

## ENTELEKTÜEL SERMAYE KONSEPTİNİN İŞLETMECİLİK ANLAYIŞINDAKİ DÖNÜŞÜMLERİ\*

Prof.Dr.Ali AKDEMİR\*\*

### ÖZET

*Entellektüel sermaye, bir işletmenin defter değeriyle, o şirkete piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Entellektüel sermaye sıklıkla bilançoda görünmeyen varlıklara yöneliktir. Entellektüel sermaye, "insan sermayesi+yapısal sermaye" olarak da tanımlanabilir.*

*Misyon, ölçüm, liderlik, teknoloji, sermayeleme ve süreklileştirme aşamaları, entellektüel sermaye geliştirme aşamalarıdır.*

*Entellektüel sermaye yönetimi, komponent olarak bilgi yaratan insan ve yapısal sermayenin değerlendirilmesi olarak özetlenebilir. Bilançoda görünmeyen değerleri ölçmekle ilgilidir. Entellektüel sermaye, insanlar, bilgiler ve fikirler arasında ilişki aramaktır. Entellektüel sermaye ilişkiler networküdür. İnternet, gelecekte entellektüel sermayenin nasıl olacağı konusunda emareler vermiştir. İnternette, iç dünyayla dış dünya, kelimelerle sayılar, benzerlerle farklılar arasında bağlantıların nasıl yönetileceği vardır.*

*Entellektüel sermaye konsepti işletmecilikte çeşitli dönüşümlere neden olmuştur. Eğitimin işlev haline gelmesi, yatay organizasyonlar, ful yetki devri, bilgi işçilerinin istihdamı başlıca dönüşüm alanlarıdır.*

*Intellectual capital is used to refer to the intangible creations of human intellect which include technical expertise, problem-solving capability, creativity and managerial skill, in other words, the knowledge and skills which are embodied in the employees of the organization.*

*The Importance of intellectual capital is reflected in the growing number of firms whose main assets are intangible. In the field of bio-technology, software services, consultancy and many others, intellectual capital is the firm's asset.*

*Intellectual Capital is defined as difference between the book value of the company and the amount of money someone is prepared to pay for it. IC represents intangible assets which frequently do not appear on the balance sheet. Intellectual capital can be also defined as follows: Human capital + structural capital = Intellectual capital.*

*The following major phases can be regarded as a pattern for the development of intellectual capital: Mission, measurement, leadership, technology, capitalizing, futurizing.*

*Intellectual capital management has many dimensions. These might be summarized as the appreciation of those human and structural assets which have knowledge as a component. It involves off balance sheet values. It measures unmeasurable. It is a search for relationships among people, ideas and knowledge. The management of intellectual capital is a process that can be facilitated but which is not easily controlled. It is a network of connections. The Internet provided clues about how intellectual capital may be developed in the future. There may be a new art of knowledge leadership in managing the tension between internal and external worlds, between words and numbers, between differences and similarities, and between the development of intellectual capital cultivation and cost rationalization. A new organizational balance might emerge with a focus on maximizing value relationships.*

*Entellektüel Sermaye Konsepti, Değer Yaratma, Öğrenme Derinliği, Bilgi İşçisi; Concept of Intellectual Capital, Value Creating, Deepness of Learning, Knowledge Worker.*

\* Bu yazı, VI. Ulusal İşletmecilik Kongresine bildiri olarak sunulmuş, ancak Kongre Bilim Kurulu tarafından Poster Bildiri şeklinde sunulmasının uygun görmesi dolayısıyla yazar tarafından yazı geri çekilmiştir.

\*\* Kocaeli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

## GİRİŞ

Rekabetin küreselleşmesi, yeniliğin ve yaratıcılığın anılan rekabet ortamında kritik öge olması, işletmeleri yeni değerleri yaratmaya, transfer etmeye, mevcutlardan yeni boyutlar çıkarmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluklar, mevcut yapılar, algılar, yönetim yaklaşımları, örgüt iklimlerinin baştan aşağıya başkalaşmasını da gerekli kılmaktadır. Anılan tarzda başkalaşmaya ve değer yaratmaya olanak sağlayan çekici işletme konularından bir tanesi de "Entellektüel Sermaye"dir.

Entellektüel sermaye, işletmelerin maddi varlıkların ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulanan bir konudur. Sınırlı sayıda parlak zekâyâ sahip yöneticilerin varlığıyla işletmeleri geliştirmeye çalışmanın aksine, çalışanların tamamının kültürlü olmalarını öngören bir yaklaşımdır. Çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, yapılan çalışmaların formelleştirilmesi, yaratıcılığın, yenilikçiliğin geliştirilmesi ile işletmelerin değer yaratabileceğini öngören bir bakış açıdır.

Bu çalışmada anılan yargılardan hareketle, entellektüel sermaye kavramı, kapsamı, geliştirme süreci ve entellektüel sermayenin işletmecilik anlayışındaki dönüşümleri de tartışma konusu edilecektir ve yönetimine yer verilecektir. Yanı sıra, Kocaeli sanayi işletmeleri yöneticileri entellektüel sermaye kanaatleri anket yöntemi ile saptanarak, değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

### 1. ENTELLEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE KAPSAMI

#### 1.1. Kavramı

Entellektüel sermaye konusunda çok değişik tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçına aşağıda yer verilmiştir.

Entellektüel sermaye, bir şirketin defter değeri ile, bu değere ödenilmeye hazır olunulan değer arasındaki farktır.<sup>1</sup> Entellektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir.<sup>2</sup> Davit Klein ve Laurence Purusak'ın tanımı ise şöyledir:<sup>3</sup> Daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formüleleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiştir malzeme. Bilgi, yüzergeçer beyin gücünden bir tür yararlı düzen yaratıldığında, yani tutarlı bir biçim (bir posta adresleri listesi, bir veri tabanı, bir toplantı gündemi, bir proses tarifi) verildiğinde, açıklanmasına, paylaşılmasına ve değerlendirilmesine olanak verecek biçimde elde edildiğinde ve bir hendekteki sikkeler gibi sağa sola saçılmış olarak durdukça yapılamayacak işleri yerine getirmek üzere sonuçlandırılabilirdiğinde bir varlık haline gelir.

Entellektüel sermaye insan sermayesi ve yapısal sermayenin toplamından oluşur.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Annie BROOKING, "The Management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, Vol. 30(June 1997), s. 364.

<sup>2</sup> Thomas A. STEWART (Çev.Züfû DİCLELİ-Nurettin ELHÜSENNİ), *Entellektüel Sermaye*, MESS Ya., İstanbul, 1997, s. 12.

<sup>3</sup> STEWART, s. 72.

<sup>4</sup> Leif EDVİNSSON, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning* Vol. 30 (June 1997), s. 366.

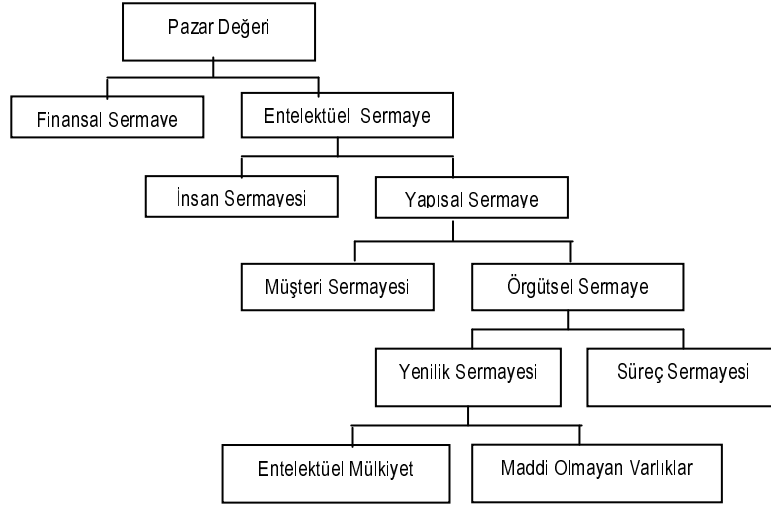
## 1.2. Kapsamı

En genel yönüyle entellektüel sermaye aşağıdaki dört kategorideki varlıkları kapsar:<sup>5</sup> Ticari marka, tüketici bağlılığı, tekrarlanan işler ve bunun gibi pazar bölümünde şirkete güç veren varlıklar.

- Patent, ticari marka, telif hakkı gibi düşünsel-entellektüel mülkiyeti kapsayan varlıklar.
- İç sistemlerden kazanılan güç, yönetim ve iş süreci, şirket kültürü gibi organizasyona iç güç veren varlıklar
- Network kapasitesi, işle ilgili bilgi, yetenekler, organizasyon bilgisi ve bunun gibi örgütte çalışanların ortaya koyduğu varlıklar.

İnsan merkezli varlıklı yönetmeye yönelik taktik ve stratejiler ile ilgili olan aktiviteler bilgi yönetimi içerisinde irdelenir. Tipik olarak benzer yetenekler, know-how, eğitim, tecrübelerden öğrenim vb. konuları kapsar.

Entellektüel sermaye kapsamı konusunda, şematik izah şöyledir:<sup>6</sup>



## 2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE GELİŞTİRME AŞAMALARI VE SÜRECİ

Aşağıdaki temel aşamalar, entellektüel sermaye geliştirmede bir model olarak açıklanabilir:<sup>7</sup> Misyon, Ölçüm, Liderlik, Teknoloji, Sermayeleme, Süreklileştirme.

Misyon çalışması çerçevesindeki birinci adım, entellektüel sermaye arkasındaki mantık, anlayış üzerinde odaklaşır.

Ölçüm çerçevesindeki ikinci adım, veri geliştirme üzerine odaklaşır.

Üçüncü adım, veriden çeşitli mantıklar çıkarmaya yönelik liderlik üzerinde odaklaşır. Bu evre, eski yönetimden daha yeniyi gerçekleştirmek ve buna ilgiyi artırmak olarak da ifade edilir.

<sup>5</sup> BROOKING, s. 364.

<sup>6</sup> EDVİNSSON, s. 367.

<sup>7</sup> EDVİNSSON, s. 370.

Teknoloji bilginin hızlı paylaşımı için gerekli olan iletişim teknolojileri kadar bilginin saklanması için gerekli olan teknolojik araçların gerçekleştirilmesini de kapsar.

Sermayeleme de, entellektüel varlıklar kadar bunların yeniden değerlendirilmesi için muhafaza edilen örgütsel teknolojiye odaklanır.

Sürdürme evresi ise, yenilik sermayesinin gerçekleştirilmesini ve geliştirme ve yenilikleri sürekli gerçekleştirme üzerine odaklanır.

Entellektüel sermaye geliştirme süreci ile ilgili bir başka özlü değerlendirme şöyledir:<sup>8</sup>

Entellektüel sermayenin çok çeşitli boyutları vardır. Bunlar bir komponent olarak bilgiye sahip olan kolektif yapısal varlıkların ve insani varlıkların değerlendirilmesi olarak özetlenebilir. Bunlar bilançoda yeralmaz. Entellektüel sermaye ölçülemeyenleri ölçülür kılar. Entellektüel sermaye insanlar, fikirler ve bilgiler arasındaki ilişkileri araştırır. Entellektüel sermaye belirli şartlar içerisinde geliştirilmek durumunda olan kaynak yenileme kadar yenilenir. Entellektüel sermaye yönetimi, sınıflandırılabilen, kolaylaştırabilen bir süreç olmakla birlikte kontrol edilmesi kolay değildir. Entellektüel sermaye bir ilişkiler networküdür. Entellektüel sermaye kolektif çaba ile çalışır. İnsanlar arasındaki fikirlerin değişimiyle gelişir. Karmaşık entellektüel sermaye yalın bir zarafete sahip olmalı, grafiksel modeller içinde canlandırılabilir ve sunulabilir. İnternet gelecekte entellektüel sermayenin nasıl olacağı konusunda ipuçları vermiştir. İnternette maliyet rasyonalizasyonu ile entellektüel sermaye arasında; benzerlerle farklılar arasında; iç dünyayla dış dünya arasındaki gerilimi yönetmede bilgi liderliğinin yeni bir sanatı vardır. Yeni bir organizasyon balansı değer ilişkilerini maksimize etmeye odaklanmış olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, değer yaratmayı, gerçekleştirmeyi ve değişimini kapsamaktadır. Yeni boyutların bir örgüsü şu konular üzerinde ortaya çıkacaktır: Liderliği yeniden düşünme, finansmanın rolünü yeniden yorumlama, değer yönetme ve değer geliştirmenin yeni mantığı, yeni bir yaşam bakışı, bilginin global olarak çoğaltılması, bilgi üzerine temellenen temel yeteneklere yeni odaklanmalar, örgütsel sınırların şeffaflığı ve toplumsal kuralların yeni yorumu. Unutulmamalıdır ki; yaşamın gıdası, değer yaratma üzerine temellendirilmiştir.

### 3. ENTELLEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Entellektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayenin birleşiminden oluşur.

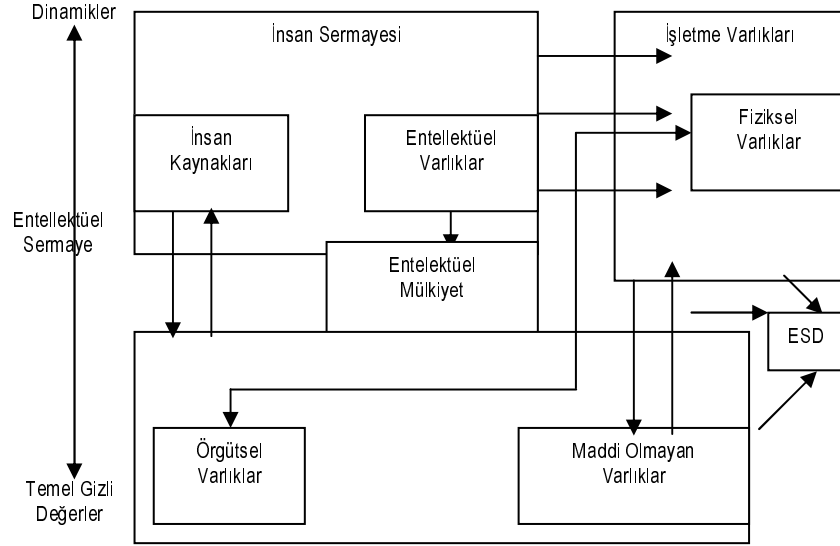
Entellektüel sermaye, insan sermayesi ile, yapısal sermayenin entegrasyonu ile oluşur. Aşağıdaki şekilde gösterilen ilişkilerden ve bağlantılardan oluşur:<sup>9</sup>

Şekilde, bilginin paylaşılması muhafaza edilmesi, toplanması ile değerlerin yaratılmasından, değerlerin sermayelenmesi, dengelenmesine kadar ki entellektüel sermaye geliştirme sürecini yönetmek içindir.

---

<sup>8</sup> EDVİNSON, s. 372.

<sup>9</sup> EDVİNSSON, s.370.



Bilgi yönetiminin hedefi, bilginin daha etkin kullanılması ile oluşturulan şirketin değer yaratma kapasitesini geliştirmektir.<sup>10</sup> Bilgi yönetimi, bir işletmenin bilgi ekonomilerini optimize etme, enstrümanlarını belirleme, inceleme ve yorumlama ve desteklemek olarak da sistemize edilebilir.<sup>11</sup> Entellektüel sermayenin hedefi, entellektüel sermayenin yeniden değerlendirilmesi, dengelenmesi, kontrol edilmesi ve kimliklendirilmesi ile, şirketin değer yaratma yeteneklerini geliştirmektir. Bu hem değer yaratma, hem de değer geliştirmeyi kapsar.

Entellektüel sermayenin kritik komponentlerinden birisi de örgütsel sermayedir. Bu yeniden değerlendirme için bilgi ve yapısal yeteneğin kullanımı olarak tanımlanır. Değer yaratma süreci, ilave değer yaratan örgütsel sermaye üretmelidir. Örgütsel sermaye çoğunlukla değer geliştirme üzerine odaklanır.

Entellektüel sermaye yönetiminin bir organizasyona yararı şu şekilde çerçevelendirilebilir.<sup>12</sup>

- Öğrenme derinliği,
- Uygulamaya geçme süresinin kısaltılması,
- Maliyet ve yatırımlardan transferler ya da yapısal ve örgütsel sermayenin yeniden değerlendirilmesi,
- İnteraktivitelerin geliştirilmesiyle daha yüksek değer yaratma,
- Yeni bağlantılar ve yeni kombinasyonlarla yeni değer yaratma.

Dow Chemical şirketi Entellektüel Varlık Yönetimi biriminin direktörü Gordon Petrash entellektüel sermaye yönetimi konusunda şu sistematığı vermektedir.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Judith JORDAN - Penelope JONES, "Assessing your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997), s. 393.

<sup>11</sup> Marc DEMAREST, "Understanding Knowledge Management", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997), s. 374.

<sup>12</sup> EDVİNSSON, s. 372.

<sup>13</sup> STEWART, s. 68.

- İşe stratejiyle başlayın: Her işyerinde ya da işyeri biriminde bilginin rolünü tanımlayın. Bir bölümde bir numaralı öncelik yeni ürünler olabilir; bir başkasında imalatta ölçek ekonomileri sağlamaya yönelik yeni yatırım giderleri olabilir.

- Rakiplerin stratejilerini ve patent portföylerini saptayın.

- Kendi portföyünüzü sınıflandırın. Elinizde ne var, neleri kullanıyorsunuz ve en önemlisi işyerinde bundan kim sorumlu olmalı?

- Entellektüel varlıklarınızın maliyetini ve değerini biçin, hangilerinin elde tutulacağına, satılacağına ya da bırakılacağına karar verin. Dow, elinde bulunan ve alınması beklenen bütün patentleri halihazırda kullanılan, ticari kullanım potansiyeli taşıma ya da şirketin ilgi alanına girmeme durumlarına göre sınıflandıran bir kayıt tutmaktadır.

- Yatırım yapın: Bilgi varlıklarınız hakkında öğrendiğiniz şeylere bakarak, bilgiden yararlanmak için doldurulması gereken boşlukları ya da rakipleri savuşturmak için tıkanması gereken delikleri belirleyin. Ar-Ge çalışmalarını bu alanlara yöneltin ya da edinilmesi gerekli teknolojiyi arayın.

- Bilgi portföyünüze biraraya getirin ve işlemi sürekli yenileyin.

General Elektrik Başkanı Jack Welch entellektüel sermayeyi yönetme konusunda yöneticilere şu uyarıyı yapmaktadır.<sup>14</sup>

“Küçük fikirleri göz ardı edecek ölçüde”büyük” fikirlerin büyüme kapılmayın. Şu anda büyük ölçüde küçük fikirler sayesinde, düzenli olarak % 6-7’lik bir üretkenlik artışı elde etmekteyiz. Bir fikrin mutlaka bir biyo-teknoloji harikası olması gerekmez. Böyle bir anlayış fikre yanlış bakış demektir. Hatasız bir faturalandırma sistemi bir fikirdir. Eskiden altı günde yapılan bir işlemi ele alıp, onu bir günde yapılıcak duruma getirmek bir fikirdir. Herkes buna katkıda bulunabilir. Sıradan bir insan.”

#### **4. ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE İŞLETMECİLİK DÖNÜŞÜMLERİ**

Entellektüel sermaye, kendisi bir dönüşüm olmakla birlikte, ilgili olduğu işletmecilikte de bir çok dönüşüme neden olmaktadır.

##### **4.1.Yönetim Anlayışının Başkalaşması**

Bilgi işçisinin yükselişi çalışanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştiriyor. Varlıklar entellektüel bir nitelik taşıdığından, yöneticinin de işi değişmektedir. Bu durumda Taylor’un vurgu yaptığı “yönetsel beyin gücü” yerine, “tüm çalışanların beyin gücü” vurgusu öne çıkmaktadır. Bu bağlamda tüm çalışanların beyin gücünü geliştirecek yönetim politikalarına gereksinim vardır.

Tekrarlanan işlerin makinalarca ve bilgisayarlarca yapılması ile, yönetimde ve yöneticilikte liderlik, vizyon, yetki ve sorumluluk devri, ekip çalışması, kolaylık sağlama öne çıkan konular olmaktadır.<sup>15</sup>

##### **4.2. Bilgi İşçisi İstihdamının Artması**

ABD, Japonya ve Batı Avrupa’dan hâlâ sanayileşmiş ülkeler olarak söz ediyoruz; oysa bu yanlış adlandırmadır. Tarım, inşaat, imalat ve madencilik sektörleri toplam ABD işgücünün dörtte birinden daha azını istihdam ediyor, üstelik bu insanlar

<sup>14</sup> STEWART, s. 73.

<sup>15</sup> STEWART, s. 55.

da temelde fiziksel güçlerinden daha çok akıllarını kullanarak çalışmaktadırlar.<sup>16</sup>

Gittikçe artan oranda insan bilgi işçisidir. Enformasyon ve bilgi bunların emeğinin hem hammaddesini, hem de ürünü oluşturuyor. Ekonominin "hizmet sektörü"ne ilişkin istatistiklerinin heterojen yapısı, temizlik hizmetlerinden nöroşirürjiye kadar uzanan iş alanlarıyla ilgili verileri içeren bir yığın oluşturması, işgücünün Enformasyon Çağ'ında geçirdiği dönüşümü maskeleymiş bulunuyor. İmalat sektöründeki Japon rekabeti karşısında ABD'de gelişen, paniği andıran korkunun doruğa çıktığı günlerde, felaket tellalları hizmet sektörünün işgücü içindeki yükselen payına bakıyor ve Amerika'nın bir üçkağıtçılar ülkesi haline geldiğini düşünerek hayıflanıyordu.<sup>17</sup> Gerçekte olup biten şey, yüksek ücretli bilgi işçiliği işlerinin bir patlama göstermesidir. Hizmet sektöründe istihdam artışının görüldüğü alanlar yatırım fonları firmaları, muhasebe hizmetleri, bilgisayar yazılımları ve benzeri işlerdir.

Yürütme, idare ve yönetim işleri sayıca artıyor, "pembe yakalı" idari destek işleri ise geriliyor. Bilgi işleri oranının % 40 ve daha yüksek bir düzeyi bulunduğu bilgi yoğun şirketler ABD'deki toplam istihdamın % 28'ini sağlıyor, ama bunların son beş yıl içinde gerçekleşen yeni istihdam artışındaki puanları tam % 43'e ulaşıyor.<sup>18</sup>

#### **4.3. Eğitimin Bağımsız İşletme İşlevi Olması**

Yaratıcılığın sürekli geliştirilmesi, insan kaynaklarının işlerini sürekli daha iyi yapmaları doğrudan eğitimle ilgilidir. Bu yargılardan hareketle işletmelerin; sürekli eğitim faaliyetlerini organize etmek, koordine etmek, yenilikleri çalışanlarıyla paylaşmak, bilginin çalışanlar arasında mobilizesini temin etmek amaçlarıyla örgüt yapılarında ayrı bir eğitim departmanı oluşturmaları gerekli olmaktadır. Uygulamada da anılan yargıların, eğilim olduğu gözlenmektedir.

#### **4.4. Küçülerek Büyüme**

Bilginin destekleyici olmaktan çıkıp, iş haline gelmesi, işletmelerin büyümelerini başka şekillerde gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Outsourcing, downsizing olarak da ifade edilen küçülerek büyüme, işletmelerin fiziki işlerini, daha ekonomik gerçekleştirme hedefleriyle başka işletmelere devretmesidir. Büyümelerini, pazarlama ve Ar-Ge'de yoğunlaşıp satış cirolarını arttırarak gerçekleştirme, işletmelerin bu yöntemdeki hedefleridir.

#### **4.5. Yöneticilik-Liderlik Algısının Başkalaşması Işığında Ful Yetki Devri**

Her çalışanın yönetici, her yöneticinin de lider olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>19</sup> Bu da yöneticilerin kendilerinde bulunan yetkilerin tamamını, sorumluluklarıyla birlikte, alt kademelere devretmesi demektir.<sup>20</sup>

### **5. KOCAELİ SANAYİ İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYE KONSEPTİNE BAKIŞLARINI SAPTAMAYA YÖNELİK ANKET VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kocaeli'de faaliyette bulunan 10 sanayi işletmesi yöneticisiyle 10 sorudan oluşan bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sorular ve yanıtların dökümü aşağıdadır. İlgili değerlendirme ise şöyledir:

<sup>16</sup> STEWART, s. 17.

<sup>17</sup> STEWART, s. 45.

<sup>18</sup> STEWART, s. 45.

<sup>19</sup> Harold KOONTZ - Heinz WEIHRICH, **Management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, s. 363.

<sup>20</sup> AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, 1996, s. 15.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (% 60), entelektüel sermaye kavramını yönetsel diyaloglarında kullandıklarını beyan etmişlerdir.

Yöneticiler kendilerine bağlı olarak çalışanların, çoğunlukla yaratıcı olmaları gerektiği konusunda kanaat beyan etmişlerdir.

İnsan kaynağının, kültür düzeyi yüksek insan kaynağının diğer varlıklara nazaran daha stratejik olduğu kanatı vardır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yetkinin de, sorumluluğun da devredilebileceğini beyan ederken (% 40); diğer çoğunluk (% 40) ise, zamana ve kişiye göre yetki ve sorumluluğun devredilebileceğini ifade etmiştir.

Pazarlama biriminde görevli yöneticilerin önceden belirlenen kararların dışına çıkabileceğine yönelik ağırlıklı bir kanaat bulunmaktadır.

Kendilerinden daha kültürlü, deneyimli yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışması, ankete katılan yöneticilerce "eksikliklerin kapatılmasında bir fırsat" olarak telakki edilmiştir.

Entelektüel birikimin artırılmasında, yöneticiler birinci önceliği, "iyi eğitilmiş kişilerin istihdamı"na vermişler, ikinci önceliği ise, "eğitim birimi oluşturmak" olarak tesbit etmişlerdir.

Kocaeli Sanayi İşletmeleri Yöneticilerinin Entelektüel Sermayeye Bakışlarını Saptamaya Yönelik Anket Çalışması Sonuçları

Soru 1. Entelektüel Sermaye kavramını yönetsel diyaloglarınızda kullanmakta mısınız?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Evet	6	60
Hayır	4	40
TOPLAM	10	100

Soru 2. Sizce, bir işletmenin başarısında aşağıdakilerden hangisi en önemlidir?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Teknoloji	-	-
Eğitilmiş yöneticiler	4	40
Kültürlü insan kaynakları	6	60
Finansal olanaklar	-	-
TOPLAM	10	100

Soru 3. Size bağlı olarak çalışanların ağırlıklı olarak hangi davranış kalıbı içerisinde olmalarına daha fazla önem verirsiniz?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Bana sorarak karar almaları	-	-
Alternatif çözüm üretecek kadar yaratıcı olmaları	7	70
Bana danışmadan karar vermeleri	3	30
Hepsi	-	-
TOPLAM	10	100



Soru 4. Aşağıdakilerden hangisini çalışanlarınıza sunduğunuzda, daha verimli olacaklarını düşünmektесiniz?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Yüksek ücret	2	20
Stresten uzak çalışma Ortamı	1	10
Yoğunluklu sosyal imkanlar	2	20
Sürekli eğitim	5	50
TOPLAM	10	100

Soru 5. Yöneticilerinizin tamamının katıldığı, faaliyet değerlendirme toplantıları yapmaktasınız?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Evet	10	100
Hayır	-	-
TOPLAM	10	100

Soru 6. 5.soruya yanıtınız "evet" ise hangi aralıkta bunu gerçekleştirmektесiniz?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Ayda bir	10	100
Üç ayda bir	-	-
Altı ayda bir	-	-
Yılda bir	-	-
TOPLAM	10	100

Soru 7. Yetki ve sorumluluk devri konusundaki görüşleriniz?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Yetki devredilebilir, ancak sorumluluk devredilemez	1	10
Yetki de sorumluluk da devredilebilir	4	40
Yetki ve sorumluluk devretmek kişiye, zamana göre değişir	4	40
Yetkilerimi ve sorumluluklarımı devretmem	1	10
TOPLAM	10	100

Soru 8. Pazarlama biriminde görevli bir yöneticiniz ya da elemanınız, önceden öngörülen fiyatların altında, müşterilerle bağlantı kurması durumunda tavrınız ne olur?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Soruşturma açarım	1	10
Olumlu değerlendiririm	6	60
Bir kez daha yapmaması için uyarırım	3	30
Hiçbir reaksiyon göstermem	-	-
TOPLAM	10	100

Soru 9. Size bağlı olarak ve fakat sizden daha kültürlü bir yöneticiyle çalışmanız durumunda, ilgili kişiye yönelik planlarınız ne olur?

Seçenekler	Yoğunluk	%
Bağımsız çalışmasına olanak sağlarım	2	20
Ondan yararlanarak eksikliklerimi kapatırım	8	80
Daha iyi bir işletmede çalışmasını öneririm	-	-
Görevimi devrederim	-	-
TOPLAM	10	100

Soru 10. İşletmenizin entellektüel birikimini arttırmak için aşağıdakilerden hangisine öncelik vereceksiniz? 1=en önemli 4=daha az önemli

Seçenekler	Yoğunluk				Sonuç Değeri
	1.	2.	3.	4.	
Eğitim birimi oluşturma	3	3	2	2	2.3
Ful yetki devrine dayalı yönetim politikası	2	4	2	2	2.4
İyi eğitilmiş kişilerin istihdamı	4	3	2	1	2.0
Sanatsal, sportif ve sosyal aktivitelere ağırlık verme	1	-	4	5	3.3

#### KAYNAKÇA

1. AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, 1996.
2. BROOKING Annie, "The Management of Intellectual Capital", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997).
3. DEMAREST Marc, "Understanding Knowledge Management", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997).
4. EDVİNSSON Leif, "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997).
5. JORDAN Judith-JONES Penelope, "Assessing your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning** Vol. 30, (June 1997).
6. KOONTZ Harold-WEİHRİCH Heinz, **Management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988.
7. STEWART Thomas A. (Çev.Zülfü DİCLELİ-Nurettin ELHÜSENNİ), **Entellektüel Sermaye**, MESS Ya., İstanbul, 1997.
8. WİIG Karl M., "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", **Long Range Planning**, Vol. 30, (June 1997).