



# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi ([www.yonbildergi.com](http://www.yonbildergi.com))  
2017, Cilt 3, Sayı 4

## Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna: Yönetim ve İnsan<sup>1</sup>

### From the Industrial Society to the Information Society: Management and Human

Eren EROĞLU<sup>2</sup>

#### Öz

Bu çalışma, sanayi toplumunun ortaya çıkışından bilgi toplumunun ortaya çıktığı günümüze kadar olan süreçte, yönetimin insana bakış açısını, bilimsel yönetim okulu, insan ilişkileri okulu ve insan sermayesi yaklaşımı çerçevelerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda bu üç yaklaşım ayrı ayrı incelenmiş ve örtüşükleri noktalar analiz edilmiştir. Yapılan incelemenin ışığında, her üç yaklaşımın insana bakış açısının yönetilen değil, aksine yöneten cenahından olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, her üç yaklaşımın insana dair geliştirdikleri fikirlerin temelinde, kapitalist sistem içerisinde, işletmelerin ve kurumların verimliliğini ve kârlılığını en çoklaştırma hedefinin yattığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bilimsel Yönetim Okulu, İnsan İlişkileri Okulu, İnsan Sermayesi Yaklaşımı, İnsan, Yönetim.

#### Abstract

This study aims to analysis the perspective of management on human in the context of scientific school of management, human relations school and human capital approach in the process which is from the emergence of the industrial society until emergence of the information society. In this direction, this three approaches is examined and analyzed the overlapping points of this approaches. In the consideration of conducted research, it is determined that the perspectives of every three approaches on human is not from the rank and file side but rather ruler side. Besides, in the capitalist system, it has been seen that on the basis of ideas which have been generated by every three approaches about human, exists the aims of maximizing of productivity and profitability of companies and institutions.

**Keywords:** Scientific School of Management, Human Relations School, Human Capital Approach, Human, Management.

---

<sup>1</sup> Bu makale, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuş ve yayınlanmıştır.

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi. [ereneroglu87@gmail.com](mailto:ereneroglu87@gmail.com)

## GİRİŞ

Yönetim, birçok unsuru içerisinde barındıran bir sistemdir. Eryılmaz (2013: 311), bu unsurları “örgüt, insan kaynakları, araç-gereç, mali kaynak, yasal statü, kamu politikaları ve hizmet sunulan çevre” olarak belirtir. Bu unsurları olumlu ve olumsuz anlamda işleyen, etkileyen, değiştiren ve dönüştüren en dinamik faktör ise “insan”dır.

Uygarlığın her aşamasında, yönetime ve insana ilişkin düşünce ve yaklaşımlar farklılaşmıştır. Özellikle, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci arasındaki zamanı düşünürsek, genel olarak yönetimin insana dair bakışında önemli oranda değişimleri yaratan üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar bilimsel yönetim okulu, insan ilişkileri okulu ve insan sermayesi yaklaşımıdır.

Bu üç temel yaklaşım ortaya çıkarken bir önceki hâkim yaklaşımın eksikliklerini kapatma iddiasında bulunmuştur. Ancak onların eksik olarak tanımladıkları şeyler kime göre ve neye göre eksiktir? Getirdikleri yeni yaklaşım yönetim cephesinin mi yoksa yönetilen cephesinin mi sorunlarını çözmeye yöneliktir? Her yaklaşımın temel amacı nedir? Bu üç yaklaşımın insana dair bakışlarında kesiştikleri noktalar var mıdır? Yönetim yazınına bakıldığında tüm bu yaklaşımların birbirlerine olan üstünlükleri ön plana çıkarılmakta ve farklılıkları üzerinde durulmaktadır. Ancak benzerlikleri hususunda ve örtüştükleri noktalar üzerinde pek durulmamaktadır. Bu çalışma, yazındaki bu boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın konusunu, yönetimin insana bakış açısı oluşturmaktadır. Çalışma, sınırlılıkları gereği, sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasında kalan süre zarfında ortaya çıkmış, yönetim ve insana dair üç temel yaklaşımı ele almaktadır. Çalışmanın temel sorusunu bilimsel yönetim okulu, insan ilişkileri okulu ve insan sermayesi yaklaşımlarının insana olan bakış açılarının hangi noktalarda kesiştiği oluşturmaktadır. Çalışmada bu yaklaşımlar çerçevesinde belirtilen “işçi”, “çalışan” gibi kavramlar araştırma sorusundaki “insan”ı temsil etmektedir. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması için, yabancı ve anadilde kaynaklar, araştırmanın konu kapsamına uygun olarak taranmış ve akademik çevrelerce, konu ile ilgili teorik düzeyde tartışılan verilerden faydalanılmıştır.

## 1. BİLİMSEL YÖNETİM OKULU

Avrupa’da sanayi devrimi 18. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi tarıma dayalı toplumu köklü bir şekilde değiştirmiş ve yerine sanayi toplumunun tohumlarını atmıştır. Sanayi toplumu, işin bilimsel esaslarda örgütlenmesi ve verimin en çoklaştırılması üzerine kurulmuştur. Bilimin işe koşulmasıyla birlikte, insanlık, kaynaklarını geliştirme imkânını elde etmiştir. Sanayi toplumunda ortaya çıkan endüstriyel üretimle birlikte, işçi sınıfı olgusu ortaya çıkmıştır. Bu durum, iş ortamında işçi işveren arasında “gizli çatışmaya” sebebiyet vermiştir. Bilimsel yöntemlerin kullanılması işyerindeki verimliliği artırmakla birlikte refahı artıramamıştır. Çok fazla üretilen ürünler satılamamış ve yoksulluk artmıştır. Sanayi toplumunda “işin endüstriyel ve bilimsel organizasyonuna bağlı ekonomik sistem, değişim özgürlüğü, girişimci ve tüccarın kar arayışı ile belirginleşmiştir” (Aron’dan aktaran Bozkurt, 2014: 12).

Saint Simon, sanayi toplumunu gayrişahsiliğin ve bilimin hâkim olduğu bir toplum olarak tarif etmiştir (Göle’den aktaran Bozkurt, 2014: 10). Saint Simon’da temellenen bu yaklaşımın

uzantılarını özellikle 20. Yüzyılda ortaya çıkan ve bu yüzyılı derinden etkileyen Taylorist veya Fordist üretim şekillerinde görmek mümkündür (Bozkurt, 2014: 10). Taylorist yöntemi ve Fordist yöntemi birbirinin yerine kullananlar olduğu gibi farklılıklarını (kapitalist sistem üzerinde yarattığı etki anlamında) da ön plana çıkaranlar da olmuştur. Ancak "...Taylorist yönetim anlayışını Fordist montaj hattı deneyimini de kapsayan bir yönetsel düşünüş biçimi olarak görmek anlamlı olacaktır." (Dikmen, 2013: 81).

Taylorist anlayış, bütüncül olarak, bilimsel yönetim kuramı çerçevesinde kavranabilir. Bilimsel yönetim kuramının başta gelen temsilcilerinden olan Taylor, iş yerindeki üretimin ve verimliliğin yükseltilebilmesi için, bilimsel gözlem ve deneyleri ön plana çıkarmıştır. İş standartlaştırma ve işçinin kapsamlı kontrolü üzerine odaklanmıştır. Taylor'un temellerini attığı bilimsel yönetim, şu varsayımlar üzerine inşa edilmiştir (Fişek, 2012: 69):

- Bir işi yapmanın en iyi ve tek doğru yolu, deneyden ve gözlemden geçmektedir.
- Belirlenen tek ve en iyi doğru yolun gerçek durumlara uygulanması ve bunun yanı sıra çeşitli üretim kesimlerinin uygun bir biçimde düzenlenmesiyle, verimlilik en yüksek seviyeye çıkarılabilecektir.

Taylor, işçilere düşünme yetisi olmayan birer makine gibi yaklaşılmasını önermiştir. Bu sayede, işçilerin düşüncülerinden ve yaptıkları işi yorumlamalarından kaynaklanabilecek karışıklıkların ve aksamaların önüne rahatlıkla geçilebileceğini belirtmiştir. Taylor, insanları, söylenileni birebir yerine getiren robot olarak tasarlayarak, onların performansını kolay bir şekilde ölçmeyi hedeflemiştir. Ayrıca bu yöntemle, işçileri optimal performansa ulaştırmayı hedeflemiştir. İşçileri, "aylaklar" olarak değerlendirmiştir. Verimliliği artırabilmek için, yöneticilerin işçilere hiçbir şekilde inisiyatif vermemesi gerektiğini belirtmiştir (Freedman, 2015: 804).

Taylor, insanı çalışmaya güdüleyen en önemli faktörün, ekonomik araçlar olduğuna dikkat çekmiştir. Bu sebeple, verimlilik ve kaliteyi artırmak için, yapılan işin miktarına bağlı ödeme şekli olan parça başı ücret sistemini benimsemiştir. Bu yolla, çalışanların işe karşı geliştirecekleri tüm direnç mekanizmalarını kırmayı hedeflemiştir (Ergun, 2004: 206; Slattery, 2015: 172).

Taylor, bilimsel yönetimin ilkeleri uygulanması sayesinde, yönetim ve işçilerin işbirliği yapmasının, tüm topluma fayda sağlayacağına inanmıştır (Dudley, 2006: 366). Taylor'a göre, uygun iş teknikleri ve süreçleri kurgulanırsa, verim artırılabilir ve bundan hem işçi hem de yönetim kârlı çıkabilirdi. Böylece işçiler ve yönetim, mevcut kârın nasıl bölüşüleceği üzerine kavga edeceklerine, iki grubun da kârlı çıkacağı bir uzlaşmaya odaklanmalıydılar. Bu uzlaşmanın yolu da ancak bilimsel yönetimin ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasından geçmekteydi. Bu uzlaşmayı sağlayacak olan ise, "verim mühendisleri" şeklinde isimlendirdiği yeni bir sınıftı. Taylor'un bu uzlaşma söylemlerine ve iddialarına rağmen o dönemde sendikalar, Taylor'un ilkelerine hiç de olumlu yaklaşmadılar. Sendikalara göre, bilimsel yönetim ne uzlaşmayla ne de ortaklıkla ilgiliydi. Sermaye ile emek arasındaki keskin çizgiyi törpülemeye çalışan, kontrolü ve hiyerarşiyi ön plana çıkaran ve basit işler karşısında vasıfsızlaşan işçinin değersizleştirilmesiyle sonuçlanacak bir yönetim ilkeleri bütünüydü (Freedman, 2015: 803-805).

Kısaca, "bilim ve çalışanı bir araya getirme"yi amaçlayan Taylor (1978: 30), daha fazla özelleştirilmiş işbölümü, detaylı deneyler ve süre-ölçme çalışmaları, maliyet analizleri, parça başı ücrete dayalı teşvik sistemi, fonksiyonel denetim ve liderliği, görevlerin basitleştirilip işçilere uygun hâle getirilerek yönergeler oluşturulması ve işçilerin bilimsel metodlarla

seçilmesi ve eğitilmesi gibi düşünceleri yönetim alanına aktarmıştır. Taylor'un verimliliği ve kârı artırma üzerine kurulu bu düşünceleri, kapitalist ve sosyalist yönetimler tarafından büyük ilgi görmüş ve geniş uygulama alanları bulmuştur (Ergun, 2004: 206; Slattery, 2015: 172-173).

Sovyetler Birliği'nde Lenin, kötü olan ekonomik durumu düzetmek için, üretimde yer alan işgücünün akıllıca kullanılmasının verimliliği artıracığını düşünmüştür. Bunun için, Taylor'un ilkelerinin öğrenilmesini ve ülkesinde uygulanmasını desteklemiştir (Freedman, 2015: 806).

Taylor'un bilimsel yönetimi, kamu sektörünü de etkilemiştir. Morris L. Cooke, bilimsel yönetim anlayışını kamu sektöründe uygulan öncülerden biridir (Cooke, 1915). Taylor ile birlikte, sistematik ve yüksek etkinliğe sahip bir yönetimin mümkün olabileceği inancı artmıştır. Geleneksel kamu yönetiminin tarafsızlık, gayri şahsilik ve rasyonellik değerleriyle uyumlu olan bilimsel yönetim yaklaşımı, kamu sektöründe de taraftar bulmuştur. Kamu sektöründeki örgüt ve metod (*organization and method, O&M*) şubelerinde, Taylor'un fabrikalarda yaptığına benzer şekilde, performans ölçümü yapmak yaygınlaşmıştır (Hughes, 2014: 113).

Taylor'un bilimsel yönetim teknikleri, Braverman tarafından eleştirilmiştir. Braverman'a göre bu tekniklerin amacı verimliliği ve karlılığı artırmak üzerine kuruludur. İşçiler gereksinimleri, duyguları ve potansiyelleri olan varlıklar olarak düşünülmezler. Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin hayata geçmesiyle birlikte, yönetim işe ilişkin tüm bilgileri kendi alanında toplayarak, işçiyi vasıfsızlaştırmıştır. Kafa kol emeğinin ayrımıyla birlikte, tasarım uygulamadan ayrıştırılmıştır. İşler en basit parçalara kadar bölünerek basitleştirilmiştir. Böylece işçiler, işin basit parçalarını yapan, iş ve emek sürecini anlamaktan ve planlamaktan yoksun bir duruma düşürülmüştür. Adeta makinenin birer dişlisi haline dönüştürülmüştür. İşe ve emeğe ilişkin tüm bilgi tekeline sahip olan yönetim, işi en ince ayrıntısına dek planlamış ve işçiyi daha kolay yönlendirilebilir, denetlenebilir ve kolaylıkla yerini değiştirilebilir hâle getirmiştir (Slattery, 2015: 354-355).

Drucker, Taylor'ı "bilgiyi işe uygulayan ilk insan" olarak tarif etmiş ve el işçisinin verimliliğini bilgi aracılığıyla çok büyük oranlarda artırarak "gelişmiş ekonomi" olgusunu yaratan kişi olarak kutsamıştır. Taylor'un, kendisinden önceki düşünür ve şairlerin beceriyi yüceltmelerinin aksine, işi basit, tekrara dayalı kurguladığını, zanaatın sırrını ve tekeli işçinin elinden aldığını belirtmiştir<sup>3</sup>. Dolayısıyla zanaatın sırrı ve tekeli üzerinden pazarlık gücü bulunan sendikaları, bu durumun zayıflatığına dikkat çekmiştir (Drucker, 2000: 153-154).

## 2. İNSAN İLİŞKİLERİ OKULU (DAVRANIŞÇI OKUL)

1929 dünya ekonomik buhranı, piyasa aktörlerinin serbest bırakıldığında, en fazla insana refah sağladığı düşüncesinin temellerini sarsmıştır. Bu durum, kapitalizmin problemlerini çözmeye yönelik yeni arayışları beraberinde getirmiştir. Söz konusu arayışın iktisadi ayağını "keynescilik", işletmesel ayağını "yönetimsel davranışçılık" (insan ilişkileri okulu) oluşturmuştur.<sup>4</sup> İnsan ilişkileri okuluyla birlikte de yönetimin analiz birimi "iş"ten "insan"a kaymıştır (Fişek, 2012: 205).

---

<sup>3</sup> Drucker Taylor'un "işin romantizmini" bozduğunu ve işi "asil bir beceri olmaktan çıkarıp, basit bir hareketler serisine" dönüştürdüğünü belirtmiştir (Drucker, 2000: 154).

<sup>4</sup> 1929 buhranı işsizliğin artması ve gelirlerin azalmasıyla birlikte iktisadi, işletmesel ve siyasi birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Fişek'in (2012: 205) belirttiği iktisadi ve işletmesel dönüşümler dışında siyasi

Bilimsel yönetim okulu, 1920'li yıllar sonrası psikoloji biliminin yönetim alanına katkılarıyla birlikte, yoğun olarak eleştirilmiştir. Bu yıllarda, Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri<sup>5</sup>, yönetimin işçilere ilgi göstermesinin, işçileri olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. İşçilerin verimliliğini artırmak için en etkili uyarıcının, bilimsel yönetimin savunduğu ekonomik etkenler olmadığını, çalışma grubu ve sosyal ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hawthorne deneylerinin bu bulguları çerçevesinde insan ilişkileri okulu ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri okulu, çalışanlara birer makine, robot gibi davranmanın yanlış olduğunu belirtmiştir. Verimliliği artırmak için, bilimsel yönetimin aksine, çalışanların psikolojik yönünün de dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır (Güler, 2005: 35-36; Hughes, 2014: 113-114).

İnsan ilişkileri okulu verimliliği artırmak için, kurumdaki çalışanların beklenti, kişilik ve arzularını doyuma ulaştırmayı hedeflemiştir. İşe almada mülakat tekniği yöntemi, iş zenginleştirme, işçi katılımı gibi yöntemleri yönetim alanına sunmuştur. İletişime ve insani ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir. Freedman'ın (2015: 818) Scott'dan aktardığı üzere, insan ilişkileri okulu, insanlar arasında uygun amaç ve hedeflerin paylaşılması ve ulaşılmasında eğitimin ve inandırmanın (rızanın) önemini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, yöneticilere moral ve motivasyonu yükseltmeye dair yeni vazifeler yüklemiş ve organizasyon içerisinde, işbirliğini sağlayıcı mekanizmaları kullanmaları gerektiğine dikkat çekmiştir.

İnsan ilişkileri okulu temsilcilerinin yaptığı bir diğer çalışma, “Banka Elektrik Tesisat Odası Araştırması”dır. Bu çalışma, insanların bağımsız bireyler olarak çalışmadığını, aksine bir sosyal grubun üyesi olarak çalıştıklarını göstermiştir. Bu tipteki formel olmayan çalışma gruplarının verimliliği artırma hususunda büyük ölçüde etkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu çalışmayla, işçinin verimliliğinin ekonomik etkenler yerine iş grubunca oluşturulan formel olmayan normlarca belirlendiği ortaya konulmuştur. Genel olarak bu sonuçlar, Elton Mayo, P. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson gibi araştırmacıları, “sosyal faktörlerin ekonomik faktörlerden çok daha önemli oldukları, insanın esasen ‘ekonomik bir hayvan’ dan ziyade ‘sosyal bir hayvan’ olduğu sonucuna ulaşmalarına yol açmıştır” (Slattery, 2015: 269-270).

Roethlisberger ve Dickson, çalışma ortamında uyum ve verimliliği artırmak için, çalışanların “arkadaşlık, statü, tanınma ve grup desteği” şeklindeki ihtiyaçlarının karşılanmasını savunmuştur. Bunun yanı sıra yöneticilerin, çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için, uygun ortam sağlamaları gerektiğini belirtmiştir. Çalışma ortamında uyumun sağlanabilmesi için, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki biz ve onlar ayrımının giderilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Slattery, 2015: 270). Fakat burada belirtmek gerekir ki, Mayo<sup>6</sup> yaptığı çalışmalarda uyum sağlama görevini yönetime yüklemiştir. Uyum sürecinde istenen duruma getirilecek yani uyumlaştırılacak olan ise işçidir (Fry'dan aktaran Yalçın, 2010: 107).

İnsan ilişkileri okulunun “insani”lik yaklaşımı “her şey insan için” ya da “çalışanlar için bir yönetim” gibi bir anlayış değildir. Nihayetinde verimliliği artırmak üzere, insanın psikolojik ve

---

değişim de refah devletini yaratmıştır (Wren'den aktaran Özcan ve Barca, 2010: 11). Buhran, sosyal anlamda da değişimler yaratmış ve toplumsal değerleri etkilemiştir. Bunun sonucu olarak “emniyet arzusu” insanları bir araya getirerek dayanışma ruhunu ortaya çıkarmıştır (Wren'den aktaran Özcan ve Barca, 2010: 11).

<sup>5</sup> Mayo, “verimliliğin esas belirleyicileri iş ortamının fiziksel koşulları, işçinin yeteneği ve parasal güdülerdir” gibi bilimsel yönetimi benimseyen bir bakış açısıyla deneye başlasa da, bilimsel yönetimin argümanlarını çürüten bir sonuca ulaşmıştır (Slattery, 2015: 269).

<sup>6</sup> Mayo ve arkadaşları uyum konusunda, Durkheim'in anomi ve sosyal uyum fikirlerinden etkilenmişlerdir (Slattery, 2015: 270).

sosyal yönünün de dikkate alınmasından ibarettir. Değişmeyen amaç yine verimlilik. “İnsani”liğin temelinde yine en çok çıktı miktarına ulaşma ve yüksek performans kaygısı bulunmaktadır”. Dolayısıyla insan ilişkileri okulundaki “insanlık araçsaldır” (Dikmen, 2013: 128-129) . İnsan ilişkileri okulu (davranışçılık) Taylorcu bilimsel yönetim anlayışından biçim ve perspektif yönünden ayrılrsa da nihayetinde “öz” değişmemiştir. Yönetim yönetme hakkını yine elinde tutmuş ve yine verimlilik artışı kaygısıyla bu sefer işçiyi grup içerisinde<sup>7</sup> değerlendiren bir anlayışa geçilmiştir. Bilimsel yönetim okulunun “bilimsel zorunluluk” imgesi üzerine kurulu otoritesinin yerini “korunma gerekseyen çocuklarının sorunlarına sevecenlikle eğilen ‘babacıl yönetici’ imgesi almıştır”. 1929 yılı ekonomik buhranının bir sonucu olarak değerlendirilebileceğimiz insan ilişkileri okulu, temelde, buhranın yarattığı bunalımdan çıkılmasını ve işgücünün verimliliğinin en çoklaştırılmasını amaçlamıştır. Yetkilerin yönetim/işveren cephesinde kalmasını benimsemiştir. Grup içerisinde bireyi analiz eden bu okul, sendikal anlamda “örgütlü işçi” gerçeğini göz ardı etmiştir (Fişek, 2012: 205).

İnsan ilişkileri okulu, 1960’ların sonu itibariyle, akademik ortamda etkisini yitirmeye başlamış, yönetime ve insana dair fikirleri, çeşitli nedenlerle eleştirilmiştir. Bu nedenleri kısaca şu şeklide özetleyebiliriz (Eryılmaz, 2013: 313; Slattery, 2015: 272):

- Yönetim taraftarı olma,
- Sendika karşıtı olma,
- Verimlilik, kâr ve denetimi artırmak için kurnaz bir manipülasyon aracı olma,
- İnsan ilişkilerine tek boyutlu yaklaşma,
- Takım ruhu ve yönetime katılmayı sağlayamama,
- “İş süreçleri, standartları ve kurallarına” ilişkin gerekli duyarlılığı göstermeme,
- Esnek çalışma yöntemlerine gereken önemi vermeme.

Marksist yazarlar, insan ilişkileri okulunun iddia ettiği üzere, işyerinde yönetim ve işçiler arasında bir çatışma olmadığına dikkat çekerek, asıl çatışmanın kaynağının kapitalist toplumun doğasından kaynaklandığını belirtmiştir. Onlara göre, kapitalist topluma özgü “sınıfsal yapı ve üretim araçlarının özel mülkiyeti tamamen ortadan kalkmadığı” sürece, var olan çatışma çözülemez ve çalışma ortamında uyum (endüstriyel uyum) sağlanamaz. Bu sebeple insan ilişkileri okulunun personel yönetimi, işçi katılımı gibi araçları “sosyal kontrol ve beyin yıkamanın” makyajlanmış halleridir. Bunlarla ortaya çıkan sonuç ise her zaman “kâr ve sömürü”dür (Slattery, 2015: 272).

Hughes (2014: 114-115), insan ilişkileri okulunun kamu sektöründe de etkili olduğunu belirtmiştir. Hatta özel sektörden daha çok kamu sektöründe uygulandığını iddia etmiştir. Bunun sebebi olarak, kamu sektörünün rekabetçi yapısının özel sektöre nazaran daha az olmasını göstermiştir. Kamu sektörünü etkileyen bilimsel yönetim ve insan ilişkileri okullarının temel amaçları üretkenliği arttırmak olmuştur. Bundan dolayı, yönetime özel önem vermişler ve yönetimin elini güçlendirmeye çalışmışlardır.

### 3. İNSAN SERMAYESİ YAKLAŞIMI

Sanayi toplumunun ertesinde, uygarlık tarihinin diğer önemli bir dönüm noktası, bilgisayarların ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile birlikte, bilgi toplumunun ortaya çıkışı olmuştur.

---

<sup>7</sup> Bilimsel yönetim okulu ve özellikle Taylor, analiz konusu bağlamında bireysel olarak işçiyi temel almıştır (Mouzelis, 2003: 98).

Bilgi toplumunda verimliliğin, etkinliğin, değişimin ve gelişmenin ana faktörü olarak “bilgi” ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2013: 313). Yani sanayi toplumu için petrol neyi ifade ediyorsa, bilgi toplumu içinde “bilgi” onu ifade eder hâle gelmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası, sermaye birikimi önemli miktarda artmıştır. Akışkan hale gelen sermaye, doğal olarak kıt kaynak olma vasfını yitirmiştir. Bilgi toplumunun doğuşuyla birlikte, işletmelerin kıt kaynağı olarak değerlendirilen ve ona rekabet üstünlüğü tanıyan “bilgi” ve bilgiyi üreten, işleyen, değerlendiren “insan” ön plana çıkmıştır. Bunun sonucunda “insan” faktörü, işletmeler ve kurumlar için stratejik üstünlük sağlayacak kritik bir unsura dönüşmüştür. Bu doğrultuda, işletme ve kurumlar dikkatlerini fiziki kaynaklardan “insan sermayesi”ne yöneltmişlerdir (Eryılmaz, 2013: 313-314).

İnsan sermayesine ilişkin ilk ürünler 1960’lı yıllarda ortaya çıkmış, “1970’li yıllarda katılımcı yönetim, 1980’li yıllarda insan kaynakları, 1990’lı yıllarda insan sermayesi, 2000’li yıllarda entelektüel sermaye” olmak üzere neredeyse her on yılda bir farklı isimlerle ifade edilmiştir. Bu yaklaşımların temel öğretisi, örgütlerin bütün fonksiyonlarını, çalışanlarının ve personellerinin yaratıcılığını harekete geçirerek, bunları örgütün menfaatine yönlendirmektir. Bu yaklaşıma göre, yönetim, çalışanların mevcut kapasitesinin tümünü kullanmaya odaklanmalıdır. Çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarıp, örgüt için faydalı olacak tüm katkıyı onlardan alabilmelidir (Güler, 2005: 36).

İnsan sermayesi kavramının fikirselleşmesi, Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” kitabına kadar dayandırılır. Ekonomik bir bakış açısına sahip bu fikirselleşme, insan sermayesi için temel sorun olarak “eğitim”e önem vermiştir. Söz konusu bakış açısının günümüz uzantısı olarak, “küreselleşmeyle gündeme giren yeni ekonomik düzene uygun işgücü” yetiştirmeye yönelik “sürekli eğitim”/ “yaşamboyu eğitim” gibi yeni araçlar ortaya konulmuştur (Günlü’den aktaran Güler, 2005: 37).

Çalışanların eğitimi konusuna yoğunlaşan bu bakış açısı, 1960’larda iktisatçılar Theodore Schultz ve Gary S. Becker’in tezlerine kaynaklık etmiştir. 1960’larda ortaya çıkan insan sermayesi yaklaşımı “insanı kendi varlığı bakımından sermaye olarak” tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, insan kaynaklarına yönelik eğitim ve sağlık gibi harcama kalemleri birer maliyet olarak görülmeğe ziyade, insan sermayesine yönelik yatırımlar şeklinde değerlendirilmelidir (Güler, 2005: 38).

İnsan sermayesi yaklaşımına, iktisat alanında yapılan katkıların yanı sıra örgüt kuramları da katkıda bulunmuştur. Bu katkı, durumsallık yaklaşımı kapsamında ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, işin özelliklerine göre ideal örgüt yapısı belirlenmelidir. Dolayısıyla ideal olan ne sadece bürokratik örgütlenme ne de sadece esnek örgütlenmedir. Ancak durumsallık yaklaşımının ortaya koyduğu bürokratik-esnek örgüt ikilemi yoğun olarak eleştirilmiştir. 1980’li yıllar ile birlikte esneklik ön plana çıkarılmıştır. Bu doğrultuda “mükemmellik yaklaşımı” ve “toplam kalite yönetimi” ön plana çıkmıştır. Mükemmellik yaklaşımı, hiyerarşik ve bürokratik örgütlenmenin terk edilmesini savunmuştur. Bunun yerine, örgütün başarısı için daima esnek örgütlenmeyi desteklemiştir. Bununla ilişkili olarak, “yetkilendirilmiş personel ilkesi”ne dikkat çekmiştir (Güler, 2005: 38-40).

1990’lı yıllarda ortaya çıkan toplam kalite yönetiminin temel kavramları, “kalite” ve “müşteri”dir. Bu yaklaşım, “iç müşteri” kavramsallaştırmasıyla verimlilik ve kârlılığın artırılması için, her çalışanın bir diğer çalışana müşteri olarak görmesi üzerine dayalı bir kültürü

yerleştirmeyi amaç edinmiştir. Böylece personel denetiminin bir başka boyutu ortaya çıkmıştır<sup>8</sup>. Bir nevi örgüt içinde çalışanların birbirlerini denetlemesi söz konusu olmuştur.

1990'lı yıllarda insan sermayesine ilişkin bir diğer yaklaşım, entelektüel sermaye kapsamında işletme alanında ortaya çıkmıştır. Entelektüel sermaye kavramını ilk olarak 1969 yılında Galbraith kullanmakla birlikte (Pena, 2002: 182), örgütsel anlamda ilk 1991 yılında Thomas Stewart kullanmıştır. (Güler, 2005: 41). Stewart kısaca entelektüel sermayeyi, “kullanıldığında zenginlik yaratan entelektüel materyal-bilgi birikimi, bilgi, entelektüel mülkiyet, deneyim-” olarak tanımlamıştır (Stewart, 1998). Brooking ise entelektüel sermayeye şu tanımlı getirmiştir: “Entelektüel sermaye, işletmenin fonksiyonlarını sürdürmeye olanak sağlayan maddi olmayan varlıkların birleşimi”dir (1996: 12).

Entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri/ilişkisel sermaye olmak üzere üç unsuru vardır (Görmüş, 2009: 63-69). Entelektüel sermayenin insan sermayesi unsuru, “şirket çalışanlarının beyinlerinde gömülü olan bilgi, beceri, uzmanlık varlıkları olarak tanımlanmaktadır” (Güler, 2005: 42). İnsan sermayesi çalışanlara içkin nitelikler ve yeteneklerdir. Diğer bir deyişle, işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi ve yeteneklerdir (Leo ve Adelman, 2010). Dolayısıyla işletmeler, bunlara ancak çalışanları üzerinden ulaşabilir ve yararlanabilir. Çalışanların işletmeyi terk etmesi durumunda, işletme, bu nitelik ve yeteneklerden yoksun kalacaktır. Bu sebeple, işletmeler, yapısal ve kurumsal mekanizmaları aracılığıyla, çalışanların bilgi, tecrübe ve yeteneklerini işletmeye kazandırmayı amaç edinmelidir. Böylece çalışanlar işletmeyi terk etse bile bilgi ve tecrübeleri işletmede kalacaktır.

Entelektüel sermayenin ikinci unsuru olan yapısal sermaye, üretkenliği ve verimliliği geliştirmeye yönelik donanım, yazılım, veri tabanı, örgütsel yapı, patentler ve ticari markalar gibi unsurların tümüdür (Ortiz, 2006: 37). Yapısal sermaye örgüte aittir ve örgütte kalıcıdır (Kanibir, 2004: 81). Müşteri/ilişkisel sermaye ise, işletmelerin müşterileri, tedarikçileri, ortaklıkları, paydaşları ve çevresinde bulunan etkileşime girdiği diğer unsurlar olarak tanımlanabilir (Bozbura ve Toraman, 2004: 57; Leo ve Adelman, 2010). Güler'e (2005: 42) göre, kurumsal ve müşteri/ilişkisel sermaye doğrudan doğruya insan sermayesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, işletmeyi her an bırakıp gitme olasılığı bulunan insan sermayesine ilişkin kaybetme riskini ortadan kaldırmak ve zararı en aza indirmek için, entelektüel sermayenin geliştirildiği söylenebilir.

Drucker'ın da belirttiği üzere, 21. yüzyıla damgasını vuran, geçmiş yüzyıldan farklı olarak şirketin üretim donanımından ziyade bilgi işçileridir. Bu doğrultuda, geleneksel personel yönetim anlayışı gelişen duruma cevap veremez hale gelmiştir. Onun yerine, dönemin ihtiyacı olan bilgi işçisinin verimliliğini artıracak, onun sürekli öğrenmesini sağlayacak, onun verimliliğini çıktılar ve performans üzerinden tespit edecek, kaliteye önem verecek, insan unsurunu maliyetten ziyade vazgeçilmez bir varlık olarak görecektir, onun motivasyonu ve gelişimiyle ilgilenecek farklı bir anlayış olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2013: 316).

---

<sup>8</sup> Dikmen, bu durumu şu sözlerle eleştirmiştir (2013: 282):

“...Toplam kalite yönetimi, herkesin daha çok çalışması, hem de bunu yaparken ‘memnunmuş gibi’ görünmesini çalışanlara zorlamaktadır. Siz memnun olmayıp işinizi ‘kaliteli’ yapmazsanız, ilk önce birlikte çalıştığınız arkadaşımız sizden rahatsız olacaktır; çünkü onun işini aksatmasına neden olmanızdır; bu nedenle de ‘kamu hizmetinin bekası’ ve ‘kamu yararına’ sizin gözünüzün yaşına bakmaksızın sizin ‘kaliteli iş yapmaya’ davet edilmeniz için gerekenin yapılmasını sağlamak zorunda kalacaktır.”



1980 sonrası ortaya çıkan insan sermayesi yaklaşımlarının insana olan bakışını değerlendirmeden önce, bir takım önemli çevresel faktörlerin dikkate alınması gerekir. Çevresel faktörler arasında, 1970'lerdeki ekonomik kriz ve uluslararası ekonomik düzenin değişmesi belirtilebilir. Kapitalizmin yaşadığı bu büyük kriz, refah devletinin de sonunu getirmiştir. Hatta 1980 sonrası, postfordist kuramcılar (düzenleme okulu) (Dikmen, 2013: 214), sürekli kriz dönemi olarak adlandırmıştır. Siyasi ve ekonomik alanda neoliberal politikalar ortaya çıkmış, endüstriyel alanda ise postfordist uygulamalar gündeme gelmiştir. Kamu sektöründe özelleştirmeler, devletin küçültülmesi ve küreselleşme yönünde bir gidişat olurken, endüstriyel alanda ise postfordist uygulamalarla birlikte işletmelerin esnekleşmesi, küçülmesi, tüketici talebi odaklı farklılaştırılmış ürün üretimi (standart ürün yerine) ve üretimin bilgisayar teknolojilerine dayalı sistemlerle yapılması söz konusu olmuştur (Saklı, 2013: 117). İşletmelerin esnekleşmesi sadece örgütsel anlamda değil istihdam, çalışma süreleri, çalışma alanları ve ücretleri üzerinde de söz konusu olmuştur (Ansal, 2017).

Bu süreçte işçi ve çalışana ilişkin olarak önemli gelişmeler söz konusu olmuştur. İşgücünün taylorist anlamda uzmanlaşmasının yerini, işçiye/çalışana birden fazla görev verilmesi almıştır. Bunun içinde işçinin bilgisinin artırılması ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi anlayışı ortaya çıkmıştır. Refah devleti döneminde yaygın olan iş güvencesi ve yüksek ücretler ortadan kalkmış ve bunlar sadece nitelikli iş gücünün ulaşabileceği kazanımlar haline gelmiştir. İş gücüne ilişkin esnekleşme üzerine kurulu politikalar, sendikalaşmayı devre dışı bırakmış veya zayıflatmıştır. Dolayısıyla işgücünün talebinden ziyade yönetim odaklı bir anlayış ön plana çıkmıştır. Gelişmiş teknolojinin yarattığı imkânlar çerçevesinde, üretim sektöründe kaba kuvvete dayalı işlerin azalması, kadınların daha fazla istihdam edilmesine imkân vermiştir. Yine hizmet sektörünün gelişmesi, kadın istihdamına olumlu etki yapmıştır (Saklı, 2013: 117). Ancak bu gelişmeler doğrultusunda kadın istihdamının yedek iş gücü deposu olarak görülmesi ve böylece yönetimin elini işçi ve çalışana karşı güçlendirmesi de söz konusu olmuştur.

Yine bu dönemde ortaya çıkan bir diğer önemli konu da sözleşmelilik ve taşeronlaşma olgusudur. Özellikle kamu kurumlarında sözleşmelilik olgusu ortaya çıkmış ve kamunun güvenceli istihdam kapısı olma özelliği sarsılmıştır. Kamu kurumları ve işletmeler, bu dönemde, temel yetkinlikleri dışında kalan alanlarda, personel istihdam etmek yerine, dış kaynak kullanımına gitmişler ve dolayısıyla güvencesiz istihdamın bir yansıması olarak taşeron işçi olgusu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak 1980 sonrası yönetsel alanı ilgilendiren gelişmelerden bahsettikten sonra, bu süreçte ortaya çıkan insan sermayesi yaklaşımı ve uzantılarının, insana yani çalışana, işçiye olan bakışı değerlendirilebilir. Bu dönemde çalışma alanında özellikle ekonomik krizler ve durgunluklar sebebiyle birçok çalışan işten çıkarılmıştır. Esnek istihdam politikaları ve taşeronlaşma ile işçi çıkarmalar artmıştır. Yine emeklilik gibi durumlar ve nitelikli işçilerin daha kazançlı gördükleri diğer iş alanlarına kaymaları, işletmelerin ve kurumların insan kaynakları yönetimlerini zorlamaya başlamıştır. Nitelikli işçilerin kurumlarda veya işletmelerde tutulması zorlaşırken, postfordistlerin sürekli kriz dönemi olarak adlandırdıkları bu dönemde, bir yandan, ekonomik durgunluk ve krizler sebebiyle normal zamanda işletme ve kurum için faydalı olan çalışanların işten çıkarılması söz konusu olmuştur.

Bu belirtilenler ışığında, entelektüel sermaye anlayışının bir uzantısı olarak insan sermayesi yaklaşımına bakıldığında, işletmelerin çeşitli sebeplerle kaybettikleri çalışanlarının işletmeyi ve kurumu terk etmeden, işletmenin rekabet edebilirliğini ve verimliliğini artıran bilgi ve becerilerini, işletmenin bünyesine aktarmayı hedeflediği görülecektir. Kısaca bu yaklaşım, işletmenin işçi çıkarmalardan, emekliliklerden ve istifalardan kaynaklanabilecek sıkıntılarını

ortadan kaldırarak, işletmenin kaybettiği veya kaybedebileceği insan kaynaklarına olan bağımlılığını azaltmayı amaçlamaktadır.

Leo ve Adelman (2010), günümüzde işletmeleri bekleyen en zorlu görevin, çalışanların işe ilişkin sahip oldukları bilgi birikiminin, iş süreçlerinin ve işin nasıl daha etkin yapılacağına ilişkin tecrübelerinin işletmeye ve kuruma aktarılması olduğunu belirtmektedir. Çalışanların işe ilişkin bu bilgi ve tecrübelerini, işletme ve kurum içinde paylaşabilecekleri, başka çalışanlara transfer edebilecekleri ortam ve iletişim kanallarının yaratılması önemlidir. Çünkü Leo ve Adelman'a göre günümüzün durgun iş ortamı ve işsizlik durumunda, çalışanların sahip oldukları bu bilgi ve tecrübelerin kaybedilmesi, işletme ve kurumlar için potansiyel bir tehlikedir. Bundan dolayı insan kaynakları uzmanlarının,

- Tüm çalışanların işe ilişkin çekirdek bilgi dağarcığı, tecrübeleri ve beceri setleri,
- Her zamandan daha fazla önemli hale gelen eğitim,
- Anlamlı ölçütlere dayalı performans değerlendirmesi,
- Etkin bir halef-selef planlama sistemi geliştirilmesi,
- Liderlik ve yönetim geliştirme programları hakkındaki bilgiyi elde edip, saklaması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilenler göz önüne alındığında görülmektedir ki, entelektüel sermayenin bir uzantısı olarak insan sermayesi yaklaşımı, temelde, işletmenin sahip olduğu verimliliği, rekabet yeteneğini ve kârlılığını kaybetmemesine hatta artırmasına yönelik bir anlayıştır. Bu anlayış, yönetimin elini, çalışan karşısında güçlendirmeyi amaç edinmektedir. Örgüt ve istihdam alanında esnekliğin yarattığı etkilerin, işletmeyi olumsuz yönde etkilemeden, ortadan kaldırmaya yönelik olduğu hatta bu durumu, yönetim lehine avantaja çevirmeye yönelik olduğu tespiti yapılabilir. Son olarak, 1980 sonrası artan esnekleşme uygulamalarıyla artan güvencesiz istihdam ile birlikte değerlendirildiğinde, sendikalaşmanın da zayıflatılmasına katkı yaptığı iddia edilebilir.

İnsan sermayesi yaklaşımının bir önemli yönü de eğitime ilişkindir. Drucker, 21. yüzyılda, bilgi işine ve bilgi işçisinin verimliliğine odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Bilgi işçisinin sürekli öğrenmesi ve ona sürekli öğretilmesinin yani eğitimin önemine dikkat çekmiştir. Drucker, bilgi işçisinin bir maliyet olarak değil, sermaye olarak görülmesi gerektiğini belirtir. Dolayısıyla onun bu yaklaşımı, insan sermayesi yaklaşımıyla uyumludur (Drucker, 2010: 157-158). Günümüzde ortaya çıkan sürekli eğitim ve yaşam boyu eğitim gibi uygulamalar yukarıda da belirtildiği gibi küresel ekonomik düzene uygun iş gücünün yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır. İnsanların bu mekanizmaları kullanarak işveren karşısında tercih edilebilir olması tavsiye edilmektedir. İnsan sermayesi yaklaşımının eğitime verdiği önemde buradan gelmektedir. Çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini sürekli geliştirmesi tavsiye edilmekte ve bunu da mümkünse kendi imkânlarıyla yapması beklenmektedir. Böylece çalışanın şahsi insan sermayesini artırarak işletme ve kurumun entelektüel sermayesinin artırılması amaçlanmaktadır. İnsan sermayesinin kurumsal sermayeye aktarılmasına yönelik mekanizmaların kullanılmasıyla da çalışanların bir ölçüde kendi imkânlarıyla inşa ettikleri insan sermayesini, yani işe ilişkin bilgi, tecrübe ve yetkinliklerini, işletmeye aktarması amaçlanmaktadır. Bu sayede de işletmenin verimliliğinin, kârlılığının ve rekabet edebilirliğinin artırılması hedeflenmektedir.

## SONUÇ

Yönetim alanında, insan faktörüne ilişkin ortaya çıkan gelişmeler göstermektedir ki, insan artık bir maliyetten ziyade sermaye olarak görülmektedir. Kurumların, insanların bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden azami ölçüde faydalanmasının önemi vurgulanmaktadır. Sanayi toplumundan günümüze geçen süre zarfında, yönetim alanında insan faktörüne yaklaşımın, etkinlik ve verimliliğin artırılması üzerine kurulu olduğu görülmektedir.

Sanayi toplumunda, fabrika sistemini ve yönetime dair düşünceleri derinden etkileyen bilimsel yönetim okulu, insanı robotlaştırarak makinenin bir parçası haline getirmiştir. Böylece insan araçsallaştırılmıştır. İnsan ilişkileri okulunu, temelde bilimsel yönetim okulundan ayırmak güçtür. Çünkü insan ilişkileri okulu, çalışanın verimliliğini artırma noktasında, psikolojik etkenleri dikkate almakla birlikte, bilimsel yönetime makyaj yapmaktan öteye geçmemiştir. Çalışan insanın işe ilişkin algıları üzerinde oynanarak, insan araçsallaştırılmıştır. İnsan ilişkileri okulunun ortaya koyduğu yöntemlerle, işçilerin iş ortamındaki informal ortamları da yönetim tarafından ele geçirilmesi gerekli olan bir alan olarak görülmüştür.

Bilgi toplumunda insana dair bakışı yansıtan insan sermayesi yaklaşımı, insanın sadece emeğini değil, kafasının içindekileri de metalaştırmış ve araçsallaştırmıştır. Gelişmiş bilgi teknolojileri ve esnek yönetim uygulamaları vasıtasıyla çalışanın iş dışındaki boş zamanı da yönetim tarafından ele geçirilmiştir<sup>9</sup>. Nihayetinde, bilimsel yönetim okulu, insan ilişkileri okulu ve insan sermayesi yaklaşımı ile yönetim giderek çalışan insanın hayatının her noktasına sızmıştır.

Sonuç olarak, bilimsel yönetim okulu, insan ilişkileri okulu ve insan sermayesi yaklaşımı insana karşı iyimser söylemler içerisinde bulunsa da, bunların temelinde, yönetimin, insanın zihinsel ve bedensel emeğini bütünüyle ele geçirme çabası olduğu söylenebilir. Temel amaç, insanların iş doyumunu, vasıflaşma gibi problemlerini çözmekten ziyade, kapitalist sistem içerisinde, işletmelerin ve kurumların verimliliğini ve kârını artırmaktır. Dolayısıyla her üç yaklaşımın da insana dair bakışı, yönetilen değil yöneten cenahındadır. Her üç yaklaşım da verimliliği artırmak için, yönetimin elini kuvvetlendirmeye odaklıdır. Bilimsel yönetim okulundan itibaren, işe ilişkin tüm bilgi ve tasarım, yönetim kademesinde toplanmıştır. İşler basitleştirilmiş ve işletmenin veya kurumun verimliliği etkilenmeden, çalışanların yerinin değiştirilmesi veya işten çıkarılması mümkün hâle getirilmiştir. Esnek yönetim ve istihdam uygulamalarının yayıldığı günümüzde, insan sermayesi yaklaşımı, bilimsel yönetimi andırırçasına, çalışanın işletmeyi veya kurumu terk etmesi hâlinde, işletmenin veya kurumun mümkün olan az zararı görmesi için, çalışanın kafasındakilere de el koymayı savunmaktadır.<sup>10</sup> Böylece çalışanlardan vazgeçmenin veya çalışanların işletmeyi terk etmelerinin, işletmeye daha az zarar vereceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Ansal, H. (2017), *Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-fordizm'de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)* erişim [http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_99/1999-3.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-3.pdf) (03.04.2017).

---

<sup>9</sup> Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus, çalışanların sürekli olarak şahsi sermayelerini artırmak üzere kendilerini geliştirmeye yönlendirilmiş olmasıdır. Böylece çalışanın iş dışında kalan zamanlarda da işe yönelik ek yetkinlikler kazanması teşvik edilmektedir. Esnek istihdam politikaları çerçevesinde de nitelikli iş gücü olma veya daha iyi şartlara sahip işlere geçme uğruna, insanlar, iş dışında kalan zamanlarını da dolaylı olarak işe vermektedir.

<sup>10</sup> Entelektüel sermayenin bir parçası olarak insan sermayesine yönelik bilgi bütünlüğü, tecrübeler vs. yapısal sermaye çerçevesinde alınacak tedbirlerle kurum içinde saklanması ve gerektiğinde dağıtılması amaçlanmaktadır.

- Bozbura, F. T. ve Toraman, A. (2004). Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, 3(1), 55-66.
- Bozkurt, V. (2014). *Endüstriyel & Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi, Kültür* (3. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital : Core Asset For The Third Millenium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Cooke, M. L. (1915). Scientific Management of the Public Business. *American Political Science Review*. 9(3), 488-495.
- Dikmen, A. A. (2013). *Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan*. Ankara: Pratika.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*. (İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Dudley, L. S. (2006). Enduring Narratives from Progressivism. T. D. Lynch ve P. L. Cruise (Ed.). *Handbook of Organization Theory and Manegement: The Philosophical Approach* (ss. 353-375). Boca Raton: CRC Press.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fişek, K. (2012). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları.
- Freedman, L. (2015). *Strateji*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği& Yönetimi*. Ankara: BigBang Yayınları.
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), ss.77-85.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. (H. B. Akın, Çev.), Konya: Çizgi Kitabevi.
- Leo, C. P. and Sid Adelman (2010). Intellectual Capital: A Human Resources Perspective. *The Journal of Global Business Management*, 6(1).
- Ortiz, M. A. A. (2006). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research*, 4(9), 35-42.
- Özcan, Kerim ve Mehmet Barca (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Pena, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-up Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Saklı, A. R. (2013). Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 107-131.

Slattery, M. (2015). *Sosyolojide Temel Fikirler*. Yayına Hazırlayan: Ümit Tatlıcan ve Gülhan Demiriz. İstanbul: Sentez Yayıncılık.

Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.

Taylor, F. W. (1978). Scientific Management. Ed. J. M. Shafriz ve A. C.. Hyde, *Classics of Public Administration* 29-32. Chicago: The Dorsey Press.

Yalçın, L. (2010). *Kamu Yönetimi Kuramları: Yöntembilimsel Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.