

## **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA KÜLTÜREL DEĞERLER: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

Z.Beril Akıncı VURAL\*

Çisil SOHODOL\*\*

### ***Abstract***

Due to the developments in management theories, it seems that business organizations have changed their way of perceiving human resources and the way that they learn. Specifically Total Quality approaches brought quality culture, continuous development and learning to the centre of business strategies. Business organizations which are running in a highly competitive environment try to gain competitive advantage with their human resources by creating a quality culture and by encouraging them to learn continuously. Certainly creating a learning organization would lead to cultural changes within business organizations.

**Key words:** Quality, corporate culture, learning organization, human resources management.

---

\* Yrd. Doç., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

\*\* Araş. Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

.....

## **Giriş**

Yönetim teorilerinin gelişimi altında yapılan araştırmalar, işletmelerin insan kaynağına ve öğrenmeye olan bakış açılarının değiştiği göstermektedir. Özellikle de, alışılmışın dışında olarak değerlendirilen “Teori Z” ve “Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları” ile işletmeler, en önemli hedef kitle koltuğuna çalışanlarını oturmuş ve de insan kaynağı yönetiminden türeyen kültür ve öğrenmeye daha da önem vermeye başlamıştır. Şüphesiz ki kalitenin ve öğrenmenin işletme felsefesi haline getirilmesi, kültürel değerlerin bunu desteklemesine ve insan kaynakları yönetiminin bu süreçteki rolüne bağlıdır.

## **Kurum Kültürü ve Kalite**

Yapılan araştırmalar kurum kültürünün iyisi ya da kötüsü olmadığını, ancak başarılı işletmelerin yönetiminde güçlü ve bilinçli bir kurum kültürünün olduğunu göstermektedir. Amerika ve Japonya’da yapılan araştırmalara göre başarılı işletmelerin yönetim modeli ve kültürleri yönetim teorilerinin evrimini yansıtmaktadır. (Akıncı, 2003: 15) İlk zamanlarda alışılmışın dışında bulunmuş olmasına rağmen, William Ouchi'nin Teori Z'si, Peters ve Waterman'ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları, yönetim anlayışına yeni ve taze bir bakış açısı getirmiştir. Özellikle de Teori Z, Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarının en güçlü yönlerinin birleşiminden oluşan bir model sunmaktadır (Bkz. Tablo

1). Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı ise, iyi yönetildiği düşünülen işletmelerde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bir dizi ortak nitelikten oluşmaktadır (Bkz. Tablo 2). Yönetim teorileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunan bu yaklaşımlar, yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, birlikte öğrenme, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkarmıştır. Özellikle de rekabette avantaj sağlamak isteyen Amerikalıların Japonları taklit ederek “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) uygulamaya başlamasıyla kalite, sürekli gelişme ve öğrenme işletmelerin temel direği haline gelmiştir.

<b>Japon Firmaları</b>	<b>Amerikan Firmaları</b>
*Ömür boyu istihdam	*Kısa dönemli istihdam
*Yavaş değerlendirme ve terfi	*Hızlı değerlendirme ve terfi
*Uzmanlaşmayan kariyer	*Uzmanlaşmış kariyer
*Gizli kontrol mekanizmaları	*Açık kontrol mekanizmaları
*Kolektif karar alma	*Bireysel karar alma
*Kolektif sorumluluk	*Bireysel sorumluluk
*Bütünüyle ilgi	*Bölünmüş ilgi
<b>Teori Z Firmaları</b>	
Uzun süreli istihdam	
Yavaş değerlendirme ve terfi	
Çapraz-işlevli kariyer	
Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları	
Oybirliğiyle katılımcı karar alma	
*Bireysel sorumluluk	
*Bütünüyle ilgi	

**Tablo 1. Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler**

**Eylem Tutkusuzluğu:** Firma analizlerle etkisiz hale getirilmez. Yöneticiler kararlar hakkında düşünür, sonra bunları uygulamaya başlar. Yani karar alma süreci firmayı hareketsiz bırakmaz.

**Müşteriye Yakınlık:** Müşterilerden öğrenmek. Temel görüşleri kalite, hizmet ve güvenilirliktir.

**Özerklik ve mütenebbislik:** Firmada liderler ve yenilikçiler teşvik edilmekte ve onlara fırsat verilmektedir.

**İnsanlar aracılığıyla verimlilik:** İşgücü kalitenin ve verimliliğin temel öz kaynağıdır. Biz/onlar, işverenler/işgörenler yaklaşımları işlevsel değildir.

**İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek:** Üst yönetim firmadaki her şeyle ve herkesle ilgilidir. Gezinerек yönetimi önemlidir.

**Bildiği işe bağlı kalmak:** En iyi bildiği işe bağlı kalan firmalar, en iyi performansın elde edilmesini sağlar.

**Sade yapı, ufak kadro:** Yapının basit olması ve üst yönetim kademelerinin asgaride tutulmasıdır.

**Gevşek-sıkı özelliklerinin bir arada olması:** Firmalar hem merkezîyetçi hem de ademi merkezîyetçi özelliğini taşır. Özerklik, ürün geliştirme ve yaratıcılıkta tabana indirilmekteyken, temel değerlerin korunmasında merkezîyetçilik benimsenmektedir.

## ***Tablo 2. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı***

### **Kalite Kültüründe Öğrenen Organizasyon**

*Kalite*, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım kolaylığı kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin sosyal sorumluluklarını da olumlu olarak geliştiren bir performans boyutudur.(İpekligil, Doğan, 2000:22) Bu performans boyutu ve kalite anlayışı özellikle 1980'lerden itibaren önemini giderek arttırmış ve işletme içerisinde bilinçli adımlarla yönetilmesi gereken bir kavram haline gelerek TKY uygulamalarına temel oluşturmuştur. Bu dönemden itibaren

dünyada yaşanan rekabet yarışı hızlanmış ve bu sert rekabet ortamında ayakta kalmak ve rekabet avantajı yakalamak isteyen işletmeler de kalite ve verimliliklerini arttırmak zorunda kalmışlardır. (Şimşek, 2000: 50) TKY, en basit şekilde aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Madu, 1995: 329)

Toplam	herkesin katılımı
Kalite	müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması
Yönetim	kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması

Ancak toplam kalite düşüncesi, işletmeler açısından sadece bir yönetim tekniği olarak görülmemekte ve sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzı olarak düşünülmekte ve mükemmelliğe giden bir yolculuk olarak değerlendirilmektedir.(Çetin, Akın, Erol, 2001: 3) TKY'nin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.websamba.com>):

- Müşteri odaklılık
- Tam katılım
- Sürekli gelişme
- Önce İnsan Anlayışı
- Süreç yönetimi ve sürekli denetim

TKY ile birlikte anılan bu ilkelerin işletmeler tarafından kabul edilmesi, iç müşteriler yani çalışanlar tarafından söz konusu ilkelerin benimsenmesi, iş sürecine aktarılabilmesi ve sonuç olarak da işletmede

kalite anlayışının yerleştirilebilmesi kültürel anlamda yeniden yapılanma ve değişim sürecini gerektirmektedir. Kalite kültürü, TKY felsefesi içinde hareket eden bir işletmenin, kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılması sürecindeki çabaları kapsayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir.(Şimşek, 77) Kaliteye odaklanmış bir kültürü yaratabilmek için ihtiyaç duyulan noktalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: ([www.sitetky.com/frameset/tky/tkymak/html](http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymak/html) )

- Vizyon ve amaçların paylaşılması
- İyi geliştirilmiş organizasyonel misyon ve hedefler
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri
- Çalışma hayatında toplumsallığın ön plana çıkartılmasına
- Sürekli geliştirme, çalışanların sürekli eğitilmesi ve örgütsel öğrenmenin bir yaşam biçimi haline getirilmesi.

Görüldüğü üzere öğrenme, TKY uygulamaları ve kalite kültürü anlayışının temel noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu da beraberinde *öğrenen organizasyon* kavramını getirmiştir. Günümüz rekabet ortamında öğrenme yeteneğine sahip olan ve kendisini değişim doğrultusunda sürekli geliştirip adapte edebilen işletmeler rekabette fark avantajı elde etmektedir. Geleceğin başarılı işletmeleri, salt bilgiyi edinen değil, edinilen bilgiyi öğrenen, öğrendiği bilgiyi gerekli şekillerde, gerekli yerlerle paylaşan yani öğrenen organizasyon olmayı başarabilen işletmeler olacaktır.

Öğrenen organizasyon, bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan ve kendini devamlı dönüştürebilen organizasyon olarak tanımlanır. (Akıncı, 263) Bu tanımdan ortaya çıkan sonuç: İlk olarak, organizasyonun bireysel öğrenmeyi aktif olarak hızlandıran ve teşvik eden yönleri olmalıdır. Diğer bir deyişle, bir işletmenin öğrenen organizasyon olması için bütün çalışanların kişisel gelişim ya da öğrenme yönelimli olması yeterli değildir.

İkincisi, organizasyonun tüm üyelerine önem verilmektedir. İşletmenin hangi düzeyinde olursa olsun, sadece seçilmiş gruplara odaklanmak yeterli değildir. Aslında insanlar, bir bireyin öğrenmesinin diğerinin öğrenmesi üzerinde etkiye sahip olduğu kolektif bir sistem içinde birlikte öğrenirler. İşletmeler bu öğrenme transferini kısıtlamaya çalışırsa, öğrenen organizasyon ruhu içinde hareket etmiyor demektir. Üçüncü olarak tanım, işletmenin sürekli bir değişim ve adaptasyon süreci geçirdiğine; değişim sürecinin kendisi hakkında öğrenmeye odaklandığına, aynı zamanda bireylerin öğrenmesini mümkün kıldığına işaret eder. Dördüncüsü, işletmelerin bireysel öğrenmenin yönlendirilmesi konusunda tüm doğru cevaplara sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Son olarak da, geçerli bir başarı formülü yoktur, her işletme kendi öğrenme yollarını keşfetmek zorundadır.

Öğrenen organizasyon, öğrenmenin açık uçlu olduğu, işletme içinde her seviyede yer aldığı ve de sürekli kendi kendini sorgulayan

girişimi karakterize etmede kullanılan bir terimdir. Etkili bir öğrenen organizasyonda olması gerekenler: (Beckhard, Pritchard, 1992: 22-23)

- İşletmenin nasıl çalışması gerektiği konusunda açık bir çerçeve; her seviyedeki çalışan, hem öğrenmenin hem de yapmanın önemini anlar.
- Çalışanları bu normları izlemeye teşvik edecek ödüller; çalışanlar soru sormaları ve farklı fikirlerle çalışmaya teşvik edilir ve ödüllendirilir. Sistem girişimci davranışı teşvik etmek için vardır.
- Hem ne yaptığınıza hem de ne öğrendiğinize bakan performans değerlendirmeleri ve kariyer gelişimi; işletmeler belirtilen değerleri, destekleyen ücret ve teşvik sistemlerini sunarlar.
- Sadece yapılan değil, aynı zamanda gelecekteki eylemleri etkileyecek olan ne öğrenildiğine ilişkin sürekli bilgiyi sağlayan geribildirim sistemleri; bu noktada gelişme, sonuçlar kadar değerli görülmektedir. Olumlu ya da olumsuz performans üzerine kişisel geribildirim, işletme içinde çok-yönlü olarak verilir.
- Başarmakla yapmak arasındaki dengeyi desteklemek için tasarlanan ve yürütülen bilgi sistemleri; sonuçlar kadar, “dersler” konusunda da bilgi bulunmalıdır.
- Üst yönetimin değişim stratejilerini ve değerleri desteklemek üzere tasarlanan eğitim programları; eğer öğrenme bir öncelik



ise, eğitsel programlar öğrenme ile yapma arasındaki dengeyi maksimize etmek için tasarlanmalıdır.

- Öğrenmeyi herkesin gözünde ön planda tutan bir iletişim stratejisi ve programı.
- Sadece yapma süreci değil, öğrenme süreci olduğu da düşünülen stratejik planlama süreci; çoğunlukla stratejik planlama, planlama döngüsüne uygun planlar üretme olarak düşünülür. Kilit konumdaki insanların öğrenmesi, düşünce yapılarını değiştirmesi ve bir gelecek görüşü oluşturmaları için itici güç olabilir.

Öğrenen organizasyonların temel özelliklerine baktığımızda ise, şu noktalarla karşılaşmaktayız: (Braham, 1998: 7)

- Öğrenme, insanların yaptığı herşeyin içine eklenmiştir.
- Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
- Örgüt, ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
- Farklı departman ve statülerdeki kişiler birlikte öğrenirler.
- Öğrenme, toplantıların, çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içerisinde yer alır.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.

- Departmanlar arası eğitim toplantıları vardır, daha geniş ve çeşitli iş becerileri edinen çalışanlar ödüllendirilir.

5. Disiplin kitabının yazarı Peter Senge, öğrenen organizasyonların anahtar özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır: (Senge, 1994)

*Açık sistem düşüncesi:* İşletme içindeki bireyler, eylemleri bütün ile bağlantısız, izole bir şekilde görme eğilimi taşıyabilirler. Açık sistem düşüncesi, çalışanlara kendi yaptıklarıyla diğerlerin yaptıklarının nasıl birbirine bağlı olduğunu görmeyi öğretme fikrini içerir.

- Bireysel kabiliyetleri geliştirme: Bir işletmenin mükemmellik sağlayabilmesi için, çalışanların kendi kişisel yeterliliklerini geliştiriyor olması gerekir.
- *Takım Öğrenmesi:* Takım öğrenmesi önemlidir çünkü işletmeler hedeflerini büyük ölçüde takımlar sayesinde gerçekleştirirler. Bireysel öğrenmeden ziyade tüm takımın gelişimi esastır.
- *Zihinsel modelleri güncelleştirmek:* Zihinsel modeller, çalışanlar tarafından kurulan, derinden inanılan varsayımlar ve genelleştirmelerdir. Bu modeller, çalışanların dünyayı nasıl anlamlandırdığını etkiler. Bu zihinsel modelleri değiştirmek ve güncellemek, yapılan işte sürekli yeni yollarını bulmak gereklidir.

- *Paylaşılan vizyon:* Çalışanlar, kendilerine sağlanan stratejik yön ve eylemlerine rehberlik edecek değer sisteminin iletilmesiyle güçlendirilmelidir. Öğrenen organizasyonların yaratılmasında paylaşılan bir vizyonun olması ve herkesin buna bağlılık göstermesi önemlidir.

Bir öğrenen organizasyon olabilmek için, yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamak, yaratıcı olmak, eğitime önem vermek, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde hareket etmek, fikir geliştirici özgür bir ortam yaratmak ve sonuç olarak da iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak gerekmektedir. Çünkü öğrenen bir organizasyon olmanın işletmeye sağladığı önemli getiriler ve rekabet avantajları bulunmaktadır.

Öğrenen organizasyonların sağladığı rekabet avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>)

- Kurumun ortak zekasını arttırmak
- Hataları önlemek
- Motive edici bir ortamı yaratmak
- Çalışanların gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
- İşyerinin ruhunu canlandırmak
- Yeni şeyleri, kurumun güçlü olduğu alanların ve önceki başarıların üstüne inşa etmek
- TKY programını hayata geçirmek ve sürdürmek
- Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek

## **Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Öğrenen organizasyon olmaya çalışan bir işletmenin kurum kültürünün değişmesi gerektiği bilinmektedir. Bazı işletmeler, geleneksel eğitim yaklaşımlarından açık ve esnek yöntemlere doğru geçtiğini ve yüksek-teknoloji eğitim paketlerine ciddi yatırımlar yaptığını belirtmektedir. McDonald's ve Disney gibi kurum üniversiteleri kurulmaktadır. Ancak yapılan tüm girişimlere rağmen bazı işletmelerdeki değişimlerin çok yüzeysel olduğu görülmektedir. Aslında iyi bir öğrenen çevre, yöneticilerin suçlayıcı değil destekleyici olduğu ve tüm çalışanlar arasında güvenin hakim olduğu bir çevre anlamına gelmektedir. Çalışanlar, yargılandığını hissettiği, rekabet etmek zorunda kaldığı ve katkılarının farkına varılmadığı çevrelerde yaratıcı olamamaktadır.

Öğrenmenin etkinliği, derecesi ve kalitesi işin ve öğrenmenin gerçekleştiği koşullara bağlı olmakta ve bu koşullara verilen önem, öğrenmenin sonucunu etkilemektedir. Çalışanlar kendi tecrübelerini yansıtarak ve de başkalarının tecrübelerini dinleyerek ve paylaşarak öğrenirler. Bunun gerçekleşebilmesi ise uygun bir çevreye bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri yöneticileri, öğrenme sürecinin örgütün tamamına yayılmasını sağlayacak kültürel değişimi gerçekleştirmek durumundadırlar. Tüm çalışanların bir araya gelerek kendilerine şu soruyu sorması gerekmektedir: Neyi başarmaya çalışıyoruz ve nasıl başaracağız? Tüm çalışanlar kültürel değişimin bir parçası haline

getirildiğinde kendilerini daha motive hissedeceklerdir. Şüphesiz ki insan kaynağyöneticilerinin (İKY) değişimin yumuşatılması ve herkesin değişimin bir parçası haline getirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanlar, değişimden nasıl etkileneceklerini bilirlerse öğrenmeye daha istekli olacaklardır.

Öğrenen organizasyon yaratılmasında kültürel değerlerin yönetilmesi işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda başarı ve yeniliği teşvik edip kutlayan ve de geçmişteki hatalardan ders çıkarıp öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratılmaya çalışılmaktadır. Kısacası, öğrenen organizasyon yaratılması kültürün yönetimi üzerine yapılan bir girişimdir. Bu anlamda başarılı bir dönüşüm için bazı kültürel değerlere dikkat edilmelidir: (Davies, Nutley, 2000: 998)

*Başarının Kutlanması:* Eğer güç ve inançla mükemmellik devam ettirilmek isteniyorsa kurum kültürü içerisinde başarının kutlanması gerekmektedir.

*Kendi kendine 'yetme' anlayışının olmaması:* Öğrenen organizasyonları, "eğer bozulmuyorsa onarma" deyişini kabul etmezler; ürünlerin ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesine çalışırlar. Yenilik ve değişim önemli birer kültürel değer olmaktadır.

*Hatalara verilen tolerans:* Başarısızlıktan öğrenme, öğrenen organizasyon yaratılmasında ön koşuldur. Bu ise, suçluyu bulup günah keçisi yaratmak yerine, hatalardan olumlu sonuçlar çıkaran bir kültür

gerektirmektedir (Yine de bu anlayış hatalardan hiç bir dersin çıkarılmadığı, sürekli zayıf ya da vasat performansa tolerans anlamına gelmemektedir.)

*İnsan sermayesine olan inanç:* İşletmelerde yaratıcılığını, enerjisini ve yenilikçiliğini kullanarak başarıyı getiren esas faktör insanlardır. Bu yüzden öğrenen organizasyonlardaki kültür, insanlara değer vermekte ve de profesyonel ve kişisel gelişimini teşvik etmektedir.

*Bilgiye değer verilmesi:* Öğrenen organizasyonlarda süreçlere en yakın olan çalışanlar, kendi potansiyelleri ve hataları hakkında da en iyi bilgiye sahip kişiler olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden, öğrenen organizasyonlardaki kültür, çalışanların bilgi ve ehliyetine önem verir.

*Açıklık:* Öğrenen organizasyonlar sistem anlayışı içinde hareket etmeye çalıştığı için öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinde tüm işletme içinde bilginin paylaşılmasına önem verirler. 'Bilginin mobilitesi' yazılı raporlama prosedürleri kadar informal kanallara ve kişisel temaslara da bağlıdır. Bu tür bir informal bilgi alışverişinde disiplinler arası ve çok işlevli takımlar, personel rotasyonları ve deneye dayalı öğrenme önemli görülmektedir.

*Güven:* Çalışanların en iyiyi yapmaları, risk almaları ve yeteneklerini geliştirmeleri için, öncelikle yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından takdir edileceklerine güven duymaları gerekmektedir. Özellikle de, cezalandırılmak yerine destekleneceklerinden emin olmalıdırlar.

Bunun yanında yöneticilerin, astlarına verilen zamanı, alanı ve kaynakları akılcıca kullanmalarını sağlamaları gerekmektedir.

*Çevreye bakış:* Öğrenen organizasyonlar dış çevreyi zengin bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir. Kendi operasyonlarıyla ilgili görüş sahibi olmak için rakiplerini değerlendirmekte ve de tedarikçiler gibi diğer çıkar gruplarının deneyimlerini de paylaşmaya çalışmaktadırlar. Özellikle de müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgili anlayış kazanmaya çalışmaktadırlar.

İK ve eğitim yöneticileri ise bu süreçteki rollerini yeniden düşünmek ve işletme içinde stratejik partner olarak konumlarını sağlamlaştırmak durumundadır. İKY'nin işletme içindeki stratejik önemini ispatlamak için önünde harika bir fırsat vardır. Bu noktada İKY'ye yapılan öneriler ise şöyle sıralanmaktadır: (Slamon, 1999: 31)

- İK yöneticileri işletme içinde stratejik ve merkezi konuma geçmek için ellerine geçen fırsatı değerlendirmelilerdir.
- İK yöneticileri, strateji ve bilgi yönetimi konusundaki gelişmeleri takip etmelidir.
- Sürekli yeni modeller aranmalı ve bunlar anlaşılabilir bir dilde ifade edilip tüm çalışanların erişimine açılmalıdır. Özellikle öğrenen organizasyon ruhu sürekli çalışanlara aktarılmalıdır. İlk olarak, öğrenme, ayrı ayrı yapılan bir dizi eğitim faaliyeti olarak görülmemeli, sürekli devam eden bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu ise öğrenmeyi tüm işletme faaliyetlerine aşılama çalışmak ve bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini –

örneğin, ödül sistemlerinin öğrenmeye katkı yapıp yapmadığı veya önemli projelerden sonra öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği- kanıtlamak anlamına gelmektedir. İkincisi, çalışanlar iş süreçlerinde kendilerinden beklenenlerin ötesinde aktif olarak öğrenme sürecine katılmaya teşvik edilmelidir. Üçüncüsü, öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla tasarlanan uygulamalarla bilgi işçileri yaratılmaya çalışılmalı ve yeteneklerin sürekli artırılması için bir İK politikası oluşturulmalıdır.

## **Sonuç**

Günümüz işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluk, pazar, rekabet, teknoloji ve ekonomik-politik koşullarındaki hızlı değişimdir. Öte yandan işletmelerin piyasa değeri, artık finansal ölçütler kadar, pazar liderliği, yenilik ve bilginin yönetimi, yönetim takımının gücü gibi soyut ölçütlerle belirlenmektedir. Yüksek performanslı öğrenen organizasyonlar ise türbülanslı geleceği yönlendirmede etkili görülmektedir, ancak dönüşüm kolay değildir. Öğrenen organizasyon yaratmak, özellikle bilgi ve ilişkilerle ilgili olduğu için kültürel değişimi gerektirmektedir. Bu süreçte ise İK yöneticilerinin değişim yapıcı olması, proaktif ve müdahaleci olup işletmelere stratejik katkılarda bulunması beklenmektedir. Özellikle de insan kaynağının elde edilmesi, planlanması, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi gibi temel faaliyet



alanlarının işletme stratejilerine uygunluğunun sağlanarak öğrenen organizasyon ruhunu desteklenmesi gerekmektedir.

**Kaynakça:**

- AKINCI, B. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**. İzmir: Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları No:13.
- AKINCI, B. (2002). **Information Communication Technologies and Change: Human Resources Society and Organizational Perspective**. İzmir: Ege Üniversitesi, Communications Faculty Publications No:14.
- AKINCI, B. (2003). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınevi.
- BECHARD, R., W. Pritchard (1992). **Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations**. San Francisco
- BRAHAM, B.J. (1998). **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Çeviren:Ali Tekcan, İstanbul: Rol Yayınları.
- ÇETİN, C. Akın, B. Erol (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- DAVIES, H.T.O., S.M. Nutley (2000) "Developing Learning Organisations in the New NHS".**BMJ: British Medical Journal**. August 4, Vol:320, Issue 7240.

- DOĞAN, Ö.İ. (Ocak-Şubat-Mart 2000). "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi". İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt:2, Sayı:1.
- MADU, C.N., C. Kuei., C. Lin (1995). "A Comparative Analysis of Quality Practise in Manufacturing Firms in USA and Taiwan". **Decision Science**. Vol:26, No:5, USA.
- SENGE, P. (1994). **The Fifth Discipline the Art and Practice of the Learning Organisation**. New York: Currency Doubleday
- SLOMAN, M. (1999). "Seize the Day". **People Management**. May 20, Vol.5, Issue 10.
- ŞİMŞEK, M. (2000). **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

### **İnternet Adresleri**

- <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>
- [www.sitetky.com/framet/tky/tkymak/html](http://www.sitetky.com/framet/tky/tkymak/html)
- <http://www.websamba.com>