

## BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI KAPSAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLER

Ozan BÜYÜKYILMAZ<sup>1</sup>

### ÖZET

*Önemli bir yönetim felsefesi olarak bilgi yönetiminin gelişmesi ve yaygınlık kazanması, örgütün bütünü açısından olduğu kadar insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir değişim meydana getirmektedir. Bu kapsamda bilgi yönetimi süreçleri, insan kaynakları yönetimi içerisinde stratejik bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kendisini bu değişime uyarlaması bir zorunluluk haline gelmektedir.*

*Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bilginin yönetilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünü belirleyebilmek ve bilgi yönetimi uygulamalarının insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkileri ortaya koyabilmektir. Bu kapsamda kuramsal bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, insan kaynağının seçimi ve işe alımı, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme, eğitim ve gelişim fonksiyonlarında bilgi yönetimi stratejileri çerçevesinde önemli değişimler meydana geldiği belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Tabanlı Yaklaşım

**JEL Kodları:** D83, O15

## CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE SCOPE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES

### ABSTRACT

*The development and expansion of knowledge management as an important management philosophy has a significant impact on human resources management as well as on organization as a whole. In this context, knowledge management processes have been used as a strategic tool within human resources management. Therefore, functions of human resources management must adapt itself to this change.*

*The purpose of this study is to determine the role of human resources management in the management of knowledge and to reveal the effects of knowledge management practices on the functions of human resources by examining the relationship between human resources and knowledge management. In this context, a theoretical investigation was conducted. It has been determined that significant changes occurred on the functions of human resources management such as selection and recruitment, performance management, remuneration and reward, training and development within the framework of the knowledge management strategies.*

**Keywords:** Knowledge Management, Human Resources Management, Resource Based View

**JEL Classification:** D83, O15

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, [ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr](mailto:ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr)

## 1. Giriş

Günümüzde, iletişim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler ve gelişim sonucunda, bilgi ekonomisi ve bilgi yönetimi kavramları birçok işletme için çok daha önemli hale gelmektedir. Yönetim düşüncesi kapsamında incelenen bilgi unsuru, teknolojik, ekonomik ve yönetsel anlamda örgütlere yol göstermekte ve gelişimde öncü unsur durumuna gelmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, bilgi yönetimi kapsamında gerçekleştirilen akademik çalışmaların da günümüz toplumları açısından önemi giderek artmaktadır.

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci ve bir yönetim felsefesi olarak gelişmesi ve yaygınlık kazanması, işletmenin bütünü açısından olduğu kadar insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir değişimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilgi yönetimi süreçleri örgütsel anlamda birçok değişimi de beraberinde getirmekte, bilginin insan kaynakları yönetimi içerisinde bir stratejik araç olarak kullanılmaya başlanması sonucunu doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendisini bu değişime uyarlama çabası içine girmektedir.

Çalışanların gelişimine katkıda bulunacak etkin bir bilgi yönetimi sistemi, insan kaynakları yönetiminden beklenenlere ulaşılması için önemli bir fırsatı beraberinde getirmektedir. Diğer yandan işletmelerde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yürütmekle sorumlu insan kaynakları departmanlarındaki bilgi yönetimi faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi, bilgi yönetiminin bir bütün olarak işletmeye kazandırması beklenen faydalara ulaşılması açısından önemli görülmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevlerinden biri, örgütteki çalışanların bilgilerinin akışını ve paylaşımını sağlayacak kültürü yaratmak ve bilgiyi örgütsel karar verme süreçlerine entegre etmektir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimine ilişkin program ve uygulamaları gerçekleştirerek işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada ihtiyaç duyduğu bilginin oluşturulması ve yönetimi faaliyetlerini de yürütmektedir. Bunun yanında bilgi yönetimine ilişkin oluşturulan etkin stratejiler, çalışanlara bilgi kazanımı ve kullanımında yardımcı olmakta ve etkin bir bilgi yönetimi için gerekli olan ağların oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır.

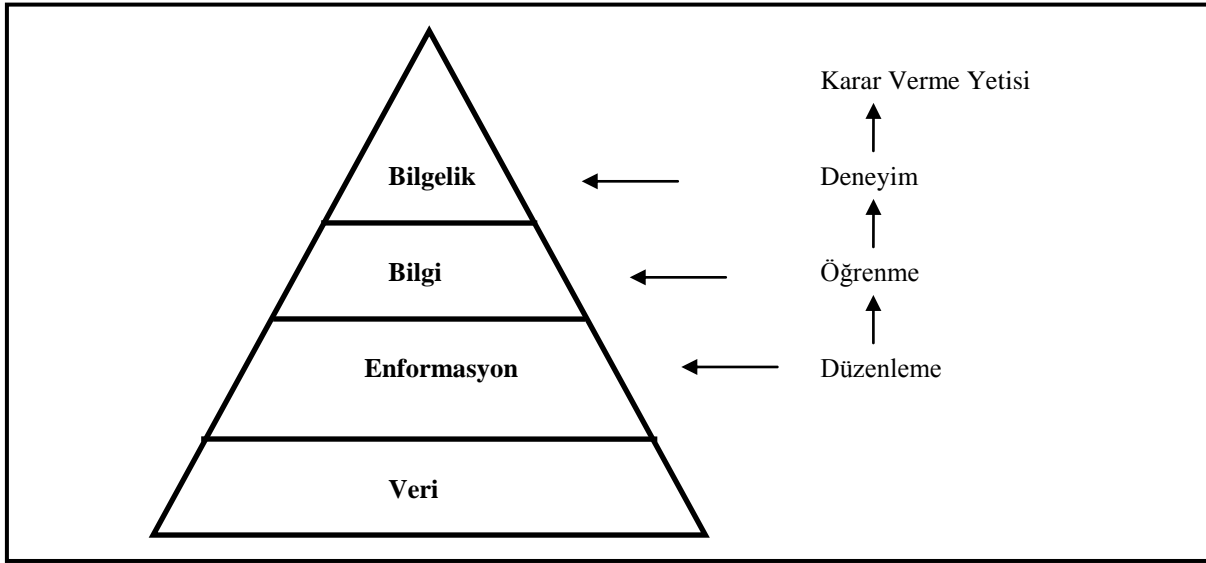
## 2. Bilgi Kavramı

Bilgi pek çok anlama gelen çok yönlü bir kavramdır (Nonaka, 1994:15). Davenport ve Prusak (1998:5)'a göre bilgi; deneyim, değerler ve içsel bilgiden meydana gelen akışkan bir karmadır ve bireye yeni deneyimlerini ve enformasyonu değerlendirme ve birleştirme imkanı sağlayıcı bir yapı kazandıran uzmanlık anlayışını ifade etmektedir. Nonaka (1994:15-16) ise bilgiyi, “doğrulanmış gerçek inanç” olarak tanımlamaktadır. Nonaka'ya göre örgütsel bilgi; bireysel bilgi ve öğrenmenin bireyler arası paylaşımı ve örgütsel iletişim sonucunda oluşmaktadır. Lang (2001)'ın düşünceleri de Nonaka'yı destekler niteliktedir. Lang (2001:44-47)'a göre bilgi yaratımında temel faktör insandır ve bilginin yaratılması ve ortaya çıkması bireysel çabalardan çok kolektif bir süreci içermektedir. Yeni bilginin oluşumu örgüt içerisinde var olan bireylerin iletişim ve paylaşımına bağlıdır. Birkinshaw (2001:13) ise bilgi yönetimini, bilginin tüm örgüt içerisine dağılımını kolaylaştırmak amacıyla kullanılan teknik ve uygulamaların bütünü olarak tanımlamaktadır.

Bilgiye ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda veri, enformasyon ve bilgi arasında bir ayrım yapılmaktadır. Davenport ve Prusak (1998:2-4)'da bu kavramlar arasındaki ayrıma değinmekte, veri ve enformasyonun bilgi yaratım sürecinde kullanılan araçlar olduğunu belirtmektedir. Nonaka (1994:15)'ya göre de enformasyon ve bilgi genelde birbirleri yerine kullanılsa da, bu iki kavram arasında çok açık bir ayrım bulunmaktadır. Enformasyon mesaj akışı anlamına gelirken; bilgi enformasyon akışı ile yaratılıp organize edilmekte, sahibinin inançlarından ve bağlılığından kaynağını almaktadır.

Findlay (2003), veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayrımın örgüt içerisindeki bireylerin kullanımı bakımından düşünce sürecinde değişim gösterdiğini söylemektedir. Bu nedenle de veri düzenlendiği takdirde enformasyona, enformasyon da diğer enformasyonlarla bütünleştirildiği takdirde bilgiye dönüşmektedir. Findlay (2003) ayrıca deneyim sonucu doğru ve yanlış arasındaki ayrımın yapılmasıyla da bilginin bilgeliğe dönüşeceğine ve sonucunda bireyin karar verme yetisine sahip olacağını belirtmektedir. Findlay (2003:129) tarafından ortaya konulan bilginin gelişim süreci Şekil 1'de sunulmaktadır.

### Şekil 1. Bilginin Gelişim Süreci



**Kaynak:** Findlay, J. (2003). Cockroaches of human resources practice?: Exit interviews and knowledge management. *Business Information Review*, 20(3), p. 129.

Bilginin sınıflandırılmasına ilişkin çok bilinen bir ayırım da Polanyi tarafından gerçekleştirilmektedir. Polanyi bilgiyi iki sınıfta toplamaktadır: *açık bilgi* ve *örtük bilgi*. Açık bilgi kodifiye edilebilen, biçimsel ve sistematik bir dille iletilebilen bilgi durumundadır. Örtük bilgi ise kişisel nitelik taşımaktadır. Bu nedenle biçimlendirilmesi ve iletilmesi zordur. Örtük bilginin kökleri kişinin derinliklerinde yatmaktadır. Örtük bilgi insan zekası ve bedeninin sahip olduğu kavrama yeteneğinin bir iç dinamiğidir (Nonaka, 1994:16).

### 3. Bilgi Yönetimi Kavramı

Örgütler, çalışanları aracılığıyla değer yaratmakta ve yeteneklerini arttırmak için çalışanların sahip olduğu bilgileri kullanmaktadır. Fakat bunun yanında bireyler de kendi değerlerini arttırmak amacıyla örgütsel bilgiyi kullanmaktadır. Birey, iş ilişkisi sonucunda çalışma arkadaşlarından yeni bilgiler elde etmekte ve böylece kendi başına öğrenemeyeceği işleri yapabilme yeteneği kazanmaktadır (Birkinshaw, 2001:13).

Örgütsel bilgi yıllardır raporlanarak, belgelenerek, plan ve projelerle ve sohbet, eğitim, usta çırak ilişkisi şeklinde ortaya konulan paylaşım ile çeşitli şekillerde depolanmaktadır (Sabherwal ve Fernandez, 2003:226). Dolayısıyla bilgi yönetiminin yeni bir olgu şeklinde ortaya çıktığını söylemek yanlış olacaktır. Fakat bilgi yönetimine verilen önemin son yıllarda arttığı söylenebilir.

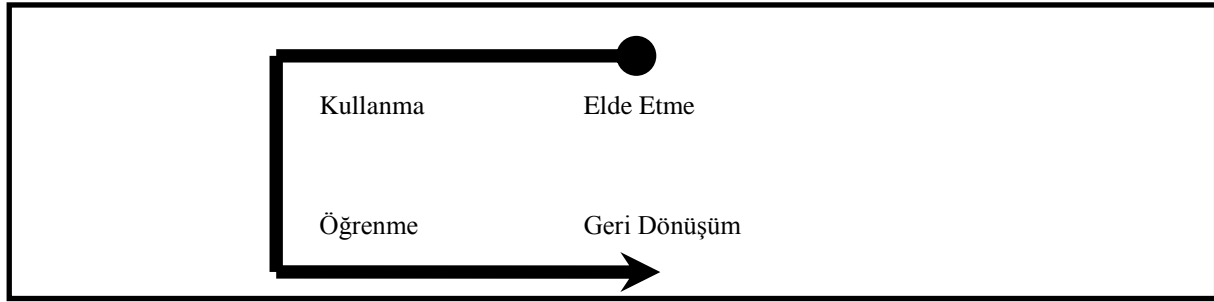
Bilgi yönetimi kavramını tanımlamak oldukça zordur. Birçok yazar ve bilgi yönetimine ilişkin eğitim veren okul, bilgi yönetimini çeşitli boyutlarda ele almakta ve farklı şekillerde tanımlamaktadır (Yahya ve Goh, 2002:457; Stevens, 2010:78). Torraco (2002:39) bilgi yönetimini, örgütsel performansı arttırmak amacıyla bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılması süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Armstrong (2006:7) da Torraco'ya benzer şekilde bilgi yönetimini "örgütsel öğrenme ve performansı arttırmak için bilginin yaratılması, elde edilmesi, örgütsel hafıza içerisinde saklanması ve kullanılması faaliyetlerini içeren bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Steyn (2003:516)'e göre ise bilgi yönetimi bir örgütün sahip olduğu kolektif bilgi anlamına gelmektedir.

Malhotra'ya göre bilgi yönetimi, işletmenin içinde bulunduğu sürekli değişen çevrede, örgütsel uyum, devamlılığın sağlanması ve rekabet gibi önemli konuları kapsayan bir kavramdır. Malhotra'ya göre, bilgi yönetiminin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile, insanın yaratıcılık ve inovasyon kapasitesi arasındaki eş zamanlı uyumu sağlayabilmesi için örgütsel süreçleri şekillendirmesi gerekmektedir (Grossman, 2007:31). Dolayısıyla bilgi yönetimi, örgütsel ihtiyaçların en fazla bilgi kaynağı kullanarak karşılanması anlamına gelmektedir (Sabherwal ve Fernandez, 2003:227).

En genel şekilde bilgi yönetimi; bir örgütün yenileşmesi, küresel rekabet ortamında yer alması ve gereğince verimli çalışabilmesi için entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak üzere gerekli resmi ve gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinler arası bir yönetim modelidir. Bu tanımda, bilgi yönetimi sürecinin en önemli görevinin bilgi paylaşımı olduğu açıkça ortaya konulmaktadır

Bilgi yönetimi süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada örgüt için değerli bilgi varlıkları belirlenmekte ve günlük işlerin gerçekleştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bilgi elde edilmektedir. İkinci aşamada varlıkların değerlerine ilişkin bir analiz yapılmakta ve elde edilen bilgi bir değer ortaya çıkartabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada ortaya konulan değere ilişkin öğrenme gerçekleşmekte ve bilginin belirlenen hedeflere ulaşmada etkinliği sağlanmaktadır. Son aşamada ise bilgiye ilişkin bir değerlendirme yapılarak diğerlerinin de kullanımı için geri dönüşüm sağlanmaktadır (Gourlay, 2001:28; Steyn, 2003:521–522). Dört aşamalı bilgi yönetimi süreci Şekil 2'de gösterilmektedir.

## Şekil 2. Bilgi Yönetimi Süreci



**Kaynak:** Steyn, G. M. (2003). Creating knowledge through management education: A case study of human resource management. *Education*, 123(3), p. 522.

Araştırmalar bilgi yönetimi projelerinin daha çok bilginin oluşturulması ve ele geçirilmesi, elektronik araçlar vasıtasıyla insanlar arası iletişimin sağlanması, örgütsel gelişimin ve öğrenme yeteneğinin sürdürülmesi konuları üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır (Yahya ve Goh, 2002:457).

Bilginin yönetilmesi örgütsel anlamda birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar; örgütsel etkinliğin artırılması, profesyonel anlamda öğrenmenin daha etkili olarak gerçekleştirilmesi, karar vermede daha sağlam temeller oluşturulması, çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesi ve sinerji oluşturulması şeklinde sıralanabilir (Steyn, 2003:517).

Yahya ve Goh (2002:457), bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar verebilmesi için, bu amaçla kullanılacak teknolojilerin işletme içerisinde insan faktörü ile bütünleştirilmesi gerektiğini söylemekte ve yeni bilginin ancak bu şekilde ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Lang, (2001:44)'a göre de bilgi yönetim sistemleri mutlaka çalışanlarla bütünleştirilmelidir. Ancak bu sayede çalışanlar arasında bir bütünlük sağlanabilmekte, sahip olunan bilginin örgütteki diğer bireyler tarafından da kullanılabilmesi anlayışı gelişmektedir. Böylece çalışanlar bilgiyi diğerleriyle paylaşma eğiliminde bulunabilmektedir. Aynı zamanda örgütsel gelişim ve öğrenme yeteneğindeki devamlılık için ortaya çıkan yeni bilginin örgütün bilgi havuzuna kazandırılması da gerekmektedir (Yahya ve Goh, 2002:457).

## 4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

İnsanın bilgi yönetimi içerisinde ana faktör durumunda olduğu kuşku gerektirmez bir gerçektir. Henry Mintberg'e göre "bir işletmenin sahip olduğu stratejik önemdeki bilgi bilgisayarlar da tutulan değil, çalışanlarının ve yöneticilerinin akıllarında var olan bilgidir" (Soliman ve Spooner, 2000:338). Dolayısıyla bilgi yönetimi, enformasyon teknolojilerini

insanlar arası etkileşimi destekleyici bir mekanizma olarak etkin bir şekilde kullanmakta ve insan kaynakları yönetiminin geliştirilmiş bir formunu ifade etmektedir (Yahya ve Goh, 2002:460).

İnsan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki birçok araştırmacı ve uzman tarafından üzerinde önemle durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Lin ve Kuo (2007), insan kaynakları yönetimi stratejilerinin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi yetkinliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Wang vd. (2012), insan kaynağının seçimi, geliştirilmesi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının bilginin, yaratılması, elde edilmesi, saklanması ve kullanımı alanlarında önemli etkilerinin bulunduğunu tespit etmiştir. Hatch ve Dyer (2004) benzer şekilde, insan kaynağının seçimi ve eğitimi gibi belirli insan kaynakları fonksiyonlarının etkin yönetimi aracılığıyla işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin sağlanabileceğini, buna ek olarak bilgi yönetimi uygulamaları ile verimlilik ve maliyetler açısından etkinliğin artırılabilirliğini belirtmektedir.

Armstrong (2000:585)'a göre insan kaynakları yönetiminin bilgi yönetimi içerisindeki görevi, öğrenme faaliyetinin işyeri, projeler ve diğer faaliyetler arasındaki dağıtımına yardımcı olmaktır. Soliman ve Spooner (2000:337)'e göre ise insan kaynakları yönetiminin bilgi yönetimi sürecinde ana görevi, bilginin oluşturulması, düzenlenmesi, dağıtımı ve kullanımı sürecinde çalışanların denetimi, gözlemlenmesi ve bu sürece müdahaleyi kapsamaktadır.

Prahalad ve Hamel (1990:81-83)'e göre bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için işletmenin bir takım temel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. İşletme bu temel yetenekleri ise zamanla kazandığı ve kolaylıkla ulaşabildiği bilgi aracılığıyla elde etmektedir. Bu bilginin büyük bir kısmı da işletmenin insan kaynağı içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi büyük oranda işletmenin bilgi yönetimi stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasındaki uyuma bağlıdır.

Son yıllarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında insan kaynaklarının önemli bir paya sahip olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi aracılığı ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması ise kaynak tabanlı yaklaşım içerisinde incelenmektedir.

#### **4.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım**

Bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler, finansal, fiziksel, beşeri ve örgütsel varlıkların tümünü kapsamaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre bilgi, sahip olunan beşeri

varlıkların içerisinde yer almaktadır ve örgütsel gelişime katkıda bulunan bir faktör durumundadır (Barney, 1995:50).

Kaynak tabanlı yaklaşım işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, insan kaynakları bilgisini rakiplerine nazaran daha hızlı ve etkili öğrenebilir şekilde oluşturması gerekliliğine dayanan bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006:32). Barney (1995:50)'e göre insan kaynakları, bireyin içinde bulunduğu işletme ile ilişkili tüm deneyimlerini, bilgisini, görüşlerini, risk alma eğilimini ve zekasını kapsamaktadır. Kaynak tabanlı bakış açısı ile işletme, ürün ya da pazar rekabeti için ihtiyaç duyduğu tüm somut ve soyut bilgi ve yetenekleri bir araya toplama olanağını elde etmektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşım, işletmenin sahip olduğu kaynakların ne şekilde kullanılacağı ve bütünleştirileceği, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün hangi yollarla elde edileceği ve örgütsel kaynaklar ile işletmeye ne şekilde fayda sağlanacağı üzerinde durmaktadır (Afiouni, 2007:124). Bu yaklaşımın temeli, bir işletmeyi canlandırmanın yolunun yalnızca işletme içerisinde geliştirilebilecek ve işletmeyi farklı kılacak, rakipler tarafından taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikte kaynakların sağlanmasına bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca kaynak tabanlı yaklaşımda, örgüt içerisinde önemsenmeyen informal öğrenmenin önemli olduğu ve potansiyel yetenek ve bilginin bu öğrenme ile harekete geçirilerek rekabet üstünlüğünün sağlanacağı ortaya konulmaktadır (Haesli ve Boxall, 2005:1956).

Kaynak tabanlı yaklaşım içerisinde insan kaynakları yönetimi ise yalnızca rekabet üstünlüğü sağlamada verilen görevleri yapan bir birim olarak görülmemekte, aynı zamanda işletmenin stratejik yeteneklerini geliştirici bir role de sahip olmaktadır. Haesli ve Boxall (2005:1956-1957)'e göre insan kaynakları yönetiminin işletmeye özgü yetenekler geliştirebilmesi ve bu sayede rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi için dört faktörü gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar:

- Bilgili ve yetenekli beşeri sermayeyi ihtiyaç duyduğunda kolaylıkla bulabilme ve elde tutulabilme yeteneğine sahip olması,
- Bu çalışanlardan yüksek performans alabilmek için yeni yöntemler geliştirmesi,
- Performansa bağlı olarak ücretlendirmede ve kar dağıtımında adil davranması,
- Rakiplerin sahip olunan yetenekleri taklit etmesini ve elde etmesini önlemek amacıyla kaynaklara sürekli hareket kabiliyeti kazandırmasıdır.



İnsan kaynakları yönetimi işletme için özel olan yetenekleri geliştirmekte, örgüt kültürünü işletme içerisine yerleştirmekte ve örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi yoluyla bilginin çalışanlar arası aktarımını sağlamaktadır (Afiouni, 2007:125). Bu yaklaşım içerisinde bilgi, işletme açısından stratejik öneme sahip olmakta ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için içselleştirilmesi gereken bir kaynak durumunda görülmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi kaynak tabanlı yaklaşımın bir uzantısını oluşturmakta ve bilginin etkin olarak yönetilmesi de insan kaynakları yönetiminin başarısı açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.2. Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Rolü**

Bilgi yönetimine ilişkin programların oluşturulması özellikle de başlangıç aşamasında, işletmeler için oldukça maliyetli bir süreç anlamına gelmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi programlarının oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi birtakım stratejiler geliştirmelidir. Bilgi yönetimine ilişkin oluşturulabilecek stratejileri şu şekilde sıralanmaktadır;

##### ***1. Bilgi yönetimine ilişkin uygulamaların işletme hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi:***

Bu süreçte örgüt içerisinde var olan örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi işlemi gerçekleşmektedir. Hansen vd. (1999:110) bilgi yönetimi uygulamaları çerçevesinde örtük bilginin açık bilgiye dönüşmediği sürece işletmenin zarar göreceğini belirtmektedir. Dolayısıyla örtük bilginin de örgüt içerisinde yönetilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevi örgüt içerisinde var olan örtük bilginin açığa çıkmasını sağlayıcı uygulamalar gerçekleştirmektir.

***2. Bilgi yönetimi çabaları sonucunda elde edilecek faydaların belirlenmesi:*** Bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda ortaya çıkacak faydalar elle tutulur şekilde olmamakta ve bu faydaların niceliksel ölçümü yapılamamaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamasına geçmeden önce belirlenen programın işletme yapısı ile uygunluğuna ilişkin bir analiz gerçekleştirilmelidir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin anahtar bir rolü bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgilerine ilişkin bir değerlendirmede bulunarak uygulanacak program sonucunda fayda elde edilip edilemeyeceğine karar verecektir (Soliman ve Spooner, 2000:339).

***3. Uygun bilgi yönetimi programının belirlenmesi:*** İyi bir bilgi yönetimi stratejisi örgüt içinde var olan örtük ve açık bilgiyi belirlemeli ve bilginin paylaşımına ilişkin programları kapsamalıdır (Soliman ve Spooner, 2000:339). Bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi amacıyla

Hansen (1999:111) üç yaklaşımın var olduğunu öne sürmektedir; çalışanların korkutulması, bu yolla örgüte katkı sağladıklarının belirtilmesi ve paylaşım için ödeme yapılması.

**4. Bir know-how stratejisi geliştirilmesi:** Çalışanların know-how deneyimlerinden ve uzmanlığından yararlanabilmek için işletmenin bu amaca yönelik bir takım uygulamalara ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi üzerine odaklanmak, işletme için kritik önemdeki bilgiyi açık hale getirmek, çalışanların bilgi paylaşımını işletmenin temel yeteneği olduğunu anlamasını sağlamak, bilginin ve deneyimin paylaşılmasını ödüllendirmek olarak sıralanabilir (Soliman ve Spooner, 2000:340).

**5. Örgüt içerisinde bilgi yönetimi programlarını destekleyici bir iklim oluşturulması:** İnsan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımını destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmada çeşitli görevleri bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların paylaşım için bir araya gelmelerini sağlamak, ofislerdeki oturma planlarını bu yönde düzenlemek, örgüt çalışanları arasında güven sağlamak, kültürel ve dile ilişkin farklılıkları ortadan kaldırmak, yönetime katılımı sağlamak ve bu yönde yönetimin desteğini çalışanlara göstermek olarak sıralanmaktadır (Soliman ve Spooner, 2000:340).

**6. Bilgi yönetimi programları için uygun teknolojilerin bulunması ve kullanılması:** internet, mobil telefonlar ve bilgi tabanlı sistemler gibi teknolojik araçlar bilginin daha kolay paylaşılmasına imkan vermekte ve bilgi yönetimi uygulamalarına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin buradaki rolü ise çalışanlarına bu teknolojilere uygun eğitimin verilmesi ve teknoloji ile insan arasındaki uyumun sağlanmasıdır (Soliman ve Spooner, 2000:340).

**7. Bilgi yönetimi takımlarının oluşturulması:** Bilgi yönetimi takımları yalnızca işletme performansının artırılması ve büyümenin sürdürülmesi için değil, aynı zamanda da bilgi yönetimi programlarının etkinliğinin artırılması için de gereklidir. Bilgi yönetimi programlarının etkin olarak uygulanması amacıyla insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi takımları oluşturmalı, bilgi yönetimi projelerini belirlemeli, bilgi yönetimine ilişkin kuralları bu takımlar içerisine yerleştirmeli, bilgi yönetimi faaliyetlerini düzenlemeli ve bilgi yönetimine ilişkin programları iyileştirmelidir (Soliman ve Spooner, 2000:341).

**8. Bilgi yönetimi liderinin belirlenmesi:** Bilgi yönetimi programlarının başarıya ulaşabilmesi için bilgi yönetimine ilişkin bir lider belirlenmelidir. Birçok işletme bilgi yönetimi uygulamaları için farklı bir yönetici atamaktadır. Bazı işletmelerde ise bu görev CEO tarafından yerine getirilmektedir (Soliman ve Spooner, 2000:341).

## 5. Bilgi Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Getirdiği Yenilikler

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir. Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır (Barney, 1995:48).

Armstrong (2006:4) insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- İşe uygun personelin seçimi ve işe alımı,
- Performans yönetimi,
- Ücretlendirme ve ödüllendirme,
- Gelişim ve eğitimidir.

Bilgi toplumu süreçleri organizasyonel anlamda birçok değişimi de beraberinde getirmektedir. Bilginin bir stratejik araç olarak kullanılmaya başlanması ve buna bağlı olarak bilgi yönetiminin bir disiplin olarak incelenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi de kendisini bu değişime uyarlama çabası içine girmektedir. Bilgi ekonomisinin gelişimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi, sahip olduğu beşeri sermayeyi ve kendisini yeniden yaratarak örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi ve iletişime açık davranmak zorunda kalmaktadır (Brelade ve Harman, 2000:26).

Bilgi yönetiminin insan kaynakları yönetimi içerisinde kullanılmaya başlanması ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında çeşitli değişimler meydana gelmiştir.

### 5.1. Uygun Personelin Seçimi, İşe Alımı ve Elde Tutulması

Bilgi yönetimi açısından bakıldığında, işletmelerin artık yalnızca boş pozisyonların doldurulması düşüncesiyle değil, ihtiyaç duyulan bilgi boşluğunun doldurulması fikriyle hareket ettiği görülmektedir. Bu yaklaşım da daha esnek bir personel seçim sürecini beraberinde getirmektedir. Personel seçim sürecinde meydana gelen bu esneklik, seçimin daha az titiz davranılarak gerçekleştirileceği anlamına gelmemektedir. Kişilik ve yetenek testleri gibi gelişmiş

işe alım yöntemleri bu amaçla kullanılmakta, işe alım sürecine esneklik kazandırmaktadır (Brelade ve Harman, 2000:27-28).

Bilgi transferinin ve paylaşımının rekabet üstünlüğü sağlamada kritik önem taşıdığına anlaşılması ile, örgüt yapılarında da değişimler meydana gelmektedir. Böylece örgüt kültürü, bilginin paylaşımını ve tüm çalışanlara aktarımını destekler nitelikte değişmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin seçme ve işe alma fonksiyonunu yerine getirirken bu kültüre uygun bireyleri bulması ve örgüte kazandırması gerekmektedir (Haesli ve Boxall, 2005:1962).

Brelade ve Harman (2000:28)'a göre, insan kaynağının bulunması ve işe alınması sürecinde bilgi kültürüne uygun bireylerin bazı temel özellikleri bulunması gerekmektedir. Bunlar:

- İşe alınacak personelin kendi görev alanında kendine özgü bir yeteneği bulunmalıdır,
- Sürekli öğrenme ve gelişim isteği bulunmalıdır,
- İşbirlikçi bir yapıya sahip olmalıdır,
- Yaratıcı ve farklı fikirlere açık bir yapısı bulunmalıdır,
- Farklı kültürlerle kolayca adapte olabilmelidir, şeklinde sıralanmaktadır.

Bilgiye sahip olan insan kaynağının elde tutulabilmesi için ise çalışanın örgüt ile psikolojik bağlılığının kurulabilmesi önemlidir. Geleneksel olarak örgütler, kendilerine deneyimi, uzmanlığı ve bilgisi ile katma değer sağlayan personeli elinde tutmak istemektedir. Fakat bilgi yönetimi uygulamalarında bu yeterli görülmemektedir. Günümüzde örgütler yalnızca bilgiye sahip olan çalışanları değil aynı zamanda sahip olunan bu bilgiyi örgütün diğer bireyleri ile paylaşan çalışanları ellerinde tutma çabası içindedir (Armstrong, 2006:136).

Bu noktada insan kaynakları yönetiminin önemli görevlerinden biri iletişimin açık bir şekilde gerçekleşeceği bir örgüt yapısı oluşturarak bu yapının öneminin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamaktır (Brelade ve Harman, 2000:28).

## **5.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, çalışanlar aracılığıyla verimlilik, kalite, müşteri hizmet seviyesi, büyüme, karlar ve bu faktörler sonucunda artacak paydaş değerinin dağıtımı gibi konularda işletme performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Bilgi yönetimi açısından bakıldığında yüksek performans yönetimi uygulamaları, çok sıkı seçme ve işe alma metotlarını, eğitim ve yönetime ilişkin uygun ve kapsamlı faaliyetleri, teşvik edici ücret sistemini ve performans yönetim sistemini kapsamaktadır (Armstrong, 2006:33).

Bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda performans yalnızca çıktı olarak değerlendirilmemektedir. Bunun anlamı performans değerlendirmenin yalnızca hedeflere ulaşma derecesindeki başarı olarak gerçekleştirilmemekte aynı zaman bu başarı sürecinde kullanılan bilgi ve yetenek derecesi de önem kazanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceriyi kullanma seviyesi de günümüzde performans değerlendirme içinde incelenmektedir (Armstrong, 2000:584). Dolayısıyla artık performans yönetimi, bir örgüt içerisindeki insanların bilgi kullanımını ve paylaşımlarını sağlayabilmek amacıyla kullanılan biçimsel sistemler olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2006:34).

### 5.3. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Bilgi yönetimini destekler nitelikteki bir ücretlendirme ve ödüllendirme yaklaşımı parasal destek kadar diğer ödüllendirme sistemlerini de kapsamaktadır. Parasal ödüllendirme sistemi, örgütün performansa dayalı ödüllendirme sistemine uygun olarak dikkatli bir şekilde, eş zamanlı olarak da bilgi ve tecrübelerin paylaşımını destekler nitelikte tasarlanmalıdır (Brelade ve Harman, 2000:27).

Araştırmalar, çalışanların ödüllendirilmediği sürece bilgiyi paylaşmak için istekli olmadıklarını göstermektedir. Bilgi paylaşım sürecinden maksimum fayda elde edilebilmesi için insan kaynakları yönetiminin şu faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Armstrong, 2000:586);

- Bilgi ve deneyimin paylaşımı herkes kadar bireysel fayda için de gereklidir,
- Bilgi paylaşımı ile sağlanacak avantajlar bir bütün olarak örgüte fayda sağlayacaktır,
- Bireysel ve örgütsel gelişim için bilgi paylaşımı her çalışanın günlük faaliyetlerinden biri olmalıdır,
- Sahip olduğu bilgiyi paylaşmayan çalışanlara bu yönde yeni bir davranış biçim kazandırabilmek amacıyla bir ücretlendirme/ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Resmi ücretlendirme sistemi aracılığıyla bilgi yönetimi uygulamalarında başarı sağlayabilmek için, bilgiyi etkin olarak kullanan ve paylaşan çalışanlara, ücretlerinde bir artış sağlama yolu ile veya ek ücret ödeme yolu ile teşvikte bulunulmalıdır. Aynı zamanda bu yöntemler performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bir biçimini oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimine ilişkin ücretlendirme ve ödüllendirmede kullanılan performans ölçümü ise başarı değerlendirmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Başarı değerlendirmesinde çalışanın, bilgiyi elde etme derecesi, yeni projelerde sorumluluk alma derecesi, takımlara ve topluluklara

sağladığı katkı, diğer bir çalışanın gelişimine sağladığı katkı gibi ölçütler kullanılmaktadır (Brelade ve Harman, 2000:27).

#### 5.4. Gelişim ve Eğitim

Eğitim ve gelişim programlarının bilgi yönetimi sürecine katkısı uzun zamanlı ve stratejik bir bakış açısı gerektirmektedir. Bunun nedeni bilgi yönetimine ilişkin tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerinin, örgütü bir öğrenen organizasyon durumuna getirmek ve örgüt kültürüne sürekli öğrenmeyi destekleyici bir nitelik kazandırmak amacıyla olmasıdır (Brelade ve Harman, 2000:29).

Armstrong (2006:136)'e göre örgüt içerisinde bir öğrenme kültürü oluşturmak için, çalışanların bağlılığını arttırıcı örgütsel uygulamalar gerekmektedir. Aynı zamanda bu amaçla, çalışanlara çalışma ortamı içerisinde amaç duygusu kazandırılmalı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunan fırsatlar sunulmalı ve öğrenme için uygulamalı destek verilmelidir. Bunların gerçekleştirilmesi de insan kaynakları yönetimi tarafından başarılı gelişim ve öğrenme programlarının uygulanmasına bağlıdır. Bu sayede uygulanan gelişim ve eğitim programları işletmenin bir öğrenen organizasyon haline gelmesine yardımcı olacaktır. Öğrenen organizasyon “bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi için gerekli yeteneklerle donatılmış ve davranışlarını yeni bilgi ve anlayışlara göre düzenleyebilen bireylerden oluşan” örgütü ifade etmektedir (Garvin, 1993:80).

Brelade ve Harman (2000:29) bilgi yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin uygulayacağı gelişim ve eğitim programlarını şu şekilde belirtmektedir;

- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmak amacıyla yöneticilerin yeteneklerini geliştirici programlar oluşturmak,
- Elde edilen enformasyonu bilgiye dönüştürmeyi kolaylaştırıcı eğitim programları ve bu amaçla kullanılacak araç ve teknolojilere ilişkin eğitim programları oluşturmak,
- Sürekli gelişim planları oluşturmak,
- Takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyici işyeri modelleri geliştirmek,
- Çalışanlara özyönetimsel öğrenme ve gelişimi sağlayıcı yetenekler kazandırmaktır.

## 6. Sonuç

İnsan kaynakları yönetiminin bilgi yönetimi sürecinde birtakım görevleri bulunmaktadır. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin ana görevi bilginin oluşturulmasını, düzenlenmesini, dağıtımını ve kullanımını örgüt ihtiyaçları çerçevesinde gerçekleştirmektir. Ayrıca bilgi yönetimi programlarının oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin birtakım stratejiler geliştirerek bu stratejilerin işletmenin genel stratejileri ile uyumunu sağlaması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi anlayışının ve bilginin stratejik öneminin vurgulandığı günümüzde, insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bu değişime uyarlanma çabasıdır. Temel olarak uygun personelin seçimi, işe alımı ve elde tutulması, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme ve gelişim ve eğitim olarak sayılabilecek insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında bilgi yönetimi stratejileri çerçevesinde temel değişimler meydana gelmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki teorik olarak incelenmekte, bilginin yönetilmesinde insan kaynaklarının rolleri belirlenmekte ve bilgi yönetimi uygulamalarının insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın sonucunda insan kaynağının seçimi ve işe alımı sürecinde işletmelerin artık yalnızca boş pozisyonların doldurulmasını amaçlamadığı görülmektedir. Ayrıca günümüzde işletmelerin yalnızca bilgiye sahip olan çalışanları değil aynı zamanda sahip olunan bu bilgiyi örgütün diğer bireyleri ile paylaşan çalışanları ellerinde tutma çabası içinde oldukları görülmektedir.

Performans yönetimine ilişkin olarak ise bilgi yönetimi çerçevesinde performans yalnızca hedeflere ulaşma derecesindeki başarı olarak değerlendirilmemekte, bunun yanında bu başarı sürecinde kullanılan bilgi ve yetenek derecesi de performans değerlendirmede önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki değişimlere ilişkin diğer bir sonuç da bilgi paylaşım sürecinden maksimum fayda elde edilebilmesi için insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme ve ödüllendirmeye ilişkin teşvikte bulunması gerekliliğidir.

Son fonksiyon olan eğitim ve gelişime ilişkin olarak ise bu programlarının bilgi yönetimi sürecine katkısının uzun zamanlı ve stratejik bir bakış açısı gerektirdiği söylenebilir. Bilginin paylaşılmasında ve sürekli öğrenme kabiliyeti kazanılmasında eğitim ve gelişim programlarının önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

## Kaynakça

- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *The Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same?. *Employee Relations*, 22(6), 576-593.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3<sup>rd</sup> ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Birkinshaw, J. (2001). Why is knowledge management so difficult?. *Business Strategy Review*, 12(1), 11-18.
- Brelade, S., & Harman, C. (2000). Using human resources to put knowledge to work. *Knowledge Management Review*, 3(1), 26-29.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Findlay, J. (2003). Cockroaches of human resources practice?: Exit interviews and knowledge management. *Business Information Review*, 20(3), 127-135.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-92.
- Gourlay, S. (2001). Knowledge management and HRD. *Human Resource Development International*, 4(1), 27-46.
- Grossman, M. (2007). The emerging academic discipline of knowledge management. *Journal of Information Systems Education*, 18(1), 31-38.
- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57.
- Lin, C-Y., & Kuo, T-H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.



- Sabherwal, R., & Fernandez, I. B. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225-260.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3), 77-83.
- Steyn, G. M. (2003). Creating knowledge through management education: A case study of human resource management. *Education*, 123(3), 514-531.
- Torraco, R. J. (2000). A theory of knowledge management. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 38-62.
- Wang, K-L., Chiang, C., & Tung, C-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Yahya, S., & Goh, W-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.