO David ; ROBBINS Stephen, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, USA, 1999
- DIGIOVANNI Michael, “Developing Knowledge Workers on the Factory Floor”, **Development and Learning in Organizations**, vol. 18, number 4, 2004
- DRUCKER Peter “Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge”, **California Management Review**, vol. 41, issue 2, 1999
- DRUCKER Peter, “Knowledge Work”, **Executive Excellence**, vol. 19, issue 10, 2002
- DURA Cihan, **Bilgi Toplumuna**, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990
- ERDEM Ziya, “**Tele Çalışma**”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1997
- ERSEL Birsen, “Bilgi çağında çalışma ilişkileri ve beyin göçü”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit
- FRUIN Mark, **Knowledge Works : Managing Intellectual Capital**, Oxford University Press, New York : 1997
- GARRICK John ; CLEGG Stewart, “Knowledge Work and the New Demands of Learning”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, number 4, 2000
- GORDON Edward, “The New Knowledge Worker”, **Adult Learning**, vol. 8, issue 4, 1997
- HUGHES Karen, LOWE Graham, "Surveying the Post-Industrial Landscape : Information Technologies and Labour Market Polarization..", **Canadian Review of Sociology and & Anthropology**, vol. 37, issue 1, 2000
- JANZ Brian ; COLQUITT Jason, “Knowledge Worker Team Effectiveness”, **Personnel Psychology**, vol. 50, issue 4, 1997
- KURULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996
- LANG Josephine Chinying, “Managerial Concerns in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, 2001

- LETICHE Hugo ; HATTEM Rene van, "Self and Organization, Knowledge Work and Fragmentation", **Journal of Organizational Change**, vol. 13, number 4, 2000
- LIYANAGE Shantha ; POON Patrick, "Technology and innovation management learning in the knowledge economy", **Journal of Management Development**, vol. 22, number 7, 2003
- MALHOTRA Yogesh, "Toward a Knowledge Ecology for Organizational White-Waters", (Çevrimiçi) <http://brint.com/papers/ecology.htm>, 1998
- MALHOTRA Yogesh, "Knowledge Management, Knowledge Organizations, Knowledge Workers", (Çevrimiçi) [www.brint.com/interview/maeil.htm](http://www.brint.com/interview/maeil.htm), 1998
- MOTTL Judith, "IT Managers Can Afford To Be More Selective", [www.internetwk.com](http://www.internetwk.com), May 14, 2001
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org), "The Career Trajectories of Knowledge Workers", 1999
- PACKER Arnold, "Getting to Know the Employee of the Future", **Training & Development**, August 2000
- SARAVANAMUTHU Kala, "Gold-Collarism in the Academy : The Dilemma in Transforming Bean-Counters into Knowledge Consultants", **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 15, 2004
- SCHEERES Hermine, "Learning to Talk : From Manual Work to Discourse Wrok as Self-Regulating Practice", **Journal of Workplace Learning**, vol. 15, number 7/8, 2003
- SMITH Alan ; RUPP William, "Communication And Loyalty Among Knowledge Workers : A Resource Of The Firm Theory View", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 3, 2002
- SMITH Alan ; RUPP William, "Knowledge Workers : Exploring The Link Among Performance Rating, Pay And Motivational Aspects", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003
- STEBBINS Michael, SHANI A.B. Rami, "Organization Design and the Knowledge Worker", **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 16, number 1, 1995
- STEWART Thomas, **Entellektüel Sermaye**, çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, 1997
- SYED Jaffer, "An Adaptive Framework For Knowledge Work", **Journal of Knowledge Management**, vol. 2, number 2, 1998
- ZAIM Halil, "**Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998