

700608

ÖNSÖZ

Öncelikle tezimi “Bilgi Yönetimi” konusunda yapmama ön ayak olan, bilgisi ve ön görüşü ile çalışma boyunca bana ışık tutan danışmanım Sn. Prof. Dr. Murat DİNÇMEN’e teşekkür ederim

Yine hemen her gün kendisi ile büyük zevk duyarak yaptığım sohbetlerde yönetim kavramlarına bütünsel ve geniş bir perspektiften yaklaşmanın stratejik kavrayış açısından zorunlu olduğunu bilincime kazıyan mesai arkadaşım ve samimi dostum, Sn. Selçuk ÖZDEMİR’e ve tez çalışmam esnasında ihtiyaç duyduğum zamanı sağlayan müdürüm Sn Erol BENDERLİ’ye teşekkür ederim.

Son olarak Micro Modelling Associates Incorporation Şirketi Bilgi Yöneticisi Sn. Jon POWELL’a ihtiyaç duyduğum bilgiyi göndererek tezime katkıda bulunduğu için teşekkür ederim.

Haziran 1999

Tolga MERAL

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. BİLGİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ve BİLGİYE DAYALI ORGANİZASYONLAR	3
2.1. Batı Felsefesinde Bilgi Kuramı	3
2.2. Bilginin Ekonomi Teorilerindeki Yeri	7
2.3. Bilginin Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Yeri	8
2.4. Bilgi Toplumu ve Bilgiye Dayalı Organizasyonlar	10
2.5. Bilgi Yönetimi İçin Organizasyonel Dönüşüm	13
2.5.1. Bilgi Pazarlarında Güven	15
2.5.2. Bilgi Pazarlarının Etkin İşleyişini Engelleyen Faktörler	16
2.5.3. Etkin Bilgi Pazarlarının Mümkün Kılıcıları	18
2.5.4. Bilgi Pazarlarının Ek Getirileri	19
3. BİLGİ KAVRAMININ İÇERİĞİ	20
3.1. Bilginin Tanımı	20
3.2. Veri-Enformasyon-Bilgi Arası İlişki	21
3.3. Bilginin Çeşitleri	23
3.4. Bilgi Yaratımı	24
3.4.1. Bilgi Dönüşümü	26

4. BİLGİ YÖNETİMİ	28
4.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı	28
4.2. Bilgi Yönetim Modeli	33
4.3. Bilgi Yönetiminin Alt Sistemleri	34
4.3.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Üretimi	34
4.3.1.1. Dış Bilgi Toplamada Rekabetçi Bilgi Programları	39
4.3.2. Bilginin Depolanması ve Bilgiye Ulaşım	40
4.3.2.1. Örtülü Bilginin Depolanması	41
4.3.2.2. Açık Bilginin Depolanması	41
4.3.2.3. Bilgiye Ulaşım	43
4.3.3. Bilginin Organizasyonel Yayılımı	45
5. BİLGİ YÖNETİMİ PROJELERİ	47
5.1. Bilginin Depolanmasına Yönelik Projeler	47
5.2. Bilgiye Erişime Yönelik Projeler	49
5.3. Bilgi Yönetimini Destekleyen Organizasyonel Dönüşüm Projeleri	49
5.4. Bilgi Yönetiminin Başarısına Etki Eden Faktörler	51
5.5. Bilgi Yönetimi Proje Yöneticilerinin Niteliği	53
5.6. Dünya Çapında Yürütülen Bilgi Yönetimi Projeleri	54
6. ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİSİ	59
6.1. Şirket Bilgi Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	60
6.2. Şirket Bilgi Yöneticisinin Temel İş Yeterlilikleri	63
6.3. Şirket Bilgi Yöneticisinin Temel Kişisel Yeterlilikleri	65
6.4. Şirket Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri	65
6.5. Uygulama-TEE A.Ş. Organizasyonunda Bilgi Yöneticisinin Yeri	67
6.5.1. TEE A.Ş. - Tanıtıcı Bilgiler	67
6.5.2. TEE A.Ş. - İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları	72
6.5.3. TEE A.Ş. – Bilgi Kaynaklarının Yönetimi	74
6.5.4. TEE A.Ş. 'de Bilgi Yönetimine Geçişte Organizasyonel Yapılanma	78

6.5.4.1. Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri	78
6.5.4.2. Bilgi Yönetiminin Etkin İşleyişini Sağlayacak Organizasyonel Değişiklikler	79
6.5.4.3. Organizasyonel Rol ve Sorumluluklar	80
6.5.4.4. Bilgi Yönetimi Ekipleri	83
7. SONUÇLAR ve TARTIŞMA	86
KAYNAKLAR	92
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	112



TABLO LİSTESİ

<u>No</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1.	Batı Bilgi Kuramı.....	4
Tablo 3.1.	Veri-Enformasyon-Bilgi Arası Farklılıklara Örnek.....	21
Tablo 4.1.	Bilgi Yönetimi Tanımı.....	29
Tablo 6.1.	Şirket Bilgi Yöneticisinin Aldığı Unvanlar.....	59
Tablo 6.2.	TEE A.Ş. 'nin Aldığı Ödüller.....	71
Tablo 6.3.	TEE A.Ş. 'de Toplam Kalite'nin Gelişimi.....	71
Tablo 6.4.	TEE A.Ş. 'de Bilgi Sistemleri Misyonu.....	75
Tablo 6.5.	TEE A.Ş. 'de Bilgi Sistemleri Stratejileri.....	75
Tablo 6.6.	TEE A.Ş. Bilgi Sistemleri Alt Yapısı Gelişimi.....	76
Tablo C.1.	Bilgi Yönetimi Bilinç Seviyesi.....	97
Tablo C.2.	Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcudiyeti.....	98
Tablo C.3.	Çalışan Bilgisinin Göz Ardı Edilmesinin Maliyeti.....	98
Tablo C.4.	Organizasyon İçin Önemli Bilgi Tipleri.....	98
Tablo C.5.	Müşteri Bilgisinin Depolanması.....	99
Tablo C.6.	Organizasyonel Süreçlere İlişkin Bilginin Depolanması.....	99
Tablo C.7.	Pazar Bilgisinin Depolanması.....	99
Tablo C.8.	Rakiplere İlişkin Bilginin Depolanması.....	99
Tablo C.9.	Çalışanlara İlişkin Bilginin Depolanması.....	100
Tablo C.10.	Ürün ve Servislere İlişkin Bilginin Depolanması.....	100
Tablo C.11.	Yasal Bilginin Depolanması.....	100
Tablo C.12.	Enformasyon Teknolojisi.....	100
Tablo C.13.	Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu.....	101
Tablo C.14.	Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Engelleyici Faktörler.....	102
Tablo C.15.	Bilgi Yönetimi İhtiyacını Doğuran Nedenler.....	102
Tablo D.1.	En İyi Bilgi Şirketleri.....	106

ŞEKİL LİSTESİ

<u>No</u>		<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1	Veri-Enformasyon-Bilgi-Aksiyon Dönüşümü.....	22
Şekil 3.2	Bilgi Yaratımının İki Boyutu.....	25
Şekil 3.3	Bilgi Dönüşüm Tipleri.....	26
Şekil 4.1	Bilgi Yönetiminde Aşamalar.....	30
Şekil 4.2	Bilgi Yönetimi Alt Sistemleri.....	33



BİLGİ YÖNETİMİ ve ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİSİNİN ORGANİZASYONDAKİ YERİ

ÖZET

Tezimde stratejik rekabetçi avantaj kazanmada önemli bir rolü olan “Bilgi Yönetimi” sistematik ve uygulamaları ile organizasyonlarda bu fonksiyonu yürütmekle görevlendirilecek olan “Şirket Bilgi Yöneticileri”nin organizasyonel hiyerarşide hangi pozisyonda lokalize olabileceğine dair yaptığım araştırmalar ışığında reel bir şirket için “Bilgi Yönetimi Uygulamaları”nı destekleyici organizasyon modeli ortaya koydum.

Tezimin ikinci bölümünde “bilgi” kavramının tarihsel gelişimi, ekonomi ve yönetim teorilerindeki yerine kısaca değindikten sonra, bilgiye dayalı organizasyonlar ve organizasyonel bilgi pazarları konularını işledim.

Üçüncü bölümün odağını “bilgi” kavramının içeriği oluşturdu. Günümüzde bilginin tarifi çok farklı şekillerde yapılmaktadır. Bu bölümde tariflerin ortak noktalarına değindikten sonra örtülü bilgi ve açık bilgi kavramlarına açıklık getirdim.

Bu iki tip bilgi arası etkileşimler bilgi yaratımını mümkün kılan döngüyü oluşturan 4 tip bilgi dönüşümünü(Sosyalizasyon – Dışsallaştırma – Kombinasyon – İçselleştirme) mümkün kılmaktadır.

Dördüncü bölümde “Bilgi Yönetimi” ve alt sistemlerini inceledim. “Bilgi Yönetimi” organizasyon hedefleri doğrultusunda, enformasyon teknolojileri ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden yararlanarak organizasyonun bilgi stokunun derinleşmesi ve genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

Beşinci bölümde dünya çapında yürütülmekte olan bilgi proje tiplerine değindim.

Son bölümün ana konusu “Şirket Bilgi Yöneticisi”nin organizasyonel rol ve sorumlukları, sahip olmaları gereken temel yeterlilikler ve organizasyonel hiyerarşideki yerleri olmuştur.

Tezimin uygulama kısmında ise örnek bir organizasyonda “Şirket Bilgi Yöneticisi” ve ilgili birimlere yönelik organizasyon yapısı modeli ortaya koydum.

KNOWLEDGE MANAGEMENT & CHIEF KNOWLEDGE OFFICER IN ORGANISATIONAL HIERARCHY

SUMMARY

In my thesis, I focus on “Knowledge Management” systematic and applications which have a great impact on the organisation’s management perspectives in gaining strategic competitive advantage. Beside this I tried to find the right managerial level in organisational hierarchy for “Chief Knowledge Officer”, who is responsible for “Knowledge Management” initiatives in organisations and proposed an organisation model supporting “Knowledge Management Initiatives” for a real firm.

In the second chapter I focus on historical perspectives of the concept “knowledge”, its importance in economics and management theories, the evolution of knowledge-based organisations and knowledge markets in organisations.

In the third chapter my major concern is the content of “knowledge”. There are various different definitions of the concept “knowledge”. First, I studied the common properties of “knowledge” and shed light on the 2 distinct types of “knowledge”, named as tacit and explicit knowledge in literature.

The interaction between these 2 types of knowledge constitute the four modes of knowledge conversion (Socialisation – Externalisation – Combination – Internalisation) leading to the creation of new knowledge in organisations.

In chapter 4, “Knowledge Management” and its subsystems are detailed. I define “Knowledge Management” as a strategic process which aims to deepen and enlarge organisational knowledge stock by benefiting from information technologies and human resources as a leverage.

In chapter 5, I studied global “Knowledge Management Projects”.

The major concern in chapter 6 is the “Chief Knowledge Officer”’s organisational roles and responsibilities, required competencies and their locations in organisational hierarchies.

At the end of my thesis I proposed a model organisational structure for the position of the “Chief Knowledge Officer” and its staff.

1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Günümüzde globalizasyon kavramı ile ifade edilen ve aslında rekabetin ta kendisini barındıran bir iş çevresi kademe kademe tüm dünyaya yayılmaktadır. Mevcut ekonomik sistemin önde gelen aktörlerinin ülkelerin kendi şirketlerini koruma adı altında koyduğu sınırlamalara tahammülü kalmamıştır. Ulusal sınırlar içindeki tüketicilerin de gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle dünyanın diğer bölgelerindeki kaliteli mal ve hizmetlerden habersiz kalması güçsüz ekonomilerin düşlediği bir hayal haline gelmiştir.

Dünya Drucker'ın ilk olarak ön gördüğü "Bilgi Toplumu" olma yolunda ilerlemektedir. "Bilgi Toplumu"nın sembolü ise İnternet olmuştur.

Organizasyonlar giderek daha da zorlaşan rekabet ortamında geleceği tahmin edemez hale gelmişlerdir.

Geleceğin tahmin edilemediği günümüzün iş çevresinde organizasyonların liderliğe soyunabilmeleri çevreyi şekillendirebilmelerine bağlı hale gelmiştir. Geçmişte çevreleri üzerinde hiçbir etkileme gücü olmadığı düşünülen ve enformasyon işleyen makineler olarak betimlenen organizasyonlar günümüzde çevrelerini biçimlendiren kurumlar haline gelmektedirler.

İşte bu noktada organizasyonlar çevreyi şekillendirebilme gücünün kendi içlerinde olduğunu keşfetmektedirler. Organizasyonlar Gary Hamel'in popülerize ettiği "temel yetenekleri" üzerinde yükselmeye çalışmaktadırlar. "Temel Yetenekler" kavramı başlı başına bir tez konusu olmakla beraber kısaca "yoğunlaşmış bilgi sahalarıdır" diyebiliriz.

İşte "Bilgi Yönetimi" de tam bu tartışmaların üzerine formalize edilmiş bir yönetim yaklaşımıdır.

Özellikle pek çok yönetim yaklaşımının ana vatanı olan ABD’de hızla yaygınlaşan “Bilgi Yönetimi” Avrupa şirketlerinin ve akademisyenlerinin de dikkatini çekmiştir.

“Bilgi Yönetimi” insan kaynakları ve enformasyon teknolojilerinin kaldıraç etkisinden yararlanarak organizasyonel bilgi stokunun derinleşmesi ve genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

“Bilgi Yönetimi”nin dünya gündemine oturduğu günümüzde ülkemizde ise halen Toplam Kalite Yönetimi gündemdeki tek yönetim yaklaşımı olarak göze çarpmaktadır. Bana göre Toplam Kalite Yönetimi günümüzde olmazsa olmaz bir yönetim yaklaşımıdır ama stratejik avantaj sağlama özelliğini kaybetmiştir. Geçmişte Japon Şirketlerine sağladığı stratejik avantajı günümüzde Türk Şirketlerine sağlayacağını beklemek hayalciliktir.

Ülkemiz şirketlerinin uluslar arası arenada yer alabilmeleri ise stratejik farklılık yaratabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Bu ise ancak ve ancak etkin bilgi yönetimi ve bilgi yaratımı süreçlerinin mevcudiyetine bağlıdır.

Bu konuda hazırlanmış ilk çalışmalardan biri olan tezimde ülkemiz şirketlerine stratejik farklılık sağlamada önemli bir yaklaşım olarak gördüğüm “Bilgi Yönetimi”felsefe ve uygulamalarını inceledim.

Tezin uygulama kısmında temel sorumluluğu şirketlerde “Bilgi Yönetimi” uygulamalarını hayata geçirmek olan “Şirket Bilgi Yöneticisi”nin organizasyonel konumu, sorumlulukları ve sahip olması gereken temel yeterliliklere ilişkin yaptığım araştırmaların ışığında iki yılı aşkın bir süre çalıştığım ve iç dinamiklerini oldukça yakından bildiğim Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.’de “Bilgi Yönetimi” inisiyatiflerinin başarıya ulaşabilmesi için öngördüğüm model organizasyona ilişkin önerilerimi sundum.

2. BİLGİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ve BİLGİYE DAYALI ORGANİZASYONLAR

Bu bölümde sırasıyla aşağıdaki konulara değineceğim.

- ✓ Batı Felsefesinde Bilgi Kuramı
- ✓ Bilginin Ekonomi Teorilerindeki Yeri
- ✓ Bilginin Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Yeri
- ✓ Bilgi Toplumu ve Bilgiye Dayalı Organizasyonlar
- ✓ Bilgi Yönetimi İçin Organizasyonel Dönüşüm

2.1. Batı Felsefesinde Bilgi Kuramı

“Bilgi Yönetimi”ni irdelemeye başlamadan önce günümüze değin bilgi kavramına yönelik belli başlı önermeleri incelemenin geniş bir perspektif elde etmek açısından yerinde olacağını düşünüyorum.

Batı felsefesinde bilgi kuramını incelememin sebebi ise söz konusu felsefesinin ekonomiden yönetime ve organizasyon teorilerine dek pek çok alanı ve en son olarak da bilgi kavramına yönelik yönetsel anlayışı etkilemesidir.

Batı felsefesinde bilgiye bakış açısından iki yaklaşım görülür. Bunlardan biri rasyonalizm diğeri ise ampirizmdir.

Rasyonalizm ve ampirizm bilginin kaynağı ve bilgiyi elde etme yöntemleri açısından birbirinden farklılık gösterirler. (Bkz. Tablo 2.1.)

Tablo 2.1. Batı Bilgi Kuramı

	Rasyonalizm	Ampirizm
Bilginin Kaynağı	Zihinsel Süreçler	Duyusal Algılama
Bilgiyi Elde Etme Yöntemi	Kavram, Kanun ve Teoriler	Deneyimler

Bu alt bölümün devamında yukarıda bahsedilen iki yaklaşımın oluşmasına katkıda bulunmuş ve daha sonra bu iki yaklaşımı birleştirme çabasına girmiş ve “Batı Felsefesi Bilgi Kuramı”nın oluşmasına katkıda bulunmuş olan felsefecilerin düşüncelerine değinilmiştir.

- Platon

İ.Ö. 400’lü yıllarda yaşamış ve Sokrates’in öğrencisi olmuştur. “Bilgi” kavramına rasyonalist açıdan bakarak “İdealar Kuramı”nı ortaya koymuştur. Ona göre idea saf akıl gözü aracılığıyla görülebilecek ve insan ruhunun bilmeyi arzuladığı asli formdur.

Plato’ya göre fiziksel dünya idea’ların mükemmel dünyasını gizleyen bir gölgeden başka bir şey değildir. İnsanın ezeli, değişmez ve mükemmel idea’lar dünyasına ulaşması ancak ve ancak duyularını bir kenara bırakıp saf aklını kullanmasıyla mümkündür. [1]

Plato’ya göre gerçek bilgiye rasyonel aklın kullanılmasıyla ulaşılır.

- Aristo

Plato’nun öğrencisi olan Aristo onun “form” lar şeklinde kavramsallaştırdığı sonsuz ve duyu ötesi objelerden oluşan “idealar dünyasına” karşı çıktı. İdea veya formların fiziksel objeden ayrılamayacağını ve duyusal algılama olmaksızın da mevcudiyetinden bahsedilemeyeceğini savundu. [1]

Her şeyin formları ve fiziksel objeleri veya maddeleri ile belirli olduğunu ve onlar hakkında bilginin de ancak ve ancak duyusal algılama ile mümkün olduğunu ileri sürdü. [1]

Bilginin oluşumunda gözlemin ve duyusal algılamanın doğrulamasının önemli olduğunu ileri sürdü.

- **Descartes**

Rasyonalist akımdan olan Rene Descartes rasyonel düşünce için dört genel kural öne sürmüştür. [1]

- ✓ Doğruluğu açıkça kanıtlanmamış hiçbir şey doğru kabul edilemez. Hükümde acelecilik ve ön yargıdan kaçınmak gerekir.
- ✓ Problemler mümkün olduğu ölçüde parçalara ayrılarak çözülmelidir.
- ✓ Basitlik içeren nesneleri ve olayları anlayarak kompleks olanların bilgisine ulaşmaya çalışmak ve bu esnada olaylar arasında doğal bir ilişki olmasa da fiktif bir düzenin varlığını varsaymak gerekir.
- ✓ Kapsamlı gözden geçirmelerle herhangi bir bilginin unutulmadığından emin olunmalıdır.

Düşüncenin vücut veya maddeden bağımsız olduğunu ileri sürdü, çünkü vücut ve madde duyusal olarak algılandıkça da düşünmüyorlar ama akıl duyusal olarak algılanamasa da düşünüyordu. [1]

Fiziksel dünya hakkında doğru bilginin ancak ve ancak akıl yoluyla elde edilebileceğini ileri sürdü.

- **Locke**

Descartes'ın rasyonalizmini eleştirdi ve "İngiliz Deneyciliği"nin kurucusu oldu. Locke'a göre fiziksel dünyaya ilişkin algılamalarımız yanıltıcı olsa da şeylerin algılandığı gerçektir. Locke insan aklını boş bir beyaz sayfaya benzetti. Bu benzetimiyle rasyonalistlerin iddia ettiği gibi aklın doğuştan bir takım kavramlar ve bilgilerle dolu olduğu fikrine karşı çıktı. [1]

Aklı düşünce ve bilgi ile doldurmanın ancak ve ancak deneyimler ve algılama yoluyla mümkün olduğunu, aklın da bunlardan hareket ederek düşünceyi geliştirdiğini ileri sürdü. [1]

- Kant

18. yy'da Alman Filozof Emmanuel Kant rasyonel ve deneyci düşünceyi sentezlemeye çalışmıştır.

Bilginin esas kaynağının deneyimler olduğunu kabul etmekle birlikte deneyci felsefenin iddia ettiği gibi tüm bilgilerin deneyden kaynaklanmadığını şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Bilgiler deneyle oluşsa da bu tüm bilgilerin deneylerden elde edildiği anlamına gelmez.” [1]

Bilginin rasyonalizmin lojik düşüncesi ve deneyciliğin duysal algılamasının birlikteliği ile elde edilebileceğini ileri sürmüştür.

Kant'a göre insan aklı Locke'nin iddia ettiği gibi pasif bir “beyaz sayfa” değil algısal deneyimlerini zaman ve mekana bağlı olarak düzenleyebilen ve deneyimlerini anlayabilmek için bir takım kavramlarla destekleyebilen bir yapıdadır. [1]

- Marx

Marx da rasyonalist ve deneyci düşünceyi yeni yeni gelişmekte olan sosyal bilimlerden de yararlanarak birleştirmeye çalıştı.

Marx'a göre algılama “bilen” ve “bilinen” arasındaki bir etkileşimdir. Bilgiye ulaşma çabası içerisinde bilen ve bilinen sürekli bir karşılıklı adaptasyon süreci içerisinde dirler. [1]

Bilginin ancak ve ancak aksiyon sonucu elde edilebileceğini ve yine bilginin doğruluğunun pratiğe dönüştürme ile sınanabileceğini savunmuştur. [1]

- 20. Yüzyıl Düşünürleri

20. yüzyılda Heidegger, Jean Paul Sartre gibi pek çok felsefecinin üzerinde önemle durdukları konu bilgi ve aksiyon arasındaki ilişki olmuştur.

Önemli bir Amerikan felsefi geleneği olan pragmatizmde de bilgi ve aksiyon arasındaki ilişkinin önemi vurgulanmıştır. Bu anlayış John Dewey'in aşağıdaki sözlerinde ifadesini şöyle bulmuştur:

“ Bilgi ve düşünceler içinde yaşadığımız dünyayı az ya da çok etkileyecek şekilde aksiyona dökülemedikleri sürece hiçbir değer taşımazlar.” [1]

2.2. Bilginin Ekonomi Teorilerindeki Yeri

Bilginin ekonomik olaylar açısından önemini açıkça ortaya koyan ilk ekonomist olan Marshall bilgiye bakışını şu sözlerle ortaya koymuştur:

“Sermaye büyük oranda bilgi ve organizasyondan oluşur. Bilgi mal ve hizmet üretiminin en güçlü motorudur. Organizasyonlar bilgiyi destekler tarzda oluşturulmalıdır.” [1]

Marshall'ın da aralarında bulunduğu neo-klasik ekonomistler pazar mekanizması içerisinde her firmanın aynı bilgiye sahip olduğunu varsaydıklarından mevcut bilginin etkin kullanımın önemli olduğunu ileri sürdüler. Bu varsayım organizasyonları bilgi üreten yerler olarak görmeyi engelledi. [1]

Hayek ve Schumpeter her firmanın aynı bilgiye sahip olduğu anlayışına karşı çıktılar. Neoklasik ekonomistlerin aksine ekonomik değişimlerin dinamiğini organizasyonlar arası bilgi farklılıkları ile açıklamaya çalıştılar. Hayek'e göre ekonomik problem mevcut kaynakların tahsisi değil, dağılmış olan bilginin organizasyonu ve kullanımıdır. [1]

Schumpeter ise kapitalist ekonominin itici gücü olarak yeni kombinasyonları görmüştür. Yeni kombinasyonlarla kastettiği ise bilginin yeni kombinasyonları sonucu ortaya çıkan yeni ürünler, üretim metotları, pazarlar, malzemeler ve organizasyonlardır. [1]

Penrose mikro ekonomik düzeyde firmaların büyümesi konusuna odaklanmıştır. Penrose'a göre firmalar idari organizasyonlar olmanın yanı sıra üretken kaynakların birer koleksiyonudur. Bilgi verilmek istenen hizmete bağlı olarak firmaya özgü bir nitelik taşır ve bu nedenle firmalar bilgi ambarları olarak düşünülebilir. [1]

Nelson ve Winter'de firmaları bilgi ambarları olarak gördüler. Esas olarak firmaların belirli bir işi nasıl yapacağını bilen organizasyonlar olduklarını, aynı hizmeti veren firmaların dahi aralarındaki bilgi farklılıklarından dolayı birbirlerinden farklı olduklarını ileri sürdüler. Teknolojinin temelini bilgi olduğunu vurgulamakla birlikte organizasyonel süreçlerin bilginin yaratımı ve yönetimindeki rolüne değinmediler. [1]

2.3. Bilginin Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Yeri

Bu konuda ilk ele alınacak yaklaşım bilimsel yönetimin kurucusu Frederick W. Taylor'un yaklaşımlarıdır. Taylor üretimde verimliliği artırmak amacıyla işin organize edilmesine yönelik bilimsel yöntemleri belirlemeye çalışmıştır. Bu yöntemlerden en önemlisi "Zaman ve Hareket Analizi"dir.

Bilimsel yönetim işçilerin deneyimleri ve örtülü bilgilerinin objektif ve bilimsel bilgi haline dönüştürülmesi için yapılmış bir girişimdir. [1]

Taylor'un yanıldığı nokta yeni bilginin oluşumuna işçilerin yargılama ve deneyimlerinin kaynaklık ettiği idi. Yeni yöntemlerin geliştirilmesi sorumluluğu yöneticilere devredilmiştir. [1]

Bilimsel yönetimin iş dünyasına hızlı bir şekilde yayılması insan kaynaklarını esas alan organizasyon teorilerinin ortaya çıkışına yol açtı.

Elton Mayo yaptığı araştırmalar sonucu sosyal faktörlerin üretkenliği etkilediğini ortaya koydu. Taylor'un işçileri atomize eden ekonomik insan anlayışına karşı çıktı. Mayo'nun ortaya koyduğu "İnsan İlişkileri Teorisi" insan faktörünün karşılıklı etkileşim sonucu bilgi yaratımı ile prodüktiviteyi artıracaklarını savunduysa da taylorist görüşten kendini net çizgilerle ayıramadığı için etkinliğini sürdüremedi. [1]

Yönetimde organizasyonun önemini ilk ortaya koyan ve kendi şirket başkanlığı deneyimlerine dayanarak organizasyon bilimini oluşturmaya çalışan Barnard'ın yaklaşımında bilgi merkezi bir rol oynamamakla birlikte onun bilgiye bakışını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz. [1]

- ✓ Bilgi sadece lojik ve ifade edilebilir içerikten oluşmaz, bilginin davranışsal ve bu nedenle ifade edilemeyen bir içeriği de vardır.
- ✓ Liderler organizasyon içi bilgi sisteminin etkinliğini sağlamak için değerler, inanışlar ve fikirler üretmelidirler.

Barnard örtülü bilgiye değinmekle birlikte organizasyon üyelerinin sahip olduğu bu davranışsal, örtülü bilginin nasıl organizasyonel bilgiye dönüştürüleceğine ve bilginin yönetimine değinmemiştir. [1]

Organizasyonları enformasyon işleyen makineler olarak betimleyen Simon örtülü bilginin önemsiz olduğunu ileri sürmüştür. Organizasyonların çevresiyle pasif bir ilişkisi olabileceğini, tek yapabileceklerinin çevreye uyum sağlamak olduğunu, bunun da enformasyon işleme mimarisini değiştirmekle mümkün olduğunu belirtmiştir. [1]

Stratejik yönetim yaklaşımları açısından bilginin yerini incelediğimizde strateji geliştirmede lojik ve analitik düşünceye önem verildiğini sayısal olarak ifade edilemeyen değerler, deneyimler gibi insani faktörlerin göz ardı edildiğini, formal planlama ve kaynakların tahsisi süreçlerinde göz önüne alınmadığını görmekteyiz. Stratejik yönetim yukarıdan-aşağıya bir yönetim tarzını ön gördüğünden mevcut bilginin kullanımı ve yönetiminde üst yönetim sorumlu görülmüştür. Bunun sonucu organizasyonun diğer üyelerinin sahip olduğu örtülü bilgi kullanım dışı kalmıştır. [1]

Tüm bunların temelinde ise bilginin rekabetçi avantajı oluşturan en önemli kaynak olarak değerlendirilmemesi gelmektedir.

Stratejik yönetimdeki bu eksiklik organizasyonel kültür üzerine araştırmaların hızlanmasına yol açmıştır. [1]

Bilimsel ve sayısal yaklaşımlarla strateji geliştiren batılı firmalar 1980'lerin başına gelindiğinde dinamizm ve rekabetçiliklerini kaybetmişlerdir.

Bilimsel yönteme alternatif bir yaklaşım olarak yönetim alanında insan unsurunu dikkate alan araştırmalar sonucu başarılı şirketlerin kendilerine has organizasyonel kültürler geliştirdikleri görülmüştür.

Organizasyonel kültür üzerine yapılan araştırmaların sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir: [1]

- ✓ Çalışanların potansiyel ve yaratıcılıklarına önem verilmesi gerekmektedir.
- ✓ Çalışanların sadece enformasyon işleyicisi olarak değerlendirilmesi yerine yeni bilginin üreticisi olarak görülmesi gerekmektedir.
- ✓ Organizasyonun çevresiyle ilişkisinde pasif kabul edilmesi yerine bilgi üretimi ile çevresini değiştirebileceği gerçeğinin kabul edilmesi gerekmektedir. [1]

2.4. Bilgi Toplumu ve Bilgiye Dayalı Organizasyonlar

Günümüzde “Bilgi Toplumu” sıkça duyduğumuz bir kavram haline gelmiştir. Bilgi Toplumu ile kastedilen temel ekonomik kaynağın ne sermaye, ne iş gücü, ne de doğal kaynaklar olduğu, sadece ve sadece bilgi olduğu toplumdur.

Bu büyük transformasyona ilk işaret eden ise 1960 yılında “bilgi işi ve işçisi” kavramlarını ilk olarak ortaya atan Drucker olmuştur.

Peter Drucker’a göre 20 yıl gibi kısa bir zaman dilimi içerisinde büyük firmaların yönetim kademeleri bugünkünün yarısından azına ve yönetici sayısı da üçte birinden azına inecektir. [2]

İşler bilgiye dayalı hale gelecek, organizasyonlar uzmanlardan oluşacak, bu uzmanlar performanslarını çalışma arkadaşları, müşteriler ve merkezden aldıkları geri beslemelere göre kendileri yönetecekler ve disipline edeceklerdir. [2]

Özellikle büyük firmaların bu değişime direnmesi imkansız görünmektedir. Gelecekte büyük oranda bilgi işçilerinden oluşacak olan organizasyonlarda ordudan esinlenerek ortaya konulan hiyerarşik emir-komuta yönetim modeli işlemeyecektir.

Tüm bunların ötesinde enformasyon teknolojisindeki gelişim firmaları değişime zorlamaktadır. Tabiidir ki gelişmiş veri işleme sistemleri bilgiye dayalı organizasyonlar yaratmak için yeterli değildir.

Ama firmalar elde ettikleri verileri enformasyon ve bilgiye dönüştürecek yapılarını kurdukça, karar-alma mekanizmaları, yönetim yapıları ve iş yapma tarzı da transformasyona uğrayacaktır. [2]

Enformasyon ilgi ve amaç içeren veridir. Verinin enformasyona dönüşmesi için bireysel bilgiye ihtiyaç vardır. Bireysel bilgi ise uzmanlaşma demektir.

Enformasyona dayalı organizasyonlar bugünkü emir-komuta şirketlerine oranla çok fazla sayıda uzmana ihtiyaç gösterecektir. Daha da önemlisi bu uzmanlar merkezde bir yerlerde değil doğrudan doğruya operasyonların içinde yer alacaklardır. [2]

Enformasyona dayalı organizasyonlar tabii ki merkezi bazı fonksiyonları içereceklerdir. Ama operasyona yönelik hiçbir sorumluluğu olmayan sadece danışman, koordinatör rolündeki insanların sayısı giderek azalacaktır. Merkezi yönetimde çok az sayıda o da gerekirse uzman personele ihtiyaç duyulacaktır. [2]

İşin yapılma şekli de değişecek. Geleneksel birim yapısının yerini görev-odaklı ekipler alacak. Geleneksel birimler standartları koruma, eğitim sağlama ve uzmanların istihdamını yöneten yerler haline gelecek. Bu değişim özellikle araştırmaya dayalı endüstrilerde bugünden belirgin hale gelmeye başlamıştır. Geleneksel araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama sıralaması tüm bu fonksiyonların senkronize hale geldiği ekipler bazında organize olmaktadır. [2]

Drucker enformasyona dayalı organizasyonel gereksinimleri şu şekilde ifade etmiştir: [2]

- ✓ Açık, basit ortak hedefler
- ✓ Az sayıda mümkünse tek hedef
- ✓ Uzman çalışanlara işin ne şekilde yapılacağını öğretmek yerine uzmanların ortak performanslarını artırmalarına yönelik yönetim yaklaşımları
- ✓ Organizasyonun performans beklentilerine dayalı olarak ilgili birim ve uzmanların performans beklentilerinin belirlenmesi ve çalışanların geri beslemelerle kendi performanslarını değerlendirmesi
- ✓ Çalışanın diğer çalışanlara yönelik bilgi ve enformasyon sorumluluğu
- ✓ Çalışanın kendine yönelik bilgi ve enformasyon sorumluluğu

Drucker enformasyona dayalı organizasyonlara geçişte karşılaşılabilecek zorluklar olarak ise aşağıdaki noktalara dikkat çekiyor. [2]

- ✓ Eski Yönetim Alışkanlıkları
- ✓ Geçmişte Başarılı Olmanın Getirdiği Atalet
- ✓ İşlerin Değişiminden Kaynaklanacak Statü Değişikliklerine Direnç
- ✓ Orta Kademe Yönetici Direnci

Yine Drucker enformasyona dayalı organizasyonlara geçişte karşılaşılabilecek yönetim problemleri olarak aşağıdaki noktalara dikkat çekiyor: [2]

- **Uzmanlaşmayı Cesaretlendirici Ödüllendirme, Takdir ve Kariyer Planlama Sistemlerinin Kurulması:** Bilgiye dayalı organizasyonlarda promosyon uzmanlık dalında ilerleme şeklinde olacaktır. Yönetim kademelerine geçiş orta kademe yönetim kalmayacağı için az sayıda kişi için mümkün olacaktır. Günümüzde promosyon yönetim kademelerine yükselmekten geçmekte ve ayrıca mevcut ücret sistemleri yönetim pozisyonları veya unvan sahibi olmaya özendirici bir rol oynamaktadır. Bu perspektiften baktığımızda bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşüm mevcut “değer” ve “ücret” sistemlerini değiştirebilecek organizasyonlarca başarılabilecektir.
- **Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Firmalar bütünsel bir bakış açısına sahip olmak ve bunu uzman kadrolarıyla hiçbir gizlilik olmaksızın paylaşmak durumunda kalacaklardır.
- **Organizasyon Yapısının Ekip-Bazlı Yapılandırılması:** Bilgiye dayalı organizasyonların ekip-bazlı çalışacak şekilde yapılandırılacağı açık olmakla birlikte şu an için cevaplandırılmamış sorular şunlardır:
 - ✓ Ekip liderlerinin görev ve fonksiyonları ne olacak?
 - ✓ Ekip liderleri göreve bağlı olarak değişecekler mi yoksa sürekli bir liderlik mi söz konusu olacak?
 - ✓ Ekip liderleri birim müdürleri ve genel müdür yardımcılarının yerini alacak mı?

- **Üst Yönetim Takımının Oluşturulması:** Karşılaşılabilecek en büyük problem üst yönetimin seçimi, hazırlanması ve denemesi olarak ortaya çıkacaktır. Mevcut organizasyon yapıları pek çok orta kademe pozisyon içerdiğinden üst yönetime aday çalışanların denemesi günümüzde bir sorun oluşturmuyor. Ama gelecekte orta kademe yönetim pozisyonları azalacağından üst yönetimin seçimi, hazırlanması ve denemesi büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmakta.

Drucker’a göre Amerika Birleşik Devletleri’nde sivil savaş, Avrupa’da ise Fransa-Prusya savaşlarının ardından ortaya çıkan modern organizasyonlardan bu yana organizasyonel kavram ve yapılarda iki büyük değişim gerçekleşmiştir. [2]

İlk büyük değişim 1895-1905 yılları arasında sahiplik ve yönetimin ayrılması ve yönetimin profesyonellere bırakılması olmuştur. [2]

İkinci büyük değişim ise bundan 20 yıl sonra DuPont ve General Motors’un günümüz modern organizasyonlarının temel özelliği olan emir-komuta sistemine dayalı olarak yapılanmasıdır. Bu safha 1950’lerde General Electric’in yeniden yapılanması esnasında doruk noktasına ulaşmış ve günümüzdeki pek çok büyük firma için yönetim modeli olmuştur. [2]

Günümüzdeki günler ise üçüncü bir değişime gebe. Bu değişimde emir-komuta yönetimli organizasyonlar bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşürken, birim bazlı organizasyonel yapılar da, bilgiye dayalı uzmanlığa ihtiyaç gösteren ekiplerden oluşan organizasyonel yapılara dönüşmek durumundadır. [2]

2.5. Bilgi Yönetimi İçin Organizasyonel Dönüşüm

Organizasyonlar bilgiye dayalı hale gelirken “Bilgi Pazarları”na dönüşmektedirler.

“Bilgi Pazarları” kavramı organizasyonların “Bilgi Yönetimi” uygulamalarında başarının ön koşulu olarak dikkate almaları gereken ilişkileri barındıran bir ekonomik pazar benzetimidir. [3]

“Bilgi Pazarları”nda da aynı ekonomik pazarlarda olduğu gibi taraflar ve fiyat mekanizması söz konusudur. Aşağıda bu pazarlarda yer alan taraflar, fiyat mekanizması ile ne anlatılmak istendiği ve pazarların etkin işlemesi için gereken koşulların neler olduğu gibi konulara değinilmiştir.

- **Bilginin Alıcıları**

Bilgi alıcılarını bir probleme çözüm arayan ve diğer çalışanların bilgisine ihtiyaç duyan kişiler olarak tanımlayabiliriz. Şirketin geçmiş on yıldaki cirosunun ne olduğunu öğrenmek isteyen bir kişi bilgi değil veri aramaktadır ve bu nedenle bilgi alıcısı değildir. [3]

- **Bilginin Satıcıları**

Bilgi satıcılarını organizasyon içerisinde belirli bir konu veya proses hakkında bilgisi olduğu diğer çalışanlarca bilinen kişiler olarak tanımlayabiliriz. Organizasyon içindeki her çalışan bilgi alıcısı olabilir ama her çalışan bilgi satıcısı değildir. Bunun birkaç nedeni vardır: [3]

- ✓ Kimi çalışanlar sahip oldukları örtülü bilgiyi ifade etmede yetersiz olabilirler.
- ✓ Kimi çalışanların bilgisi çok spesifik, kişisel veya değer ifade etmeyecek derecede az olabilir.
- ✓ Kimi potansiyel satıcılar da bilgilerini paylaşmamanın paylaşmaya oranla daha yararlı olduğunu düşünebilirler.

Özellikle üçüncü madde pek çok organizasyonda “Bilgi Yönetimi”nin başarısızlığının ana kaynağını oluşturmaktadır. Bilgi günümüzde gücü ifade etmektedir ve herhangi bir fayda olmaksızın çalışanlar bilgilerini paylaşmak istemeyebilirler. Bu sorunu aşmak için organizasyon yönetiminin bilgi paylaşımını ödüllendirmesi gereklidir.

- **Bilginin Aracıları**

Bilgi alıcıları ve satıcıları arasındaki bağlantıyı sağlayan çalışanlardır. Bu kişiler genelde yöneticidirler. Organizasyonda kimin hangi bilgiye sahip olduğunu takip ederler ve kendilerine bağlı çalışanların işleri için gerekli olan bilginin tedarikini sağlarlar. [3]

- **Fiyat Mekanizması**

Tüm pazarlarda olduğu gibi “Bilgi Pazarları”nda da bir fiyat mekanizması mevcuttur. Organizasyonlar dışarıdan bilgi sağladığında karşılığında para öderler.

Organizasyon içi “Bilgi Pazarları”nda değişim aracı tabii ki para değildir. Para yerine aşağıdaki değişim araçları kullanılır: [3]

- ✓ **Karşılıklılık İlkesi:** Bilgi satıcısının bilgi alıcısının isteğine karşılık vermesi için önemli motivatörlerden biri bilgi alıcısının gelecekte kendisine bilgi satabilecek potansiyele ve isteğe sahip olup olmadığıdır.
- ✓ **Tanınma:** Bilgi satıcısı organizasyondaki diğer kişilerin kendisini bilgili ve paylaşma açık biri olarak tanınmasını isteyebilir. Bilgi satıcısı olarak tanınmak ileride bilgi alıcısı olabilmeyi kolaylaştıran bir özelliktir.

Ayrıca değerli bir bilgi kaynağı olmak iş güvencesi, terfi, ödül ya da şirketin konuya ilişkin en sözü sayılır kişisi olmayı sağlayabilir.

Bilgi satıcılarını bilgilerini paylaşmaya götüren diğer bir motivatör de bana göre egonun tatminidir. Çalışan bilgisinin işe yaradığını hissetme amacıyla da bilgisini paylaşmaya ihtiyaç duyabilir.

2.5.1. Bilgi Pazarlarında Güven

Organizasyonlarda “Bilgi Pazarları”nın etkin işleyişi güvenin sağlanmış olmasına bağlıdır.

- **Güven Görünür Olmalıdır**

Organizasyonda çalışanlar bilgisini paylaşan insanların karşılığını aldıklarını görmelidirler. Güvenin varlığına dair açık kanıtlar ortaya konulmalıdır, organizasyonun misyonu veya değerleri arasında güven kelimesinin yer alması yeterli değildir. [3]

- **Güven Pazarın Tümüne Yayılmalıdır**

“Bilgi Pazarı”nın herhangi bir parçası güvenilirlikten uzaksa, Pazar asimetrik hale gelir ve etkinliğini yitirir. [3]

- **Üst Yönetim Güvenin Garantörü Olmalıdır**

Üst yönetim şirketin değerlerini temsil eder. Bir organizasyonda güvenin var olabilmesi üst yönetimin güvenilir olmasına bağlıdır. Üst yönetim ve orta kademe yönetim çalışanların bilgisini kendi kişisel çıkarları için sömürmekte ise güvensizlik tüm organizasyona yayılır ve bilginin paylaşımı imkansız hale gelir.

Organizasyonlarda güvenin zedelenmesi şu şekillerde gerçekleşir: [3]

- ✓ Bilgi verilmesine karşın bilgi alınamıyorsa
- ✓ Fikir hırsızlığı oluyorsa
- ✓ Bilgi paylaşımı sözel olarak ödüllendirilirken bilgiyi paylaşmayanlar maddi veya terfi yoluyla ödüllendiriliyorsa

2.5.2. Bilgi Pazarlarının Etkin İşleyişini Engelleyen Faktörler

Etkin bilgi pazarları satıcı ve alıcıların birbirlerine ulaşabildiği ve fiyat mekanizmasının işlediği yerlerdir. Buna karşın pek çok organizasyondaki bilgi pazarları etkin çalışmamaktadır. Bilgi pazarlarının etkinliğini engelleyen faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir: [3]

- **Enformasyon Eksikliği**

“Bilgi Yönetimi”nin çıkış noktalarından birisi de organizasyonların sahip oldukları bilginin nerede konumlandığını bilememeleri ve istenilen bilgiye ulaşamadıklarından kullanamamaları olmuştur.

Pek çok organizasyonda “Bilgi Haritası”nın bulunmaması bilgi alıcılarının bilgi satıcılarına ulaşmasını engelleyen en temel problemdir.

Fiyat mekanizmasının açık olmaması da paylaşılan bilginin ne getireceğinin bilinmemesi ve dolayısıyla bilginin paylaşılmamasına götürmemektedir.

- **Bilgi Asimetrisi**

Organizasyonlarda kimi birimlerde bilgi fazlası ve kimi birimlerde de bilgi açığı olabilir. Güçlü bir asimetri bilginin paylaşımını engelleyecek alıcı ve satıcıların buluşması mümkün olmayacaktır.

- **Bilginin Yerelliği**

Çalışanlar bilgiyi en yakınlarında ararlar. Bilgi pazarı güvene dayandığından çalışanlar tanıdıkları insanlara güvenme eğilimindedirler. Kendi ihtiyaçları için yeterli olduğuna inandıkları bilgiyi bulduklarında araştırmayı bırakırlar. Bilginin lokalliği nedeniyle çalışanların optimal bilgiye ulaşımı engellendiğinde yanlış kararlar alınabilir.

- **Bilgi Tekeli**

Önemli bilgilerin bir kişi veya grupta bulunması durumu. Bu durumda bilgi sahibi kişilerin bilgiyi saklayarak kendi güçlerini artırma isteği ortaya çıkabilir. Bu ise bilgiye ihtiyaç duyulduğunda paylaşım imkanını ortadan kaldıracak ve hatta etkileşim imkanını da ortadan kaldırdığından yeni bilginin yaratılmasını da engelleyecektir.

- **Bilgi Yokluğu**

Organizasyon kültürü bilgi saklamayı özendiriyorsa yapay bir bilgi açlığı ortaya çıkacaktır.

Organizasyonlarda bilgi açlığına yol açabilecek diğer bir gelişmede işten çıkarmalarla birlikte kaybolan bilgilerdir.

- **Diğer Engeller**

- ✓ Organizasyon içinde çalışanlar arası statü farklılıkları bilgi paylaşımını engelleyebilir.
- ✓ Bilgiyi düzenleyici ve ulaşılabilirliği sağlayıcı bilgisayar ağı ve teknolojilerinin eksikliği bilgi alış verişinin sınırlı ve yerel kalmasına yol açabilir.
- ✓ Birim yöneticileri çalışanlar arası bilgi paylaşımını kişisel anlaşmazlıklar nedeniyle engelleyebilir.
- ✓ Alıcı ve satıcıların bir araya gelebileceği mekanların eksikliği.
- ✓ Bilgi arama, değişimi ve yaratımı için zaman yetersizliği.

2.5.3. Etkin Bilgi Pazarlarının Mümkün Kılıcıları

- **Enformasyon Teknolojisinin Yerinde Kullanılması**

“Bilgi Yönetimi”nin hızla gündeme girmesinde enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin yeri oldukça önemlidir. Enformasyon teknolojileri sayesinde bilginin iletiminde hızlanma, görsel bilgi paylaşım imkanlarının ortaya çıkması, bilginin depolanması ve ulaşımında kolaylık elde edilmiştir. [3]

Enformasyon teknolojisinin yerinde kullanımıyla kastettiğim organizasyonların amaçtan çok kullanılan enformasyon teknolojisine odaklanmamaları gerektiğidir.

- **Bilginin Paylaşımı İçin Olanak Sağlama**

Organizasyonlar bilginin paylaşımı için fiziksel ve görsel alanlar yaratmalıdırlar:

- ✓ Bilgi Fuarları
- ✓ Bilgi Forumları
- ✓ Internet, Intranet Tartışma Grupları gibi Elektronik Bilgi Pazarları

Sadece mekanların yaratılması da yeterli değildir. Çalışanlara bilgi paylaşımına ayırabilecek zaman sağlanmalıdır. [3]

- **Bilgi Pazarlarında Yer Almanın Özendirilmesi**

Gerek bireysel gerekse organizasyonel düzeyde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi gerekmektedir. [3]

Kişisel Bazda;

- ✓ Maddi Ödüller
- ✓ Ücret Artışları
- ✓ Terfi

Organizasyonel Bazda ise;

- ✓ Organizasyonda takdir edilen kişileri “Bilgi Yönetimi”nde kritik görevlere getirme
- ✓ İyi organize edilmiş forumlar düzenleme
- ✓ Çalışanlara öğrenim ve bilgi paylaşımı için zaman verme
- ✓ Bilgi paylaşımı kriterini performans değerlendirme sistemine entegre etme

2.5.4. Bilgi Pazarlarının Ek Getirileri

- **Yüksek İşgücü Morali**

Çalışanlar sahip oldukları bilginin ve uzmanlıklarının değerli olduğunu hissedecekler ve ihtiyaç duyduklarında diğer çalışanlardan bilgi alabileceklerini görecektir. [3]

- **Organizasyonel Odaklanma**

Açıklık ve güvenin sağlandığı bir atmosferde gerçekleşecek olan bilgi alış verişi sonucu çalışanların şirket amaçlarını daha kolay anlamaları ve bu amaçlara katkıda bulunmaları mümkün olabilecektir.

Üst yönetim toplantıları dahil olmak üzere her toplantının çalışanlara açık olması sayesinde her toplantının “Bilgi Pazarı”na dönüşmesi sağlanabilir. [3]

- **Organizasyonel Bilgi Stokunun Zenginleşmesi**

Bilgi diğer kaynakların aksine her satışla birlikte çoğalan tek kaynaktır. Alıcı ve satıcının karşılıklı etkileşimi sonucu yeni bilginin doğması olasılığı vardır. Aktif bilgi pazarlarında organizasyonel bilginin geçerliliği sürekli olarak yeniden değerlendirilir ve rafine edilir. [3]

- **Bilgi Hiyerarşisinin Oluşması**

Samimiyet ve açıklığa dayalı “Bilgi Pazarları” vasıtasıyla organizasyonda geçerli resmi inanışlar ve değer yargıları sorgulanarak organizasyona zarar verebilecek olanlar temizlenir. Bilgi Pazarları geleneksel hiyerarşileri yıkma eğilimindedirler. Raporlama hiyerarşisi yerine “Bilenler Hiyerarşisi”ni getirir. Bu hiyerarşide geçerli olan kimin bilgi sahibi olduğu ve bunu paylaşmaya açık olduğudur. [3]

3. BİLGİ KAVRAMININ İÇERİĞİ

Bu bölümde günümüzde bilgi kavramından ne anlaşıldığı, veri-enformasyon-bilgi arası farklılıklar ve etkileşimler, bilginin çeşitleri ve bilgi yaratımı için ortaya konmuş popüler bir modelden bahsedeceğim.

3.1. Bilginin Tanımı

“Bilgi Yönetimi”nin odaklandığı temel birim olan bilginin günümüzde gerek akademisyenler, gerek danışmanlar gerekse iş dünyasındaki profesyoneller tarafından ortaya konulan tarifleri aşağıdaki şekildedir:

- ✓ Bilgi enformasyon, bireysel algı düzeneği ve deneyimin bir karışımıdır. [4]
- ✓ Bilgi kısmen deneyime bağlı, ilişkisel ve aksiyona imkan tanıyan enformasyondur. [5]
- ✓ Bilgi belirli bir konuda etkin aksiyona olanak sağlayan kapasitedir. [5]
- ✓ Bilgi deneyim, değerler, içeriğe sahip enformasyon ve uzman görüşlerinden oluşan ve organizasyonları yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmelerini ve yeni bilgileri oluşturabilmelerini sağlayan bir karışımıdır. Organizasyonel bilgi dokümanlar ve veri tabanlarının yanı sıra organizasyonel süreçler, pratikler, normlar ve çalışanlarda bulunur. [3]

Bilgi kavramına bir tanım getirmemekle birlikte Prof. Dr. Murat Dinçmen bilginin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir. [6-14]

- ✓ Herhangi bir bilginin varlığından söz edebilmek için bilginin öğrenme, araştırma ve gözlem ile tekrar tekrar kanıtlanabilir olması gerekmektedir.
- ✓ Her bilginin bir yaşam çevrimi vardır. Yaşam çevrimi içerisinde bilgi kullanılır, yeni bilgiler yaratılır ve anlamını kaybettiği zaman da arşive kaldırılır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bilgi kavramına yönelik net bir tarifi getirilmesi oldukça güçtür. Yapılan tariflerin önemle üzerinde durdukları noktaları şu şekilde toparlayabiliriz:

- ✓ Bilgi veri ve enformasyondan farklıdır. (Bkz. Tablo 3.1.)

Tablo 3.1. Veri-Enformasyon-Bilgi Arası Farklılıklara Örnek [15]

- Tren Kalkış Saatlerini İçeren Bir Tablo (Veri - Kullanılabilir Hale Gelmesi İçin Analiz Edilmesi Gerekir)
- Bir Trenin Gitmek İstedığımız Yere Hareketini Bildiren Bir Anons (Enformasyon - Belirli Bir Anlama Sahiptir)
- Bu Trenin Gitmek İstedığımız Yere İlk Varacak Tren Olup Olmadığını(Kimi Trenler Aktarma Yapar Kimileri De Ekspres Gider)Bilmek (Bilgi-İç görü ve Deneyime Dayalıdır)

- ✓ Bilgi deneyim adı verilen daha önceden oluşmuş “Bireysel Bilgi Stoğu” ile yakın bir etkileşim içerisinde.
- ✓ Mevcut bilgi yeni bilginin oluşmasına temel teşkil eder.
- ✓ Bilgi aksiyona yöneliktir.

3.2. Veri-Enformasyon-Bilgi Arası İlişki

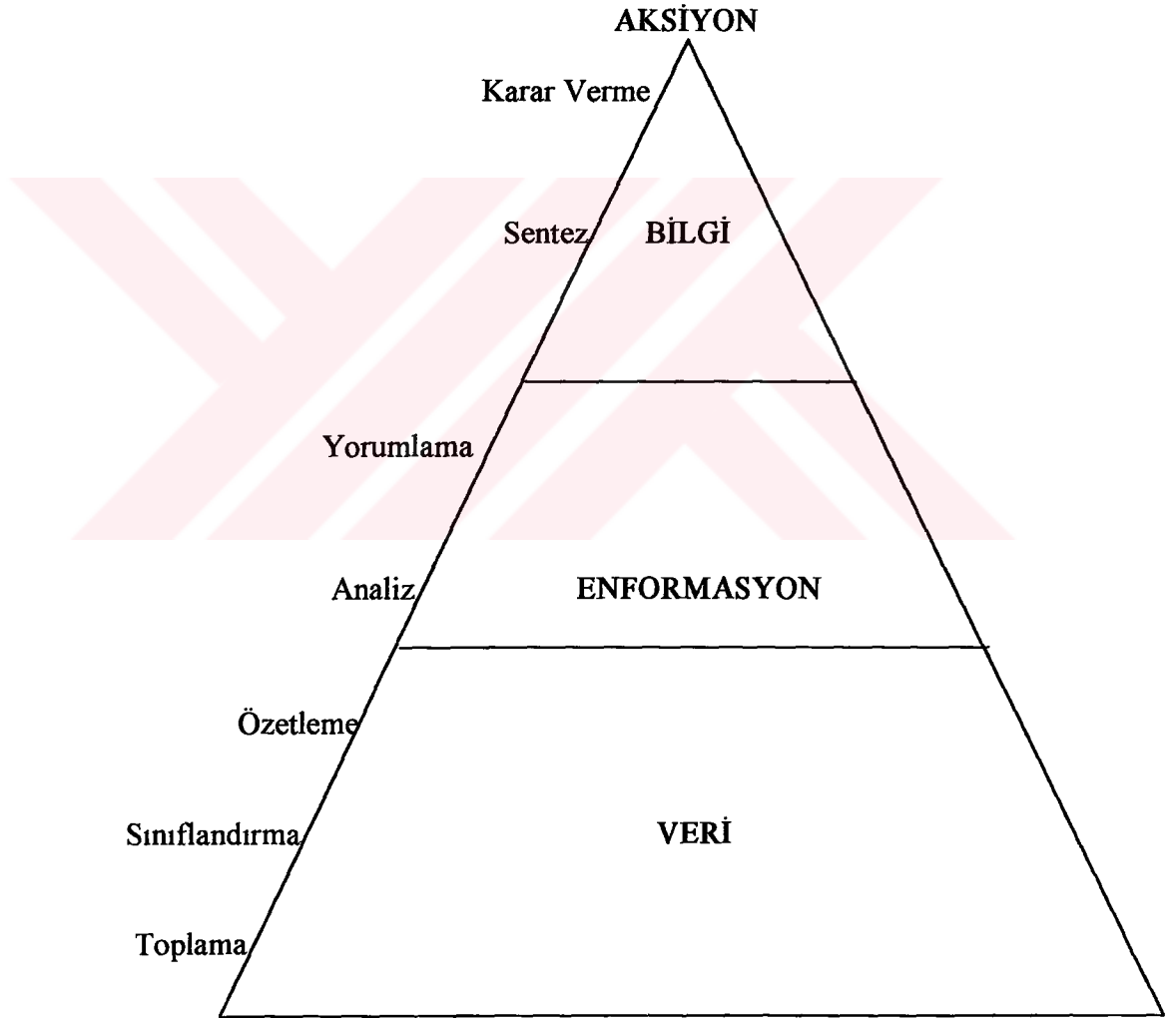
Günlük kullanımlarımız esnasında veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını kolaylıkla birbirinin yerine kullanmaktayız. Oysa ki bu kavramlar birbirleriyle yakından ilişkili olsalar da aynı şeyi ifade etmemektedirler.

Verinin en basit tanımı olarak olaylar hakkındaki kesikli objektif nitelikler diyebiliriz. Verinin kendine has bir anlamı yoktur. Veriler enformasyon üretiminin hammaddesidir. Veri sınıflandırılır, özetlenir, analiz edilir ve yorumlanarak enformasyon haline gelir.

Enformasyon ya doküman ya sesli ya da görsel ileti formunda bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi bir göndereni bir de alıcısı vardır. Enformasyonun amacı alıcının yargılaması ve karar vermesine yardımcı olmaktır. Verinin aksine enformasyon yorum içerir ve bu yorum enformasyonun alıcısı tarafından kendi görüş ve deneyimi doğrultusunda sentezlenerek aksiyona imkan tanıyan bilgi haline gelir.

Bilgi veri veya enformasyona kıyasla aksiyona olanak sağladığı için değerlidir.

Aşağıda veri-enformasyon-bilgi dönüşümü şematize edilerek verilmiştir. [4, 16]



Şekil 3.1 Veri-Enformasyon-Bilgi-Aksiyon Dönüşümü

3.3. Bilginin Çeşitleri

“Bilgi Yönetimi”nin farklı bir boyutu da organizasyonlardaki bilginin niteliğindeki farklılıktır. Bilginin niteliğindeki farklılığa bağlı olarak organizasyonel bilginin etkin yönetimi farklı pratiklerin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

“Bilgi Yönetimi” konusunda uygulamalara girişecek organizasyonların bilginin niteliğindeki farklılığı göz önüne almamaları halinde başarısızlığa uğramaları, iş başarıları açısından somut bir gelişme elde edememeleri muhtemeldir.

Bilgi bilgidir, nasıl birbirinden farklı olabilir şeklinde bir soru akla gelebilir?

“Bilgi Yönetimi” alanındaki tartışmalar bilginin iki farklı türünün olduğunu ortaya koymaktadır:

- **Açık Bilgi**

Formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimeler, matematiksel formüller ve sayılarla kolayca ifade edilebilir, kolayca iletilebilir ve dokümente edilebilir bilgi. Bu kapsamda organizasyonlarda açık bilgi aşağıdaki şekillerde bulunur: [1,3]

- ✓ Veri Tabanları
- ✓ Prezantasyonlar
- ✓ Organizasyon Şeması, El Kitapları, Prosedürler
- ✓ Raporlar
- ✓ Ürün ve Üretime Yönelik Teknik Dokümantasyon

Örtülü Bilgi

Yüksek oranda kişisel, kelimeler, matematiksel formüller ve sayılarla formalize edilmesi güç ve bu nedenle kolayca iletilemeyen ve dokümente edilemeyen bilgi.

Bu kapsamda organizasyonlarda örtülü bilgi aşağıdaki şekillerde bulunur: [1,3]

- ✓ Çalışanlar
- ✓ Organizasyonel Kültür ve Pratikler

Örtülü bilgi kavramını ilk ortaya atan Michael Polanyi “Söyleyebildiklerimizden fazlasını bilebiliriz” demiş ve en basitinden bisiklet sürmeye ilişkin bilginin tarif edilmesinin dahi güçlüğüne iddia etmiştir. Gerçekten de bisiklet sürme konusunda bir başkasına verebileceğimiz bilgiler o kişinin bisikleti bizim kadar iyi sürebilmesini ve hatta bisikleti sürebilmesini bile sağlamayabilir. [1]

Organizasyonlarda bilgi yaratımı açısından örtülü bilgiyi açık bilgiye oranla daha üstün tutan Nonaka ve Takeuchi de söz konusu bilginin göz ardı edilmesinin organizasyonların çevrelerini değiştirebilme potansiyelini çöpe atmakla eş anlamlı olduğunu iddia etmektedir. [1]

Nonaka ve Takeuchi’nin görüşlerine katılmaktayım. “Bilgi Yönetimi”ni geçmişte son derece popüler hale gelmiş olan “Yönetim Enformasyon Sistemleri” akımından ayıran en önemli temelін örtülü bilginin varlığının kabulünden geçtiğine inanıyorum.

3.4. Bilgi Yaratımı

“Organizasyonel Bilgi Yaratımı Süreci”nin etkin yönetimi organizasyonların rekabetçi avantaj kazanmaları açısından stratejik bir öneme sahiptir. Enformasyon teknolojilerini elde etme maliyetinin giderek azaldığı bir ortamda şirketlerin “Bilgi Yönetimi”nden tam anlamıyla faydalanabilmeleri sahip oldukları insan kaynakları potansiyeline yeni bilgi yaratabilmeleri için uygun ortamları sağlamaları ile yakın ilişkili hale gelmiştir. Esasen tüm “Bilgi Yönetimi Sistemi”ni yeni bilgi yaratımı için oluşturulmuş bir mekanizma veya sistematikler bütünü olarak kavramakta hiçbir sakınca görmüyorum.

Bilgi yaratımı sürecinin iki boyutu vardır. Bunlardan biri epistemolojik boyut, diğeri ontolojik boyut. [1]

- **Ontolojik Boyut**

Yeni bilgi en alt düzeyde bireylerce yaratılır. Organizasyonlar çalışanları olmaksızın yeni bilgi yarataamazlar. Organizasyonlar yaratıcı çalışanlarını desteklemek veya çalışanlarına yaratıcılığa uygun ortamlar sağlamak suretiyle yeni bilgi yaratımı sürecini destekleyebilir. Bu bağlamda organizasyonel bilgi yaratımı süreci çalışanlarca yaratılan yeni bilginin güçlendirilerek organizasyonel bilgi stokunun bir

parçası haline getirilerek somutlaştırılmasını ifade eder. Yeni bilginin yaratımı süreci gerek grup, gerek fonksiyonlararası gerekse organizasyonlar arası karşılıklı bilgi paylaşımı ve etkileşimlere ihtiyaç duyar. [1]

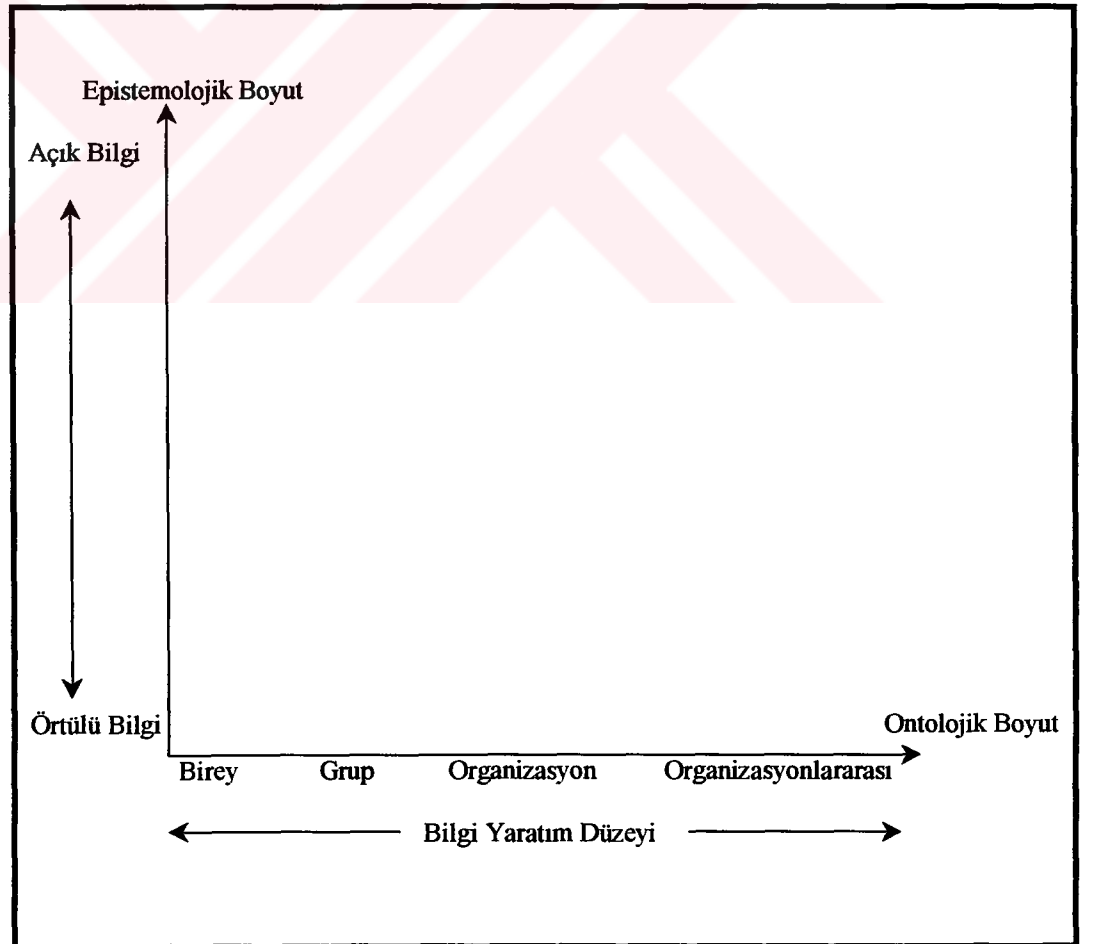
- **Epistemolojik Boyut**

Bu boyut bilginin niteliğindeki farklılığa işaret eder. Daha önce bölüm 3.3'te ortaya koyduğum açık ve örtülü bilgi arasındaki farklılıklar bilgi yaratımı sürecinin tam olarak kavranması açısından önemlidir.

“Örtülü Bilgi” yüksek oranda kişisel, formalize edilmesi ve dolayısıyla iletilmesi güç bilgidir.

Buna karşın “Açık Bilgi” kelimeler, matematiksel formüller şeklinde sistematik olarak kolayca ifade edilebilir ve iletilebilir bilgidir.

Aşağıda bilgi yaratımı sürecinin bu iki boyutu şematize edilerek verilmiştir.



Şekil 3.2 Bilgi Yaratımının İki Boyutu [1]

3.4.1. Bilgi Dönüşümü

Bilgi yaratımı süreci döngüsel bir süreçtir. Epistemolojik boyutta bahsettiğim örtülü ve açık bilgi ontolojik boyutu oluşturan elemanlar arasındaki iletişim sayesinde karşılıklı etkileşime girerek dönüşüm geçirebilirler ve yeni bilginin yaratılmasına olanak sağlarlar. [1]

Yeni bilginin yaratımı için ön şart olan bu döngü sosyal yanı ağır basan bir süreçtir. Bireysel düzeyde bilgi yaratımı dahi kendini söz konusu sosyolojik boyuttan arındıramaz. Çünkü birey dahi dış çevresini algılama sürecinde çevresiyle sosyal bir etkileşim içerisinde. [1, 17, 18]

Bilginin örtülü ve açık bilgi arasındaki bu etkileşim ve dönüşüm sonucu ortaya çıktığı hipotezi dört farklı tipte bilgi dönüşümünü öngörmemizi gerektirir.

Aşağıda bilgi yaratımının motorunu oluşturan bu dört tip bilgi dönüşümü şematize edilerek verilmiştir. [1, 17, 18]

	ÖRTÜLÜ BİLGİ	AÇIK BİLGİ
ÖRTÜLÜ BİLGİ	SOSYALLEŞTİRME	DIŞSALLAŞTIRMA
AÇIK BİLGİ	İÇSELLEŞTİRME	KOMBİNASYON

Şekil 3.3 Bilgi Dönüşüm Tipleri

- **Sosyalleştirme**

Deneyimlerin paylaşımı yoluyla yeni örtülü bilginin oluşumunu anlatır. Örtülü bilginin elde edilmesinde anahtar faktör deneyimlerin paylaşılması ve ortak zihinsel modellerin, kavrayışların geliştirilmesidir.

Kişilerin sahip olduğu farklı örtülü bilgiler karşılıklı etkileşim sonucu yeni örtülü bilgilerin oluşmasını sağlar. Oluşturulan bu ortak zihinsel modeller ise grup üyelerinin ortak dili konuşarak ortak amaçlara yönelmelerine yardımcı olur. [1]

- **Dışsallaştırma**

Dışsallaştırma örtülü bilginin açık kavramlarla ifade edilmesini anlatır. Bir düşünceyi kavramsallaştırırken genelde kelimelerden yararlanırız ama zaman zaman kelimelerin yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşırız.

Örtülü bilginin açık hale getirilmesinde de mecaz anlatımlar, analogiler ve modellemeler önemli bir yer tutar. [1]

- **Kombinasyon**

Kombinasyon farklı farklı açık bilgilerin bir sistem çerçevesinde entegre edilmesi işlemidir.

Varolan bilginin yeniden sınıflandırılması, eklemeler yapılması vasıtasıyla yeni bilgiler ortaya çıkabilir.

Örneğin üst yönetimin vizyona yönelik hedeflerinin alt kademe yöneticiler tarafından uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve alt kademelerin kavrayışına uygun hale getirilmesi kombinasyona örnek verilebilir. [1]

- **İçselleştirme**

İçselleştirme açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesini ifade etmektedir. “Deneyerek Öğrenme” ile yakından ilişkilidir. Açık bilginin örtülü bilgiye dönüşebilmesi için dokümantasyon ve organizasyonel yayılım önemlidir. Bu şekilde çalışanlar yeni bilgiyi elde ederler ve deneyimleme yoluyla bu bilgiyi içselleştirerek örtülü bilgiye dönüştürebilirler. [1]

4. BİLGİ YÖNETİMİ

4.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Günümüzde globalizasyon kavramı ile ifade edilen ve aslında rekabetin ta kendisini barındıran bir iş çevresi kademe kademe tüm dünyaya yayılmaktadır. Mevcut ekonomik sistemin önde gelen aktörlerinin ülkelerin kendi şirketlerini koruma adı altında koyduğu sınırlamalara tahammülü kalmamıştır. Ulusal sınırlar içindeki tüketicilerin de gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle dünyanın diğer bölgelerindeki kaliteli mal ve hizmetlerden habersiz kalması güçsüz ekonomilerin düşlediği bir hayal haline gelmiştir.

Dünya Drucker'ın ilk olarak ön gördüğü “Bilgi Toplumu” olma yolunda ilerlemektedir. Bilgi Toplumu'nun sembolü ise İnternet olmuştur.

Organizasyonlar giderek daha da zorlaşan rekabet ortamında geleceği tahmin edemez hale gelmişlerdir. Geleceğin tahmin edilemediği günümüzün iş çevresinde organizasyonların liderliğe soyunabilmeleri çevreyi şekillendirebilmelerine bağlı hale gelmiştir. Organizasyonlar kuralları kendileri biçimlendirmek durumundadırlar.

İşte bu noktada organizasyonlar çevreyi şekillendirebilme gücünün kendi içlerinde olduğunu keşfetmektedirler. Organizasyonlar Gary Hamel'in popülerize ettiği “temel yetenekleri” üzerinde yükselmeye çalışmaktadırlar. [19]

İşte “Bilgi Yönetimi” de tam bu tartışmaların üzerine formalize edilmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu konu üzerine yoğunlaşan araştırmaların yanı sıra son yıllarda çeşitli ödüller de verilmeye başlanmıştır(Bkz EK C ve EK D). Her ne kadar “Bilgi Yönetimi”ni moda bir yönetim yaklaşımı olarak görenler de mevcutsa zamanın “Bilgi Yönetimi”ni haklı çıkaracağına inanıyorum.

Aşağıda gerek iş dünyası, gerek danışmanlık şirketleri gerekse akademisyenlerin “Bilgi Yönetimi”ne yönelik yaptığı tarifler verilmiştir:

“Bilgi Yönetimi organizasyonel değer ve müşteri değeri yaratımına yönelik bilginin yaratımı ve organizasyon içi akışını mümkün kılan strateji ve süreçlerin bütünüdür.”
David Smith-Unilever [5]

“Bilgi Yönetimi bir organizasyonda enformasyon ve uzmanlığın lokalizasyonu, organizasyonu, yayılımı ve kullanımı sürecidir. Bilgi Yönetimi Sürecinin dört anahtar mümkün kılıcısı vardır: Liderlik, Kültür, Teknoloji, Ölçüm.” – APQC [5]

“Organizasyonların bilgiyi elde etmesi, analiz etmesi, uygulaması ve tekrar kullanabilmesi yoluyla daha hızlı, daha becerikli ve daha iyi kararlar almalarını ve rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlayan sistematikler bütünü.” - Ernst & Young [5]

“Organizasyonun bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasını garantileyen ve organizasyonun mevcut bilgi varlıklarının sonuna kadar kullanımı amaçlayan yönetim süreci.”

Robert M. Taylor-KPMG [15]

“Bilgi Yönetimi organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgilerin belirlenerek bilgi varlıklarını geliştirici faaliyetlerin planlanması ve kontrolüdür.” - Ann Macintosh-University of Edinburgh [5]

“Bilginin elde edilmesi, kaydedilmesi, kullanılıp geliştirilmesi ve güncelliğini kaybettiğinde de arşivlenmesi işlemlerinin doğru ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesi.” - Prof. Dr. Murat Dinçmen-İstanbul Teknik Üniversitesi [7]

Yukarıda verilen tarifler ve yaptığım araştırmalar ışığında “Bilgi Yönetimi”ni aşağıdaki şekilde tanımlamayı uygun buldum.

Tablo 4.1. Bilgi Yönetimi Tanımı

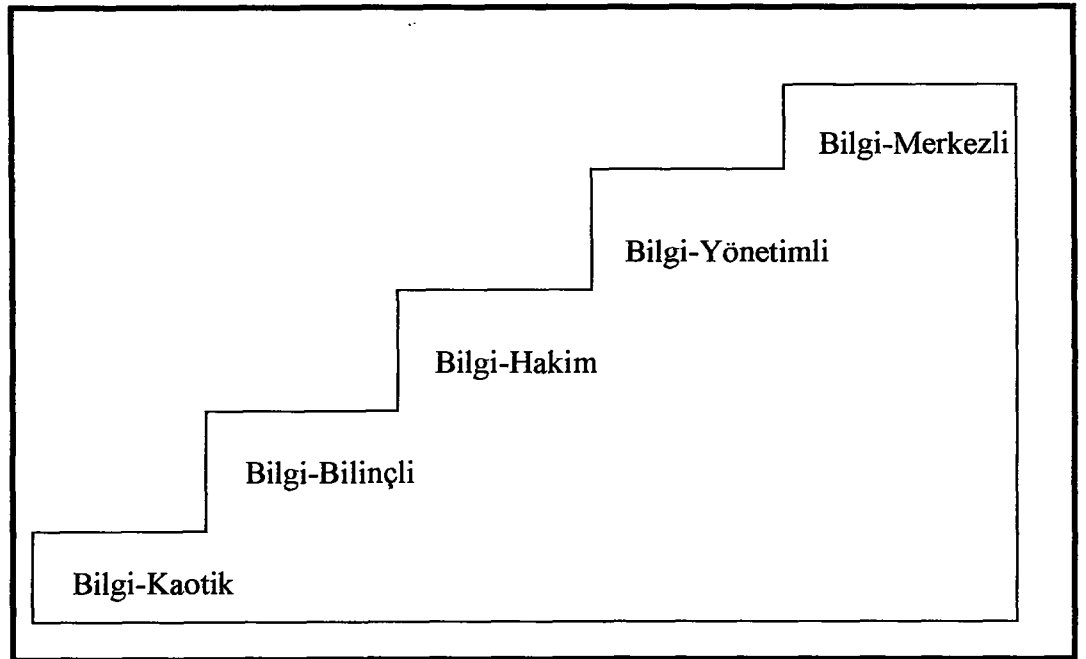
“Organizasyon hedefleri doğrultusunda, enformasyon teknolojileri ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden yararlanarak organizasyonun bilgi stoğunun derinleşmesi ve genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim sürecidir.”

Yaptığım tarifi ana özellikleri şunlardır:

- ✓ Bilgi Yönetimi organizasyonel hedeflere hizmet etmelidir.
- ✓ Enformasyon Teknolojileri ve İnsan Kaynakları'nın kaldıraç etkisi "Bilgi Yönetimi"nin başarısı için vazgeçilmezdir.
- ✓ Bilgi Yönetiminin nihai amacı organizasyonel hedeflere uygun olarak "Organizasyon Bilgi Stoku"nun zenginleşmesidir.
- ✓ Bilgi Yönetimi stratejik bir süreçtir. Organizasyonların mevcut temel yeteneklerini geliştirmeyi ve yenilerini yaratmayı hedefler.

Organizasyonlar bilginin önemini anladıkça kendi sistematiklerini geliştirmeye başlamışlardır. Ülkemizde ise enformasyon teknolojilerinin elde edilmesi açısından sorunlar ortadan kalkmaya başlamışsa da insan kaynaklarının organizasyonel gelişim üzerine potansiyel etkisi göz ardı edilmektedir. Bunun sonucunda da şirketlerimiz veri yönetimi çözümlerine yönelmekte ve insanları sadece pasif kullanıcılar olarak değerlendirmektedirler. "Bilgi Yönetimi" alanında yürünecek uzun bir yol vardır.

Aşağıda KPMG danışmanlık şirketinin "Bilgi Yönetimi" alanında geçilmesini ön gördüğü kademeler verilmiştir. [20]



Şekil 4.1 Bilgi Yönetiminde Aşamalar

- **Bilgi-Kaotik Organizasyonlar**

- ✓ Organizasyon hedeflerine ulaşmada bilginin öneminden habersizdir.
- ✓ Bilginin yönetimi ve kaydı sistematik değildir.
- ✓ Bilgi kaynakları belirsiz olduğundan ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşım zaman almaktadır.
- ✓ Enformasyon toplama süreçleri mevcut değildir veya etkin değildir.
- ✓ Çalışanlar zamansızlık, teşvik eksikliği veya isteksizlik sebebiyle bilgiyi paylaşmamaktadır. [20]

- **Bilgi-Bilinçli Organizasyonlar**

- ✓ Organizasyon bilginin öneminin farkındadır ve bazı uygulamalar geliştirmiştir.
- ✓ Organizasyondaki bilgi yönetim süreç ve kaynakları tespit edilmiş ve dokümante edilmiştir.
- ✓ Enformasyona ulaşım bilgi kaynaklarının dokümante edilmiş olmasıyla sağlanmıştır.
- ✓ Organizasyonun her biriminde bilinç seviyesi ve uygulama etkinliği açısından farklılıklar mevcuttur.
- ✓ Bilgi sahipliği önemli görüldüğünden bilgi paylaşılmamaktadır. [20]

- **Bilgi-Hakim Organizasyonlar**

- ✓ Bilgi Yönetimi'nin iş sonuçlarına etkisi hissedilmeye başlamıştır.
- ✓ Bilgi Ambarlarına ulaşım için standart araç ve yöntemler kullanılmaktadır.
- ✓ Bilgi kaynakları tespit edilmiş, sınıflandırılmıştır ve kaynakların güncelliği için yöntemler belirlenmiştir.
- ✓ Bir kısım teknolojik ve kültürel engeller mevcuttur. [20]

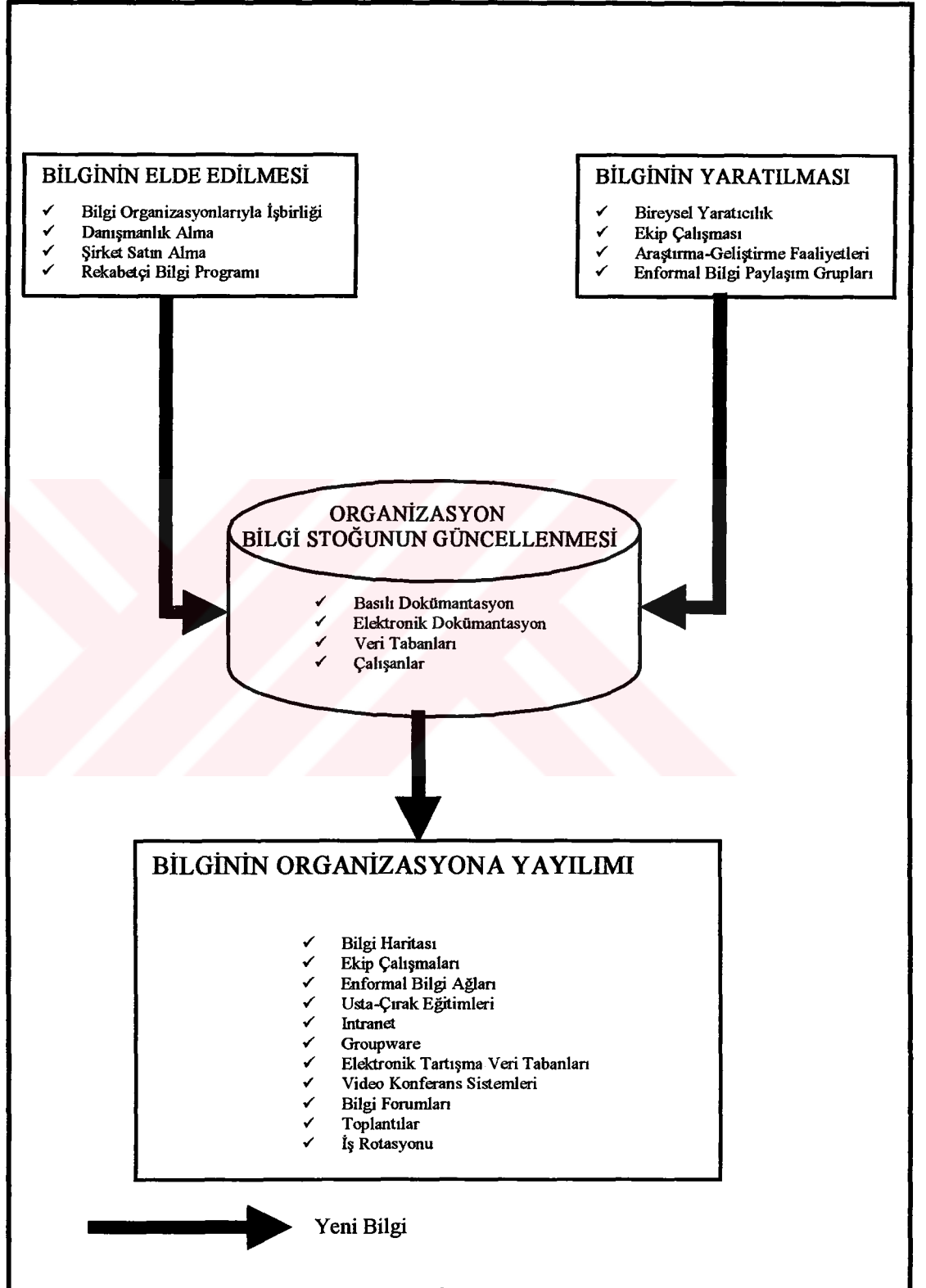
- **Bilgi-Yönetimli Organizasyonlar**

- ✓ Organizasyon bilginin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve bilginin yayılımı için yöntemler ve araçlarına yönelik entegre bir sistematığe sahiptir.
- ✓ Teknolojik ve kültürel engeller ortadan kaldırılmıştır.
- ✓ Organizasyonun bilgi yönetim stratejisi sürekli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir. [20]

- **Bilgi-Merkezli Organizasyonlar**

- ✓ Organizasyonun misyonu sahip olduğu bilgi varlıklarının uygulanması ve geliştirilmesi yoluyla stratejik rekabet avantajı sağlamak haline gelmiştir.
- ✓ Bilgi Yönetimi yöntem ve uygulamaları organizasyonel ve bireysel iş süreçlerinin bir parçası haline gelmiştir.
- ✓ Bilgi Yönetim araçları bütünseldir ve teknolojik altyapı organizasyon misyonu açısından kritik bilginin yönetimini desteklemektedir.
- ✓ Bilgi Yönetimi Sistematığı'nın geliştirilmesi standart bir prosedür haline gelmiştir.
- ✓ Organizasyonel bilginin değeri ölçümlenmekte ve hissedarlara yayınlanmakta, organizasyonun mali değerlemesinde hesaba katılmakta ve entelektüel mülkiyet olarak kabul edilmektedir. [20]

4.2. Bilgi Yönetim Modeli



Şekil 4.2 Bilgi Yönetimi Alt Sistemleri

“Bilgi Yönetimi Alt Sistemleri”nin etkileşimini gösteren yukarıda oluşturduğum model bölüm 4.3’de anlatılacak olan sistematiklerin entegrasyonu ile ortaya konmuştur. Söz konusu modelde alt sistemlerin işleyişindeki mümkün kılıcılar da detaylandırılmıştır.

4.3. Bilgi Yönetiminin Alt Sistemleri

Bilgi günümüz organizasyonları için finansal kaynaklar, pazar payları, teknoloji gibi geleneksel şirket varlıklarına oranla stratejik bir varlık haline gelmektedir.

Organizasyonların kültürleri, operasyonları, sistemleri ve süreçleri bilgi ve deneyime dayalıdır. Müşterilere daha iyi, farklı servis ve ürünler sunabilmenin yolu çalışanların ve organizasyonel süreçlerin geliştirilmesinden, bu ise organizasyonun sahip olduğu bilgi varlıkları stoğunun zenginliğinden geçmektedir.

Bu bölümde organizasyonlarda “Bilgi Yönetimi”nin bütünselliği açısından önemli gördüğüm aşağıdaki alt sistemlere değineceğim:

- ✓ Bilginin Elde Edilmesi ve Üretimi
- ✓ Bilginin Depolanması ve Bilgiye Ulaşım
- ✓ Bilginin Organizasyonel Yayılımı

Organizasyonlarda “Bilgi Yönetimi”nin bütünselliği ve dolayısıyla başarısı tüm bu alt sistemlerin etkin yönetimine bağlıdır.

Bana göre bu alt sistemlerden en önemlisi “Bilgi Üretimi” alt sistemi içerisinde yer alan “Bilgi Yaratımı” sürecidir. Söz konusu süreci önemli görmemin sebebi ise sadece ve sadece bu sürecin organizasyonları dış çevreye adaptif olmaktan kurtarıp dış çevreyi şekillendirme yeteneği sağlamasıdır.

4.3.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Üretimi

Organizasyonlarda “Bilgi Üretimi” ile organizasyonun “Bilgi Varlıkları Stoğu”nun zenginleşmesini kastetmekteyim. Bilgi Varlıkları Stoğu”nun zenginleşmesi ise ya organizasyonun yeni bilgi üretimi ile ya da organizasyonun çeşitli kaynakları kullanarak bilgi elde etmesi ile sağlanır.

“Bilgi Üretimi” alt sistemini incelerken önce organizasyonların çeşitli kaynakları kullanarak bilgi elde etmesini inceleyecek daha sonra ise organizasyonlara stratejik farklılaşma ve dış çevrelerini şekillendirebilme imkanı sağlayan bilgi yaratımı sürecini inceleyeceğim.

- **Satın Alma Yoluyla Bilgi Elde Edilmesi**

“Organizasyon Bilgi Stoğu”nu artırmanın en etkin yolu bilginin satın alınmasıdır. Bilginin satın alınması ya

- ✓ bilgisi değerli bireylerin organizasyon için çalışmasının sağlanması ya da
- ✓ bilgisi değerli başka organizasyonların satın alması ile mümkündür.

Günümüzde özellikle Amerika ve Avrupa firmalarının ya şirket satın almaları ya da birleşmelerle büyüdüğünü görmekteyiz. [3]

Ülkemizden örnek vermek gerekirse özellikle Sabancı Grubu strateji olarak yabancı şirketlerle ortaklıkları seçmiş durumda. Yine son günlerde Koç Holding’in yabancı ortak araması ve yönetim kutuluna üç yabancı yöneticiyi alması dikkat çekici gelişmeler.

Her ne kadar Türk şirketleri söz konusu inisiyatifleri sezgisel bir ifadeyle globalleşmenin gereği olarak ifade etseler de bana göre ortaklıklar kurmanın ana sebebi bilgi elde etme ve yönetim kurullarına yabancı girişi ise bilgisi değerli yöneticilerden faydalanmadır.

Yurtdışında direkt olarak “Organizasyon Bilgi Varlığı Stoğu”nu artırmaya yönelik satın almalar da gerçekleşmeye başlamıştır. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri Lotus’un IBM tarafından satın alınmasıdır. IBM Lotus’u 3,5 Milyar \$’a satın almıştır. Oysa ki Lotus’un defter değeri 250 Milyon \$’dır. Defter değerinin 14 katına gerçekleşen bu satın almayı IBM Lotus’un Notes ve benzeri grup yönelimli yazılım uygulamaları konusundaki bilgisi için yapmıştır. IBM beceri, deneyim ve bilgiyi satın almıştır ve günümüz finansal göstergeleri şirketlerin gerçek değerlerini yansıtamadığından sezgisel olarak belirlediği yüksek bir miktarı bu amaçla harcamıştır. [3]

Bilgi firma satın alma yoluyla elde edildiğinde aslında şu bilgiler satın alınır: [3]

- ✓ Satın alınan organizasyon çalışanlarının örtülü bilgisi
- ✓ Dokümanite edilmiş basılı veya elektronik ortamdaki yapısal ve açık bilgi
- ✓ Satın alınan organizasyonun proseslerindeki örtülü veya açık bilgi

Bilgi elde etme amaçlı şirket satın almalarda dikkate alınması gereken faktörler şunlardır: [3]

- ✓ Mevcut finansal göstergeler bir şirketin gerçek değerini göstermemektedirler. Bilgi şirketlerin bir varlığı olarak görülmeye başlanmasına karşın şirketlerin bilgi varlığı stoğunu ölçebilecek genel kabul gören analitik araçlar geliştirilebilmiş değildir.
- ✓ Satın alan şirket satın alınan şirket içerisinde bilginin hangi noktalarda toplandığını bilemeyebilir. Satın alınan şirketin bilgi haritası mevcut olmayabilir.
- ✓ Satın alma esnasında oluşabilecek belirsizlikler sebebiyle bilgi hiyerarşisinin üst basamaklarında bulunan kişilerin işten ayrılması sebebiyle önemli bir örtülü bilgi çıkışı olabilir.
- ✓ Satın alan şirket bilgi yaratımı için uygun olan organizasyonel büyüklük, yönetim tarzı, güven ve işbirliği atmosferi gibi organizasyonel kültürü oluşturan faktörleri bozabilir.
- ✓ Satın alan şirket satın alınan şirketin bilgisini kendi organizasyonel hedeflerine yönelik olarak sistemine entegre etmeyi başaramayabilir.

- **Bilgi Organizasyonlarıyla İşbirliği ile Bilgi Elde Edilmesi**

Bilginin elde edilmesinde diğer bir yöntem “Bilgi Organizasyonları” diye tanımladığım, ana faaliyet alanı bilimsel araştırmalar vasıtasıyla bilgi üretmek olan kuruluşlarla işbirliğidir. [3]

Bu kapsamda bilgi elde etmek isteyen organizasyonlar üniversitelere ve çeşitli araştırma kurumlarına finansal destek sağlarken, karşılığında araştırmalardan elde edilen yeni bilgilerin kullanım ve ticarileştirme hakkını elde ederler.

Belirli bir kurumun desteklenmesinde dikkat edilmesi gereken faktörler şunlardır: [3]

- ✓ Üniversite veya araştırma kurumunun organizasyonun ilgilendiği bilgi sahasına yönelik ünü
- ✓ Üniversite veya araştırma kurumunun güncel yetenek portföyü
- ✓ Üniversite veya araştırma kurumunun ürettiği bilgilerin geçmişteki kullanım başarısı
- ✓ Üniversite veya araştırma kurumunun geleceğe yönelik potansiyeli hakkında uzman görüşleri

- **Araştırma-Geliştirme Birimleri ile Bilgi Üretimi**

Bilgi elde etmede alışılmış diğer bir yöntem de bilgi üretme amaçlı oluşturulan birimlerdir. Bu birimlerin en sık karşılaşılan örneği Araştırma-Geliştirme Birimleridir.

Araştırma-Geliştirme Birimleri genelde organizasyondaki diğer birimlerden bağımsız bir yapıya sahiptir. Bu birimlerin bağımsız tutulma sebeplerinin başında ise birim çalışanlarını günlük işlevler ve kısıtlamalardan uzak tutarak yaratıcılığa olanak tanıma çabası gelmektedir.

Araştırma-Geliştirme Birimlerinin ürettiği bilgilerin kullanımında ise aşağıdaki problemlerle karşılaşılmaktadır: [3]

- ✓ Üretilen yeni bilginin organizasyona yayılımı
- ✓ Bilgiyi yaratanlar ile bilgiyi kullanacak olanlar arasındaki dil ve görüş farklılıkları

- **Ekip Çalışması ile Bilgi Üretimi**

Farklı disiplinlerden kişilerin bir proje üzerinde çalışarak yeni bilgi üretmesi de özellikle Toplam Kalite Yönetimi başlığı alanında popülerize olmuş bir bilgi üretim yöntemidir.

Ekip çalışmalarında farklı disiplinlerden kişilerin seçilmesinin sebebi farklı yaklaşım ve farklı bilgilerin karşılıklı etkileşiminden yeni bilginin türemesi olasılığının yüksek olacağı yolundaki genel kabuldür.

Ekip çalışmalarında her ne kadar farklı disiplinlerden kişilerin seçilmesi ön görülse de bu ekip çalışmaları için tek yeter şart olmamaktadır. Ekip çalışmalarında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır: [3]

- ✓ Ekip üyelerinin etkin işbirliği için ortak bir dil geliştirmeleri gerekmektedir.
- ✓ Projenin başarılı olabilmesi için ekip üyelerinin daha önceden bir takım bilgileri paylaşmış olmaları gerekmektedir.
- ✓ Yukarıdaki iki şartın yerine gelebilmesi için zaman ve ekip yönetimine hakim olunması gerekmektedir.

- **Kendi Kendine Organize Olan Bilgi Paylaşım Ağları ile Bilgi Üretimi**

Bilginin üretiminde diğer bir yol da yönetim inisiyatifi olmaksızın ortak ilgilere sahip çalışanların oluşturduğu bilgi ağlarıdır. Ortak ilgilere sahip bilgi işçileri günümüzde enformasyon teknolojisindeki(özellikle e-mail, tartışma odaları) gelişmelerden de yararlanarak yeni bilginin üretimine katkıda bulunabilmektedirler.

Bu tip bilgi üretiminde karşılaşılan sorun ise üretilen yeni bilginin şirket bilgi varlığı stoğuna eklenmesidir. Söz konusu ağlar enformal olduğundan organizasyonlar bu tip grupların farkında olmayabilirler.

Bu nedenle organizasyonların söz konusu ağların oluşması için tartışma veri tabanları, bilgi forumları gibi yapısal ve kontrol altında ortamlar oluşturmasında yarar görüyorum

- **Bilgi Elde Etmede Diğer Yöntemler**

Yukarıda bahsettiğim bilgi elde etme ve üretim yöntemleri genelde şirketlerin kendi iç kaynaklarına dayanmaktadır. Organizasyonların yaratıcılığı ve farklılaşarak dış çevreyi şekillendirebilmesi bana göre işte bu iç kaynaklarının bilgi üretimini sağlayabilmesine bağlıdır.

Aşağıda maddeler halinde sıraladığım yöntemler ise organizasyonun dış çevreye adaptasyonu açısından önemlidir. [18]

- ✓ Kıyaslama
- ✓ Konferanslara katılım
- ✓ Danışmanlık alma
- ✓ Yazılı ve görsel basının ve teknik yayınların takibi
- ✓ Ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerin takibi
- ✓ Müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği
- ✓ Rakipler hakkında bilgi elde etme

Özellikle adaptasyon amaçlı dış bilginin toplanmasına yönelik olarak yabancı şirketlerde görülen bir eğilim “Rekabetçi Bilgi Programları”nın oluşturulmasıdır.

4.3.1.1. Dış Bilgi Toplamada Rekabetçi Bilgi Programları

“Rekabetçi Bilgi Programları” endüstrinin evrimini, mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini değerlendiren üst yönetim ekibine stratejik yönetim için bilgi sağlamayı amaçlayan formalize edilmiş ve süreklilik arzeden bir süreçtir. [18, 21]

Rakiplerin yeteneğinin değerlendirilmesi için endüstri eğilimleri, yasal düzenlemelerdeki gelişmeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik gelişmeleri de dikkate alır. [18, 21]

Organizasyonlar söz konusu sürecin işletimi amacıyla “Rekabetçi Bilgi Birimleri” kurmaktadır.

“Rekabetçi Bilgi Programı” uygulaması öncesinde organizasyon içinde bir denetim yapmak yerinde olacaktır. Bu denetimlerde organizasyonun hali hazırda rekabete yönelik olarak ne tür bilgileri topladığı belirlenerek hangi konularda bilgi toplamaya ağırlık vermek gerektiği belirlenecektir. [18, 21]

“Rekabetçi Bilgi Programları” bilgi toplamada şu kaynaklardan yararlanır: [18, 21]

- ✓ Devlet Kurumları
- ✓ Ortak Veri Tabanları
- ✓ Araştırma ve Anketler

- ✓ Stratejik Kıyaslama
- ✓ Ürün Kıyaslama
- ✓ Defansif Kıyaslama
- ✓ Firma Ziyaretleri
- ✓ Akademisyenler, Ticari Birlikler, Müşteriler gibi Çıkar Grupları
- ✓ Yazılı ve Görsel Basın

Elde edilen bu bilgilerin değerlendirilmesi çok önemlidir. Çünkü bu bilgiler organizasyonun stratejilerini etkileyecektir. Yanlış bilgiler üzerine kurulacak stratejiler tamiri zor sonuçlara yol açabilecektir.

Bu sebeple elde edilen bilgilerin güvenilirliği için kaynağın güvenilirliği geçmiş performansına bakılarak değerlendirilir. Bilginin kesinliği ise bilginin alındığı kaynak kadar güvenilir bir başka kaynaktan bilginin doğrulanmasına bağlıdır.

Bu şekilde yanlış bilgiler temizlendikten sonra, rakip stratejilerin analizi yapılır. Analiz aşamasında rakibin gerçek niyetini gizlemek amacıyla yaptığı hareketler yine bilgilerin bütünselliği altında tespit edilecektir.

Sonuçta elde edilen bilgi strateji geliştirmede ilgili kişi ve birimlerin hizmetine sunulacaktır.

4.3.2. Bilginin Depolanması ve Bilgiye Ulaşım

Organizasyonlar gerek dış çevreden elde ettikleri gerekse kendi içlerinde yarattıkları yeni bilgileri çalışanlarının kullanımına sunarak aksiyonda bulunmak ve/veya yeni bilgi yaratımında kullanabilmek için öncelikle bu bilgileri kayıt altına almak ve “Bilgi Stoğu”nu güncellemek zorundadırlar.

Aksi takdirde elde edilen bilginin kaybolması veya bilginin organizasyon geneline yayılamaması sorunuyla karşı karşıya kalacaklardır.

Günümüzde organizasyonlarda bilgi genel olarak üç şekilde bulunur. [3]

- ✓ Basılı Dokümanlardaki Yapısal Bilgi
- ✓ Elektronik Doküman ve Veri Tabanlarındaki Yapısal Bilgi
- ✓ Çalışanların Hafızasındaki Örtülü Bilgi

4.3.2.1. Örtülü Bilginin Depolanması

Organizasyonların güçlük çekeceği nokta örtülü bilginin depolanması alanında yaşanacaktır. Yapısal hale getirilmesi ve dolayısıyla depolanması oldukça güç olan bu tür bilginin organizasyonel “Bilgi Stoğu”na alınabilmesi ya da en azından bireylerin organizasyondan ayrılması ile söz konusu bilginin kaybolmasının önüne geçilmesi için uygulanabilecek yöntemler oldukça kısıtlıdır. [1-4, 15]

- ✓ Ekip çalışmaları vasıtasıyla örtülü bilgisi önemli görülen çalışanlarının bir kısım bilgisinin diğer çalışanlara aktarımı
- ✓ Örtülü bilgisi önemli görülen çalışanın bir diğer çalışanla usta-çırak ilişkisi içerisinde çalışması vasıtasıyla bilgisinin aktarımı
- ✓ Oldukça sınırlı, maliyeti yüksek ve kurala dayalı bilgi sahalarına yönelik de olsa uzman çalışanın bilgisinin “Uzman Sistemlere” aktarımı
- ✓ Grup tabanlı elektronik tartışma veri tabanları vasıtasıyla çalışanların örtülü bilgisinin çalışanlar arası aktarımı

4.3.2.2. Açık Bilginin Depolanması

Açık ve yapısal bilginin basılı doküman, elektronik doküman veya veri tabanlarında depolanması ise örtülü bilginin depolanmasına göre oldukça kolaydır.

Organizasyonların etkin bilgi güncellemesi yapabilmeleri öncelikle basılı doküman veya elektronik doküman arasında tercih yapmalarını gerektirmektedir.

Günümüzde enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler bilginin elektronik ortamda depolanmasını, ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanımı ve güncellenmesi açısından basılı dokümanlara oranla daha avantajlı kılmaktadır. Bu sebeple bana göre organizasyonel bilginin elektronik ortamda saklanması tercih edilmelidir.

Mevcut basılı dokümantasyonun elektronik ortama alınması da günümüzde bir sorun olmaktan çıkmıştır. En basitinden bir tarama cihazı sayesinde önemli görülen ve organizasyonel yayılımı amaçlanan bilginin elektronik ortama alınabilmesi mümkündür.

Günümüzde organizasyonlar iç ve dış kaynaklı yapısal bilgilerini saklayacak bilgi ambarları oluşturuyorlar. [1-4, 15]

- **Bilgi Ambarı**

Dünya geneline baktığımızda organizasyonlar bilgi ambarı yönetiminde web tabanlı Intranet ve Lotus Notes gibi araçları tercih ediyorlar.

Lotus Notes veri tabanı yönetimi, tartışma grupları oluşturma ve yönetimi ve veri tabanı replikasyonları alanlarında ileri bir seviyede iken, web multimedya veri tabanları, belirli bir bilgiye bağlı diğer bilgilerin gösterimi ve enformasyon yayını alanında ileri bir seviyededir. Yakın bir gelecekte ise uzmanların görüşü her iki teknolojinin de benzer yetenekleri geliştireceği yönündedir. [3]

Bu gün için Lotus Notes web'e göre replikasyon, güvenlik, kişisel uygulama geliştirme gibi alanlarda daha gelişmiş de olsa web'in gelişim hızı çok daha yüksek çünkü Notes konusunda tek bir şirket çalışma yaparken, web konusunda çalışan çok sayıda şirket mevcut.

Notes tabanlı bilgi yönetimi uygulamaları özellikle dış bilginin elde edilmesi ve organizasyonda ilgili kişilere iletiminde arama programlarıyla birlikte çalışmaktadır. Arama programlarıyla anahtar kelimeler veya daha önceden seçilmiş veri tabanlarından elde edilen bilgiler Notes vasıtasıyla organizasyon içindeki ilgili çalışanlara iletilebilmektedir. Hatta arama programları ile elde edilen bilgiler "Bilgi Editörü" unvanlı çalışanlarca önceliklendirmeye tabi tutulabilmekte ve bu sayede ilgili çalışanlara en öncelikli bilgilerin iletimi sağlanabilmektedir. [3]

Günümüzde web tabanlı bilgi ambarlarının giderek yaygınlaşmakta olduğunu görmekteyiz. Web teknolojisi bilginin ses, grafik, video sunumları için de ideal bir ortam oluşturmaktadır. Bilgiden bilgiye kolay geçiş imkanı da web'in getirdiği diğer yararlarından biridir. [3]

Bu nedenle ve gelecekte de gelişme potansiyelinin yüksekliği sebebiyle bilgi yönetimi uygulamaları için web tabanlı bir teknoloji olan Intranet tavsiye edilebilir.

Özellikle dokümanite edilmiş bilginin aranması ve ulaşımında web tabanlı Intranet teknolojisinden yararlanacak olan organizasyonların web browser ve server yazılımlarının yanı sıra aşağıdaki araçları da sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. [3-4, 15]

- ✓ Profesyonel Web Dokümanları oluşturabilmek için HTML Yayın Araçları
- ✓ Dokümanların depolanması için İlişkisel Veri Tabanı Sistemi
- ✓ Metin Arama ve Ulaşma Motorları

Bilginin veri ambarlarından aranması ve ulaşımı için “On-Line Kavramlar Dizini (Thesaurus)” oluşturmak çalışanların bilgiye ulaşımı açısından kolaylık sağlayacaktır. Bilgiyi arayan kişiler istenilen bilgiyi aramada birbirinden çok farklı kelimeler kullanabilirler. İşte bu noktada geliştirilecek olan “On-Line Kavramlar Dizini”nin aranan dokümanla edilmiş bilginin anahtar terimleriyle kullanıcıların kullandıkları terimleri ilişkilendirebilmesi gerekmektedir. [3-4, 15]

Yukarıda dokümanla edilmiş bilgilere ulaşımından bahsettim. Dünya çapında bilgiye ulaşımında rastlanan diğer bir uygulamada “Uzman Belirleyiciler”dir. Bu sistemde organizasyondaki veya organizasyon dışındaki anlaşmalı kişilerin biyografileri bir veri tabanına aktarılır. Aynı dokümanla edilmiş bilgide olduğu gibi belirli bir konuda uzman bilgi ve görüşüne ihtiyaç duyan çalışan anahtar kelimeler aracılığıyla veri tabanında tarama yaparak ilgili uzmana ulaşır. [3-4, 15]

Şu ana dek geniş bilgi yığınlarını barındıran Bilgi Ambarları ve buna yönelik olarak dünya çapında kullanılan Notes ve Web tabanlı teknolojilerden bahsettim. Gelecekte Notes ve Web teknolojilerinin benzer özellikleri geliştirmesi ve birbirine giderek yaklaşması bekleniyor. [3-4, 15]

Günümüzde “Bilgi Ambarı Yönetimi” uygulamalarına girişecek şirketlerin bana göre Web teknolojisini tercih etmesi yerinde bir karar olacaktır.

4.3.2.3. Bilgiye Ulaşım

Bilgi ambarları bilginin kayıt altına alınmasına odaklanırken bilgiye erişim amacıyla organizasyonlar kendi “Bilgi Haritaları”nı oluşturmaktadırlar.

Bu noktada “Bilgi Haritaları” kavramının açılımını yapmanın yerinde olacağını düşünüyorum.

- **Bilgi Haritaları**

“Organizasyon Bilgi Haritası” organizasyonda mevcut bilginin lokasyonu hakkında çalışanlara rehberlik eder.

“Bilgi Haritası” bilgiyi ihtiva eden bir “Bilgi Ambarı” değildir, adından da anlaşılacağı üzere bilgi kullanıcılarına aradıkları bilgiyi hangi dokümandan, veri tabanından ya da kişiden sağlayabileceklerine dair fikir verir. [22]

“Bilgi Haritası” oluşturulurken öncelikle organizasyonun sahip olduğu bilgilerin ve lokasyonunun belirlenmesi gerekir.

İkinci aşamada yapılması gereken organizasyonel bilginin şematize edilmesi ve organizasyon çalışanlarının kullanımı için yayınlanmasıdır.

“Bilgi Haritası”nın ek bir yararı da organizasyon bilgi stokunu ortaya koyması ve organizasyonun ek hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirlemede yardımcı olmasıdır.

“Bilgi Haritası” geliştirme işlemi bir veya birkaç kişinin yukarıdan tahmin yaparak altından kalkabileceği bir iş değildir.

Aslında her organizasyonda tek tek her çalışanın işi ile ilgili bilgiye ulaşmada oluşturduğu bireysel bilgi haritası mevcuttur. “Organizasyonel Bilgi Haritası” oluşturma işlemi söz konusu bireysel bilgi haritalarını dikkate alarak bütünsel bir harita çıkarma işlemidir. [22]

Organizasyonlar “Bilgi Haritası” geliştirme projelerinde sıklıkla anketlere başvururlar. Bu anketlerde aşağıdaki iki soruya cevap aranır: [22]

- ✓ Çalışanın sahip olduğu bilgiler nelerdir?
- ✓ Çalışan işini yaparken hangi bilgilere ihtiyaç duymaktadır?

“Bilgi Haritaları”nın çalışanların kullanımına sunulmasında enformasyon teknolojilerinden yararlanılması revizyon ve arama kolaylığı açısından yerinde bir karar olacaktır.

Özellikle web tabanlı Intranet teknolojisi “Organizasyon Bilgi Haritaları”nın yayınlanması için ideal bir ortamdır.

4.3.3. Bilginin Organizasyonel Yayılımı

“Bilgi Yönetimi”nin kritik safhalarından biri de bilginin transferidir.

Organizasyonlar sürekli olarak bilgi transferinin gerçekleştiği yerlerdir. Çalışanlar arası sürekli bir bilgi değişimi söz konusudur. Fakat bu transferler genelde yerel kalmakta ve organizasyon geneline yayılamamaktadır. [3]

Çalışanlar belirli bir konuda bilgisi en fazla olan kişiyi bilmediklerinden kendilerine yardımcı olabilecek en yakınlarındakilerden bilgi alma eğilimindedirler. Bu ise yapılan işlerin eksik veya yanlış bilgilere dayanılarak yapılması sonucunu getirmektedir. [3]

Ayrıca organizasyonlar büyüdükçe aranan bilginin yakınlarda bir yerlerde bulunabilmesi ve çalışanın bilgiyi nerede bulacağına dair ön görüşünün başarılı çıkması olasılığı azalmaktadır.

Bu noktada bir önceki bölümde ele aldığım “Bilgi Haritaları”nın hazırlanmasının çalışanların bilgi sahibi kişilere ulaşım ve ardından bilgi transferi için atılması gereken ilk adım olduğunu düşünüyorum.

Bilginin transferinde hangi yöntemlerin kullanılabileceğini yine bilginin niteliği belirlemektedir.

Açık ve yapısal bilginin basılı veya elektronik olarak dokümanite edilip manuel veya veri tabanları, bilgi bankaları, intranet ve groupware gibi enformasyon teknolojileri vasıtasıyla ulaşımı ve transferi garanti alınırken, örtülü bilginin transferi ise daha çok beşeri unsurlara bağlıdır. [3]

Örtülü bilginin transferinde organizasyonlar şu yöntemlere başvurumaktadırlar:

- ✓ Deneyimli Çalışanların Örtülü Bilgilerini Deneyimsiz Çalışanlara Aktarmaları
- ✓ Video-Konferans gibi Multi-Medya Teknolojilerinden Yararlanma
- ✓ Ekip Çalışmaları
- ✓ Enformal Bilgi Ağları
- ✓ Elektronik Tartışma Veri Tabanları

✓ Bilgi Paylaşımı Amaçlı Forumlar

✓ Toplantılar

✓ İş Rotasyonu

Bilgi transferinin beşeri unsurlarla yakından ilişkili olması konunun hassasiyetini artırmaktadır. Organizasyonların bilgi paylaşımı ve dolayısıyla transferini etkin kılabilimleri için alabilecekleri önlemler olarak aşağıdaki maddeleri verebiliriz. [23]

✓ Bilginin paylaşımına iş stratejileri arasında yer vermek

✓ Bilgi paylaşımını destekleyici promosyon sistemleri kurmak

✓ Çalışanları “Bilgi Yönetimi” konusunda bilinçlendirmek

✓ Bilgi paylaşımına yönelik görsel enformasyon teknolojilerinin kullanılması

✓ Çalışanların enformasyon teknolojilerinin kullanımına yönelik olarak eğitilmesi

Organizasyonlarda bilginin organizasyonel yayılımını engelleyici koşullar olarak ilk akla gelenler aşağıda verilmiştir. [25]

- Güven Eksikliği

Yüz yüze görüşmeler veya video-konferans sistemleri yoluyla çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve güvenin sağlanması gerekmektedir.

- Zaman ve Ortam Yokluğu

Bilginin organizasyona yayılımı için yukarıda bahsettiğimiz yöntemlerle ortam yaratılması ve çalışanlara zaman tanınması gerekmektedir.

- Sadece Uzmanlığın Ödüllendirilmesi

Bilgi paylaşımını teşvik edici performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi bilginin organizasyonel yayılımının ön şartıdır.

- Yardım İstemenin Yadsınması

İşbirliği ve ekip çalışmasının ödüllendirilmesi gerekmektedir.

5. BİLGİ YÖNETİMİ PROJELERİ

Bilgi Yönetimi günümüzde akademik alanda birkaç yıldan beri tartışılmaktadır. Akademik sahadaki bu tartışmalar daha çok

- ✓ “Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Transformasyon”
- ✓ “Bilgi Yönetimi ve Enformasyon Teknolojileri”
- ✓ “Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Kültür”

alanlarında yoğunlaşmaktadır.

Akademik alandaki bu tartışmaların iş dünyasına yansımaları “Bilgi Yönetimi” çerçevesinde ele alınabilecek çeşitli projeler şeklinde olmaktadır.

Dünya geneline baktığımızda yürütülen bu projelerin üç ana grupta toplandığını görmekteyiz. [2-3]

- ✓ Bilginin Depolanmasına Yönelik Projeler
- ✓ Bilgiye Erişime Yönelik Projeler
- ✓ Bilgi Yönetimini Destekleyen Organizasyonel Dönüşüm Projeleri

5.1. Bilginin Depolanmasına Yönelik Projeler

Dünya genelinde yürütülen projelerden en sık rastlanana bilginin depolanmasına yönelik olanlardır. Bu tür projelerin ana hedefi bilginin dokümantasyon yoluyla formalize edilerek, çalışanların kolay ulaşımına olanak sağlayan bilgi ambarlarında depolanmasıdır.

Yine uygulamalara göz atıldığında üç tip bilgi ambarından bahsedebiliriz:

- **Kuruluş Dışı Bilgi İhtiva Eden Bilgi Ambarları**

Bu tür bilgi projelere verilebilecek en uygun örnek “Rekabetçi Bilgi Programları”dır. Stratejik amaçlı bir araç olarak nitelendirebileceğim söz konusu program ile organizasyonun rakipleri hakkında doğru ve güncel bilgiler toplanarak, rekabetçi avantaj sağlayacak planlar oluşturulur. [18,21]

Bilginin toplanmasında halka açık kaynaklardan yararlanılır. Sadece rakiplere ait bilgiler değil endüstri eğilimleri, yasal düzenlemelerdeki eğilimler, uluslar arası ekonomideki eğilimler ve politik gelişmeler de programın kapsamı içerisinde yer alır. Toparlanan bilgiler aynı zamanda önceliklendirilerek organizasyondaki ilgili kişi ve birimlerin kullanımına sunulur. [18,21]

- **Kuruluş İçi Yapısal Bilgi İhtiva Eden Bilgi Ambarları**

Bu tip projeler organizasyonel süreçlerde kullanılan dokümanite edilmiş yapısal bilginin erişim kolaylığı sağlayacak şekilde düzenlenmesi amacını gütmektedir. Bu bağlamda bilgi ambarlarına koyulan bilgilere aşağıdaki örnekler verilebilir: [3]

- ✓ Teknik Dokümantasyon
- ✓ Kalite Sistem Dokümantasyonu
- ✓ Finansal Raporlar
- ✓ Stratejik Planlama Dokümantasyonu
- ✓ Pazarlama ve Satış Dokümantasyonu

- **Kuruluş İçi Enformal Bilgi İhtiva Eden Bilgi Ambarları**

Son proje tipinde ise organizasyonda çalışan bireylerin beyninde olan, yapısal hale getirilmemiş ve dolayısıyla dokümanite edilmemiş örtülü bilginin çeşitli yöntemlerle elde edilmesi ve depolanması amacı güdölmektedir.

Dünya genelindeki uygulamalara bakıldığında organizasyonların örtülü bilginin elde edilmesinde grup tabanlı elektronik tartışma çözümüne yöneldiklerini görmekteyiz. Bu sayede organizasyonlar dokümanite edilmesi güç örtülü bilginin kaybolmasını önleyebilmekte ve fiziksel sınırlama olmaksızın çalışanların karşılıklı deneyimlerden yararlanmasını sağlayabilmektedirler. [3]

5.2. Bilgiye Erişime Yönelik Projeler

Bilgi ambarları bilginin elde edilmesi ve kayıt altına alınmasına odaklanırken bu tip projeler bilgi sahipleri ve kullanıcılarını dikkate almakta, bilgiye erişim ve bilginin çalışanlar arası transferini amaçlamaktadır.

Bu amaçla organizasyonlar kendi “Bilgi Haritaları”nı oluşturmaktadırlar. “Bilgi Haritası”nın ek bir yararı da organizasyon bilgi stoğunu ortaya koyması ve organizasyonun ek hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirlemede yardımcı olmasıdır. [22]

5.3. Bilgi Yönetimini Destekleyen Organizasyonel Dönüşüm Projeleri

Bu tip projeleri “Bilgi Yönetimi”nin başarısı açısından bundan önce bahsettiğim proje tiplerine oranla daha zor ve önemli görmekteyim.

Bilginin kayıt altına alınması ve çalışanların kullanımına sunulması projeleri teknolojik ve mali boyutu olan projeler olmakla birlikte “Bilgi Yönetimi”ni başarılı kılacak olan çalışan katılımı ve bilgi paylaşımı olmaksızın başarısız girişimler olarak kalmaları muhtemeldir.

Dünya genelinde organizasyonel dönüşüm projelerine baktığımızda bunların aşağıdaki konulara odaklandığını görmekteyiz:

- **Şirket Bilgi Varlığının Ölçümlemesine Yönelik Projeler**

Özellikle İsveç orijinli Skandia adlı sigorta ve WM-Data adlı yazılım ve danışmanlık şirketlerinin başını çektiği bir grup firma kendilerini “Bilgi Organizasyonları” olarak tanımlamakta, finansal kaynaklarını takip etmenin yanı sıra entelektüel sermaye stoklarını belirlemeye yönelik sistemler geliştirmekte, hazırladıkları raporları yatırımcıların bilgisine sunmaktadırlar. [24]

WM-Data firması borsa değeri ve defter değeri arasındaki farkı sayılamaz varlıkları olarak ifade etmekte ve bunu yıllık finansal raporlarına yansıtmaktadır. [24]

Şirket bilgi varlığının veya entelektüel sermayesinin ölçümlemesine yönelik geliştirilen bu sistemler henüz yenidir ve bu nedenle ne kadar sağlıklı olduğu tartışılabilirse de “Bilgi Yönetimi”ndeki eğilimleri göstermesi açısından önemlidir.

- **Bilgi Yönetimi Bilinçlendirme Projeleri**

Bu tür projeleri yürüten firmalar “Bilgi Yönetimi”nin adını koymamakla birlikte organizasyon çalışanlarını bilgi yönetiminin değeri konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitimlerle desteklemektedirler.

Verilen eğitimlerin yanı sıra kimi organizasyonlar üst yönetim desteğinin görünür hale gelmesini sağlamak amacıyla “Bilgi Yöneticisi” pozisyonları oluşturmaktadırlar.

Bana göre bu tür bir bilinçlendirme gerekli ise de söz konusu inisiyatifin adının bir an önce konulması gerekmektedir.

- **Bilgi Yönetimini Destekleyici Kültürel Değişim Projeleri**

Organizasyonel kültürün bilgi paylaşımını destekler hale getirilmesi ve şirket bilgi varlığını artırıcı yönde katkıda bulunan çalışanların desteklenmesi “Bilgi Yönetimi”nin başarısı için en öncelikli konuların başında gelmektedir.

Bu amaçla yürütülebilecek projelere örnek olarak şunları verebiliriz: [3]

- ✓ Performans Değerlendirme Sistemi’nin bilgi yaratımı ve paylaşımını destekler tarzda yapılandırılması
- ✓ İş tanımlarındaki rol ve sorumluluklara “Bilgi Yönetimi”ne ilişkin rol ve sorumlulukların eklenmesi
- ✓ Organizasyonel yapıların “Bilgi Yönetimi”ni destekler tarzda biçimlendirilmesi

- **Bilgi Yönetimi Süreçlerinin İyileştirilmesine Yönelik Projeler**

Kimi firmalar “Bilgi Yönetimi” süreçlerinin iyileştirilmesine odaklanmışlardır. Bu bağlamda bence organizasyondaki mevcut süreçlerden ayrı bir “Bilgi Yönetimi Süreçleri” kavramı ortaya atmaya gerek yoktur. Bunun yerine mevcut süreç sistematığı içerisinde yer alan süreçlere ait performans göstergelerine “Bilgi Yönetimi” gereksinimlerine cevap veren performans göstergeleri eklemenin yerinde olacağını düşünüyorum.

Buna ek olarak süreçler bazında yapılacak bir iç müşteri anketi ile süreç performanslarının değerlendirilmesi organizasyonun “Bilgi Yönetimi” alanında

hangi noktalara eğilmesi gerektiğini gösterecek ve bu kapsamdaki projelerin tetikleyicisi olabilecektir.

5.4. Bilgi Yönetiminin Başarısına Etki Eden Faktörler

Organizasyonlarda “Bilgi Yönetimi”nin başarılı olabilmesi için gereken şartlar sadece teknolojik yatırımlar ve üst yönetimden birkaç kişinin veya “Bilgi Yöneticisi”nin şahsi gayretleri ile sınırlı değildir. Aşağıda belirtilen şartların her birinin “Bilgi Yönetimi” uygulamalarını başlatacak organizasyonlar için önemi vardır:

- **Bilgi Odaklı Organizasyonel Kültür**

“Bilgi Yönetimi”ni bünyelerinde uygulayacak olan organizasyonların öncelikle ele almaları gereken konu çalışan portföyüdür. Organizasyonlar eleman işe alma esnasında mümkün olduğunca genetik çeşitliliği sağlamak durumundadırlar. Genetik çeşitliliğin sağlanması için psiko-sosyal testler, örnek olay incelemelerinin yararlı olacağını düşünüyorum. Genetik çeşitliliğin sağlanması özellikle bilgi yaratımı sürecinde organizasyona avantaj sağlaması açısından önemlidir. Yöneticilere düşen görev ise çalışanların bilgi arama ve paylaşımı için kendilerine zaman serbestisi sağlamaktır.

Bilgi Odaklı bir kültür yaratmada ikinci önemli konu bilgi paylaşımının ileride çalışanın işinden olması sonucuna götürmeyeceğinin üst yönetimce belirgin bir şekilde ifadesidir. Üst yönetim çalışanlara güven vermelidir. [3]

Çalışanları bilgi paylaşmamaya iten diğer bir sebep organizasyon kültürünün mevcut bilgiye ekleme yapılarak elde edilen gelişmelere değer vermeme halidir. Böyle bir durumda bilgi paylaşılmayacak ve tekerlek her çalışan tarafından yeniden keşfedilecektir.

Projelerin başarısında atlanmaması gereken diğer bir konu organizasyonun yönetim yapısına uygun projelendirmedir. Merkeziyetçi kültüre sahip organizasyonlarda projeyi tabandakilerin sorumluluğuna vermek projeyi riske sokabilir. Tersine merkeziyetçilikten uzak bir organizasyonda da projeyi sıkı bir şekilde merkezden yürütmeye çalışmak projenin benimsenmemesine neden olabilir. [3]

- **Teknolojik ve Organizasyonel Alt Yapı**

Enformasyon teknolojileri ve organizasyonel alt yapı “Bilgi Yönetimi”nin iki mümkün kılıcısıdır.

Organizasyonda günümüz enformasyon teknolojilerinin mevcudiyeti ve çalışanların bu teknolojileri kullanma becerisi projelerin başarısını kolaylaştıracaktır. Teknolojik altyapıda dikkat edilmesi gereken bir detay ise çalışanların bilgi işlem ve iletişimde ortak araçları kullanıyor olmalıdır. [3]

Organizasyonel alt yapı ile kastettiğim ise “Bilgi Yönetimi”nin yerleşebilmesi için en azından başlangıç aşamasında gereken yeni görev ve sorumlulukların oluşturulmasıdır.

- **Üst Yönetim Desteği**

Nasıl ki Toplam Kalite Yönetimi veya ISO 9000 Kalite Sistemleri’nin yerleştirilmesinde üst yönetimin desteği gerekiyorsa, “Bilgi Yönetimi”nin organizasyona yayılabilmesi ve bilgi odaklı organizasyonların oluşabilmesinde de üst yönetimin desteği şarttır. Üst yönetimin desteği şu şekillerde olabilir:

- ✓ “Bilgi Yönetimi”nin organizasyonun başarısı için önemini çalışanlara hissettirmek
- ✓ “Bilgi Yönetimi” faaliyetleri ve projeleri için ihtiyaç duyulan teknolojik ve organizasyonel altyapının kurulması için gereken kaynakları sağlamak
- ✓ Organizasyon için önemli bilgilerin neler olduğunu belirlemek ve projelerin bu konulara yoğunlaşmasını sağlamak.

- **Bilgi Yönetiminin Getirilerinin Ölçümlemesi**

Sonuçta ticari organizasyonların tümü kar odaklıdır. Bu nedenle uygulamaya alınan her inisiyatifin organizasyona getirisinin ölçümlemesi inisiyatifin devamlılığı açısından önemlidir. [3]

“Bilgi Yönetimi” uygulamalarının getirisini süreç performans göstergelerine bağlı olarak ifade etmekte ve üst yönetime periyodik olarak raporlamakta yarar vardır.

- **Bilgi Yönetimi Projeleri'ne Süreç Perspektifinden Bakış**

Bilgi Yönetimi uygulamalarının etkileyeceği iş süreçleri olacaktır. Bu nedenle proje yöneticileri süreç yönetimine hakim olmalıdır. Proje yürütülürken müşterinin belirlenmesi, müşteri memnuniyeti için gerekenlerin tespiti gibi adımlar öncelikle ele alınmalıdır.

- **Ortak Dilin Geliştirilmesi**

“Bilgi Yönetimi”nin başarısı organizasyondaki her çalışanın aynı dili konuşmasına bağlıdır. Bu nedenle “Bilgi Yönetimi” alanındaki terimlerin organizasyon için ne anlam ifade ettiği belirlenmeli ve enformasyon teknolojilerinden yararlanarak tüm organizasyonun bilinçlenmesi sağlanmalıdır. [3]

- **Çalışanların Motivasyonu**

“Bilgi Yönetimi”nin başarısı çalışanların katılımından geçer. Organizasyonlar bilgi paylaşımını sağlayıcı motivasyon sistemlerini oluşturmalarıdır. Performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri ile tanıma ve takdir Sistemleri'nin “Bilgi Yönetimi”ni destekler şekilde yapılandırılması gerekmektedir. [3]

5.5. Bilgi Yönetimi Proje Yöneticilerinin Niteliği

Bilgi Yönetiminin organizasyonlarda yerleşebilmesi spesifik bilgi yapılarının yönetimi için yürütülecek projelerin başarısına bağlıdır. Bu projelerin yönetimini üstlenecek kişilerin

- ✓ Proje Yönetimi
- ✓ Değişim Yönetimi
- ✓ Teknoloji Yönetimi

konularında deneyim sahibi olmaları projenin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önemlidir. Projenin yürütülmesi esnasında yöneticinin üstleneceği görevler şunlardır:

- ✓ Proje Hedeflerinin Geliştirilmesi
- ✓ Ekiplerin Kurulması ve Yönetimi
- ✓ Müşteri(İç-Dış) Beklentilerinin Belirlenmesi

- ✓ Proje Bütçesi ve Termine Uyumun Gözetilmesi
- ✓ Projede Karşılaşılan Problemlerin Tanımlanması ve Çözümü [3]

5.6. Dünya Çapında Yürütülen Bilgi Yönetimi Projeleri

Bu bölümde şu ana dek teorik alt yapısını vermeye çalıştığım “Bilgi Yönetimi Projeleri”ne yönelik olarak dünya çapında firmalarca yürütülen örnek uygulamalar aşağıda gruplandırılarak verilmiştir. [25]

- **Müşteri Bilgisi Değerlendirme Uygulamaları**
 - ✓ **Benetton-İtalya:** Şirketin sahip olduğu butiklerin günlük satış bilgileri CAD ve CIM sistemleri ile entegre edilerek güncel renk ve dizayn tercihlerinin takibi sağlanmaktadır.
 - ✓ **General Electric Yardım Merkezi-ABD:** 1982’den bu yana tüm müşteri şikayetlerini bir veri tabanında toplamakta ve merkezdeki müşteri çağrı operatörlerinin hizmetine sunmaktadır. GE söz konusu sisteme 1,5 milyon potansiyel problem ve çözümünün girişini hedeflemiştir.
 - ✓ **National Bicycle-Japonya:** Müşterilerin boyuna, kilosuna ve renk tercihinine uygun bisiklet üretimi için müşteri bilgileri veri tabanını CAD ve CIM sistemlerine entegre etmiştir.
 - ✓ **Netscape-ABD:** İnternet vasıtasıyla müşterileri ile bağlantı kurarak, onları problemleri iletmeleri konusunda teşvik etmekte ve bu sayede yeni jenerasyon yazılımları çok kısa bir sürede piyasaya sürebilmektedir.
 - ✓ **Ritz Carlton:** Otel personeli otelde kalan kişilerin yanı sıra gelen misafirleri ve misafir otelde kaldığı sürece isteklerini özel bir karta not almakta, daha sonra bu enformasyon veri tabanına aktarılmaktadır. Misafir tekrar geldiğinde misafirin tercihleri veri tabanından alınmakta ve kartlara yazdırılarak personele dağıtılmaktadır. Bu şekilde misafire özel muamele amaçlanmaktadır.

- **Müşterilere Ek Bilgi Sağlama Uygulamaları**

- ✓ **Agro Corp-ABD:** Kimyevi gübre ve tohumluk satıcısı şirket çiftçilerin topraklarına ilişkin bilgileri hava durumu tahminleri ve olası mahsul beklentisi bilgileri ile birleştirmekte, ürün portföyü seçiminde yardımcı olması için yapılan analizleri satış sorumluları vasıtasıyla çiftçilere sunmaktadır.
- ✓ **Frito-Lay-ABD:** Satış temsilcileri tüm markaların raf alanı kullanım oranlarını toplamakta, elde edilen veriler pazar enformasyonu ile kombine edilerek satış temsilcilerine iletilmekte ve bu bilgiler de satış temsilcileri tarafından perakendecilere en uygun raf kullanımını tespit edebilmeleri için iletilmektedir.

- **Mevcut Bilginin Yeni İşler İçin Kullanımı Uygulamaları**

- ✓ **Dow-Chemical-ABD:** Şirket sahip olduğu 25000 patenti bir veri tabanına aktarmıştır. Veri tabanı tüm birimlerin kullanımına açılmış ve mevcut patentlerin yeni işler yaratma amacıyla kullanımı sağlanmıştır.
- ✓ **Otokumppu-Finlandiya:** Bakır ve metal ergitme sanayindeki bu şirket sahip olduğu bilgiyi anahtar teslim ergitme fabrikaları yapmada, fabrika personeli ve yöneticilerini eğitmede kullanmaktadır. Bilgisini kullanarak yaptığı fabrika kurma işi geleneksel bakır ergitme işinden fazla para getirmektedir.

- **Bilgi Paylaşım Kültürünün Oluşturulması Uygulamaları**

- ✓ **3M-ABD:** Yaratıcılık ve muhafazakarlığı dengeleyen organizasyon yapısıyla şirket çalışanları öğrenmeye ve risk almaya teşvik edilmekte fakat yöneticilerin öğrenmeyi gelirle birleştirmeleri beklenmektedir. Çalışanlar günlük çalışma zamanlarının bir kısmını kendilerine özel projelere ayırabilmekte ve bu projeleri yürütmede kendilerine mali destek sağlanmaktadır.
- ✓ **Analog Devices-ABD:** Genel Müdür fonksiyonel bariyerleri ortadan kaldırmış, bilgi paylaşımına dayalı ekip çalışmasını ön plana çıkarmıştır.
- ✓ **Boeing-ABD:** Kağıt doküman olmaksızın yapılan ilk uçak dizaynını gerçekleştirmiştir. Müşterilerini dizayn ekiplerine dahil etmiştir. Veri tabanlarını tedarikçilerine açmış ve ortak kullanıma sokmuştur.

- ✓ **Buckman Labs-ABD:** Biyo-teknoloji alanında faaliyet gösteren bu şirket bilgi paylaşımının koordinasyonu için “Bilgi Transfer Departmanı” kurmuş, bilgi paylaşımında en becerili çalışanlarına yöneticilik pozisyonları dahil olmak üzere mali ödüller vermektedir.
- ✓ **Chaparral Steel-ABD:** Hiyerarşik kademelerde azalma, yaygın eğitimler, müşterilerle ilişkilerden sorumlu mavi yakalılar, eşitlik ve güveni değerleri haline getirmiştir.
- ✓ **Ford Motor Co.-ABD:** Enformasyon teknolojilerinden yararlanarak tedarikçilerini bilgisayar ağı ile bağlamıştır.
- ✓ **Hewlett-Packard:** İşbirliğine dayalı organizasyonel kültürü ile ünlü şirket her kademede bilgi paylaşımı ve risk almayı teşvik etmektedir. Öyle ki işe yaramayan işlerle uğraşanlar dahi desteklenmektedir.
- ✓ **Oticon-Danimarka:** Kendi tanımlarıyla “Makarna Organizasyon” oluşturmuştur. Çalışanlarını “Bilgi İşçileri” olarak tanımlamıştır. Çalışanların belirli bir iş tanımı yoktur. Projeler bazında organize olmaktadır.
- ✓ **WM-Data-İsveç:** Hiçbir iş ünitesinin 50 kişiden fazla eleman barındırmasına izin verilmemektedir. Bu sayede aile ortamı yaratılmakta, güven artmakta ve artan güven da bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır.

• **Örtülü Bilginin Elde Edilmesi ve Yayılımı Uygulamaları**

- ✓ **McKinsey ve Bain&Co:** Bu iki danışmanlık firması da “Bilgi Veri Tabanları” oluşturmuştur. Her projeye ilişkin ekip üyelerinin elde ettiği deneyimler, müşterinin yorumları sisteme aktarılmaktadır. Her ekip proje esnasında yapılan işin dokümantasyonu için bir üyeyi “Tarihçi” olarak görevlendirmektedir.
- ✓ **Chevron:** “En İyi Uygulamalar” veri tabanı oluşturmuştur. Bu veri tabanında delme koşullarına ilişkin deneyimler, karşılaşılan problemler ve çözümler bulunmakta ve dünya geneline yayılmış diğer tesislerle paylaşılmaktadır.
- ✓ **BP:** Örtülü bilginin transferine önem vermektedir. Bu nedenle multi medya teknolojileri, e-mail ve video-konferans gibi enformasyon teknolojilerine dayalı çözümlere öncelik vermektedir.

- ✓ Skandia AFS-İsveç: Yeni servislerin uygulamaya sokulmasından elde edilecek deneyimlerin kaydedilmesi için bir prosedür oluşturmuştur. Bu sayede kara geçme süresi 2 seneden 6 aya inmiştir.
- Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi Uygulamaları
 - ✓ Celemi-İsveç: Dünyadaki ilk “Entelektüel Sermaye Denetimi”ni gerçekleştirmiş ve 1995 Yıllık Raporunda vermiştir.
 - ✓ PLS-Consult-Danimarka: Müşterilerini firmanın bilgi tabanına katkısı açısından değerlendirmekte ve sınıflandırmaktadır.
 - ✓ Skandia-İsveç: Dünyada ilk kez Yıllık Finansal Raporu’na ek olarak “Entelektüel Sermaye” raporunu yayınlamıştır.
 - ✓ WM-Data-İsveç: Mali olmayan göstergeleri stratejik düzeye taşımıştır. Sayılamaz varlıklarına ilişkin kapsamlı bir yıllık rapor yayınlamaktadır. Geleneksel mali yöntemleri stratejik açıdan yetersiz görmektedir.
- Bilgi Yönetimine Dayalı Kariyer Uygulamaları
 - ✓ Buckman Labs-ABD: Bilgi paylaşımında en iyi çalışanlarını mali olarak ödüllendirmekte ve terfi ettirmektedir.
 - ✓ IBM-ABD ve Büyük Japon Şirketlerinin Çoğu: Çalışanların uzmanlık ve yöneticilik alanlarında dönüşümlü olarak çalışması sağlanarak şirketin bilgisi hakkında daha bütünsel bir bakış açısına sahip olmaları amaçlanmaktadır.
 - ✓ WM-Data-İsveç: Eşit sayıda kadın ve erkek çalışanı öngörmektedir. Kültürel ve cinsler arası farklılıkların yaratıcılığı artıracığını iddia etmektedir.
- Örtülü Bilgi Transferi İçin Ortam Yaratma Uygulamaları
 - ✓ Affaersvaerlden-İsveç: İş dünyası dergiciliği yapan bu şirket röportaj ve uzun makaleler için ekip çalışmasını ön görmektedir. Bu sayede deneyimli gazetecilerin örtülü bilgilerinin ve ilişkilerinin yeni gazetecilere aktarımını amaçlamaktadır.

- ✓ Hewlett-Packard-ABD ve Affaersvaerlden-İsveç: Açık ofis düzeni uygulanmaktadır ve bu sayede örtülü bilgi ve değerlerin yayılımı amaçlanmaktadır.
- ✓ Honda ve Diğer Japon Şirketleri: Çalışanlara işleri için gerekli olanın dışındaki bilgiler de aktarılır. Bununla sorumluluk paylaşımı ve beklenmedik kaynaklardan öneri gelmesi amaçlanır.
- ✓ PLS-Consult-Danimarka: Büyük projelerde “Danışman”lar görevlendirerek örtülü bilgilerin aktarımını sağlamaktadır ve öğrenmeyi hızlandırmak için yeni çalışanları büyük projelere dahil etmektedir.
- ✓ Xerox-ABD: Çalışanların toplanabileceği mekanlar oluşturuyor. Bu sayede fonksiyonlar arası bilgi paylaşımını teşvik ediyor.
- Eğitimde İletişim Teknolojisinin Kullanımı
 - ✓ National Technological University-ABD ve Open University-İngiltere: HP, GE, TI gibi şirketlere uydu vasıtasıyla eğitim satmaktadırlar. Katılımcılar internet ve e-mail vasıtasıyla etkileşime girmektedirler.
- Simülasyon ve Pilot Uygulamalarla Öğrenme
 - ✓ Matsushita-Japonya: 1993 yılında yıllık çalışma saatini 1800 saate indirme kararı aldı. Öncelikle bir aya denk gelen 150 saat seçilen bir bölümde uygulandı ve bu sayede 1800 saatlik yıllık çalışmanın ne ifade ettiği denenerek görülmüş oldu.

6. ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİSİ

Organizasyonlarda “Bilgi Yönetimi”ne yönelik çabaların başarıya ulaşması için öncelikle yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması gerekmektedir. Bu rol ve sorumlulukların başında da üst düzey pozisyonda görevlendirilecek olan ve organizasyon genelinde bilgi sistemleri altyapısının kurulmasından sorumlu olacak, ihtiyaçlara bağlı olarak ilgili projelerin başlatılmasına ön ayak olacak olan “Şirket Bilgi Yöneticisi” pozisyonu gelmektedir.

“Şirket Bilgi Yöneticisi” pozisyonları henüz yaygınlık kazanmış olmamakla birlikte sayıları giderek artmaktadır [Bkz. EK E ve EK F]. Daha çok büyük ve uluslar arası organizasyonlarda bu tür pozisyonlara rastlanmaktadır. Bu kişiler genelde genel müdür yardımcılığına eş değer organizasyon hiyerarşisinin en üst kısmında yer alan pozisyonlarda lokalize olmaktadır.

Dünya genelinde incelendiğinde oluşturulan pozisyonlara “Şirket Bilgi Yöneticisi” unvanının yanı sıra aşağıdaki unvanların da verilebildiğini görmekteyiz. [26]

Tablo 6.1. Şirket Bilgi Yöneticisinin Aldığı Unvanlar

ŞİRKET	UNVAN/POZİSYON
Booz Allen & Hamilton	Şirket Bilgi Yöneticisi-Gn. Md. Yrd.
Buckman Laboratories	Bilgi Transferi Gn. Md. Yrd.
Canadian Imperial Bank	Bilgiye Dayalı İşler Gn. Md. Yard.
Coopers & Lybrand	Şirket Bilgi Yöneticisi-Yön. Kurulu Başk. Yard.
Dow Chemical	Entelektüel Varlıklar Global Direktörü
Hewlett Packard	Bilgi Yönetimi Program Yöneticisi
Xerox	Entelektüel Mülkiyet Yönetimi Direktörü
Skandia AFS	Entelektüel Sermaye Direktörü

6.1. Şirket Bilgi Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

“Şirket Bilgi Yöneticiliği” karmaşık ve çok disiplinli bir anlayış gerektirmekte ve üst düzeyde temsil edilmek durumundadır. İlgili pozisyonun etkin olabilmesi için görev ve sorumlulukların net olarak tanımlanması gerekmektedir.

“Şirket Bilgi Yöneticisi”nin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir. [27-36]

- **Bilgi Yönetiminin Savunuculuğu**

Günümüzde gerek stratejilerin oluşturulması, gerekse iş süreçlerinin düzenlenmesinde bilginin önemi ifade edilse de, organizasyon kültürünün ve çalışanların bireysel tutumlarının değişmesi uzun zaman alan bir süreçtir.

Bu nedenle “Bilgi Yönetimi”nin başarıya ulaşabilmesi ilgili yöneticinin sürekli ve etkin savunuculuğunu gerektirmektedir. [27-36]

- **Bilgi Sistemleri Altyapısının Kurulması**

“Şirket Bilgi Yöneticisi” organizasyonun bilgi altyapısının dizaynı, oluşturulması ve işlerliğinin takibinden sorumludur. Organizasyonun bilgi altyapısı deyince kastedilen araçlara örnek olarak

- ✓ Kütüphaneler
- ✓ Bilgi Ambarları
- ✓ İnsani ve/veya Kompüterize Ağlar
- ✓ Araştırma Merkezleri
- ✓ Bilgi Yönetimini Destekleyici Organizasyonel Yapılar

sayılabilir. [27-36]

- **Dış Bilgi Sağlayıcılarıyla İlişkilerin Yürütülmesi**

Günümüzde organizasyonların kendi dışlarında çeşitli dış kuruluşlarla işbirliği stratejik açıdan büyük önem arz etmektedir ve organizasyonlar için önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır.

Bu bağlamda organizasyonların akademik kuruluşlarla, resmi kurumlarla işbirliği, veri-tabanı hizmeti veren şirketlerle ilişkilerinin verimli ve etkin yönetimi rekabetçi üstünlüğün sağlanması açısından kritik işlevler haline gelmiştir. [27-36]

- **Bilgi Yaratımı ve Kullanımı Süreçlerinin Geliştirilmesi**

“Bilgi Yönetimi” sistematik ve uygulamalarının bütünü yeni bilginin yaratımı ve stratejik rekabet avantajı elde edilmesine odaklanmalıdır.

“Şirket Bilgi Yöneticisi” yeni ürün geliştirme, pazar araştırmaları ve strateji geliştirme gibi bilgiye dayalı süreçlere yönelik bilginin toplanması, üretilmesi ve kullanımı konularında mevcut süreçlerin geliştirilmesinden sorumludur. [27-36]

- **Bilgi Kodifikasyon Yaklaşımlarının Dizayını**

“Şirket Bilgi Yöneticisi” organizasyonun bilgi kodifikasyon yaklaşımlarının tasarımı ve uygulamasından sorumludur.

Bu bağlamda organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi, mevcut bilgi envanterinin belirlenmesi ve haritalanması ve geleceğe yönelik modellemelerin yapılması gelmektedir. [27-36]

- **Bilgi Yönetiminin Getirisinin Ölçülmesi**

“Bilgi Yönetimi”nin organizasyon için önemini koruması ve varlığını sürdürebilmesinde üst yönetimin getirilerden haberdar edilmesi anahtar bir rol oynar. Bu nedenle “Şirket Bilgi Yöneticisi” “Bilgi Yönetimi” yaklaşımları ve uygulamalarının getirisini ölçmekle yükümlü olmalıdır.

Günümüzde söz konusu getirilerin ölçülmesinde bilgi yönetimi uygulamaları sonucu etkilenen kritik göstergelerdeki değişimler en sık başvurulan yöntemlerin başında gelmektedir. [27-36]

- **Organizasyondaki Diğer Bilgi Sistemleri Yöneticilerinin Yönetimi**

“Şirket Bilgi Yöneticisi” organizasyondaki diğer “Bilgi Yöneticileri”nin yönetimi, söz konusu pozisyonlar için ilgili profesyonel standartların oluşturulması ve kariyerlerinin yönetiminden sorumludur.

Alt kademe “Bilgi Yöneticileri” stratejik düzeyde “Şirket Bilgi Yöneticisi” tarafından başlatılan uygulamaların taktik düzeye indirilmesi ve organizasyonel yayılımın sağlanması açısından önemli sorumluluğa sahiptirler. [27-36]

- **Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Şirket Bilgi Yöneticisi organizasyonun bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinden sorumludur.

Organizasyonun formal stratejik planlama süreci içerisinde öncelikle yer alması gereken bilgi yönetimi stratejilerinin odaklanması gereken konular olarak şunları sayabiliriz:

- ✓ Organizasyonun sahip olduğu bilgi tiplerinin belirlenerek bunların etkin yönetimi için kaynak ayrılması.
- ✓ Organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi ve bunların elde edilmesi için kaynak ayrılması.
- ✓ Bilgi Yönetimi Süreçlerine yönelik “İhtiyaç-Fark Analizleri”nin yapılması ve ilgili süreçlerin geliştirilmesine kaynak ayrılması.
- ✓ Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı temel yeteneklere bağlı olarak hangi bilgi tiplerinin önem kazanacağını öngörülerek geleceğe yönelik bilgi yönetim modellerinin oluşturulması için kaynak ayrılması.

Görüldüğü üzere “Şirket Bilgi Yöneticisi”nin stratejik düzeyde strateji geliştirmeden taktik düzeyde bilgi yönetimi alt yapısının kurulmasına dek uzanan geniş bir spektruma yayılı sorumlulukları bulunmaktadır.

“Bilgi Yönetimi”nin bir organizasyonda başarı ile uygulanması açısından bana göre en kritik sorumluluklar şunlardır:

- **Organizasyonel Kültürün Değişimi**

Kültürel değişim uzun zaman alan bir süreçtir ve öncelikle organizasyonun insan kaynakları politikalarına sıkı sıkıya bağlıdır. Kısa vadede organizasyonların insan kaynakları yaklaşımları açısından “Bilgi Yönetimi”ni destekleme yönünde şu adımları atması yerinde olacaktır:

- ✓ Eğitim
- ✓ Teşvik Uygulamaları
- ✓ Performans Değerlendirme Sistemlerinin Bilgi Yönetimine Uygun
- ✓ Yapılandırılması
- ✓ Örneklerle Yönetim Yaklaşımı

- **Bilgi Yönetimi Altyapısının Kurulması**

“Bilgi Yönetimi Altyapısı”nın kurulması denildiğinde pek çok kişinin ilk aklına gelen bilgisayar ağları, elektronik veri tabanları, web-tabanlı intranet ve extranet sistemleri, arama motorları, kelime işlemciler, masa üstü yayıncılık, video-konferans sistemleri gibi teknolojik yapıların kurulmasıdır.

Hangi teknolojilerin seçileceği tabii ki bu görevin bir kısmı olmakla birlikte asıl zor olan kısım fonksiyonlar arası bilgi ağlarının ve veri tabanlarının geliştirilmesi ve işlerliğinin sağlanması için ne tür organizasyonel yapıların kurulması gerektiğidir.

- **Bilgi Yönetiminin Ekonomikliği**

“Bilgi Yönetimi”nin devamlılığı organizasyona sağlanan getirinin dokümente edilebilmesini gerektirir. Özellikle bütçe dönemlerinde yeterli kaynakların elde edilebilmesi sağlanan faydaların mümkün olduğunca somut olarak ortaya konulmasına bağlıdır.

6.2. Şirket Bilgi Yöneticisinin Temel İş Yeterlilikleri

“Şirket Bilgi Yöneticiliği” yeni bir pozisyondur ve bu pozisyona gelecek kişilerin diğer üst düzey pozisyonlardan farklı bazı temel iş yeterliliklerine sahip olması “Bilgi Yönetimi”nin başarısı için önemlidir. [27-36]

- **Bilgi Yönetimine Hem Düşünce Hem De Pratik Uygulamalar Açısından Hakimiyet**

“Şirket Bilgi Yöneticisi” temel bilgi yönetimi kavramlarına hakim olmalıdır. Söz konusu hakimiyet başlatılacak olan bilgi yönetimi projelerinde uygun araçların seçimi açısından önemlidir.

Ayrıca “Bilgi Yönetimi Alt Sistemleri”ne hakimiyet bilgi yönetimi uygulamalarının entegrasyonu açısından büyük önem arz etmektedir.

Özellikle bilginin yaratılması, bilginin paylaşımı ve dağıtılması ve bilgiye ulaşım süreçlerine yönelik konularda derinlemesine bilgi ve deneyim sahibi olması şirket bilgi yöneticilerinde olması gereken başlıca özelliktir. [27-36]

- **Bilgi Yönetimini Destekleyici Organizasyonel Yapı ve Teknolojilere Hakimiyet**

“Bilgi Yönetimi”nin mümkün kılıcılarını olarak betimleyebileceğimiz organizasyonel yapı ve teknolojilere hakimiyet özellikle teknolojik araçlarla formal olarak dokümanite edilebilen açık bilgi ile kültürel faktörler ve beşeri ağ yapılarına dayalı örtülü bilginin entegrasyonu açısından “Şirket Bilgi Yöneticileri”nin sahip olması gereken diğeri bir özelliktir. [27-36]

- **Organizasyonda Bilgisine İnanılan Bir Kişi Olma**

Bu özellikle “Şirket Bilgi Yöneticisi”nin yetkinliğinin organizasyonda yer alan diğeri fonksiyonlarda çalışanlarca kabul görmesi kastedilmektedir.

Tersi bir durumda organizasyon içi güç çekişmeleri “Bilgi Yönetimi”nin potansiyel etkinliğini engelleyici yönde etki yapabilecektir. [27-36]

- **Organizasyonun Kritik Süreçlerine Hakimiyet**

“Bilgi Yönetimi” sorumluluğunu üstlenecek olan “Şirket Bilgi Yöneticileri”nin organizasyonun başarısı için kritik öneme sahip iş süreçlerine yönelik bilgisi ve mümkünse deneyimi bulunmalıdır.

Bu sebeple bu kişilerin mümkün olduğunca geniş bir kariyere sahip olması yerinde olacaktır. [27-36]

6.3. Şirket Bilgi Yöneticisinin Temel Kişisel Yeterlilikleri

Çeşitli akademisyenlerce yapılan araştırmalar ve deneyim sahibi danışmanların öngörülerini “Şirket Bilgi Yöneticileri”nde bulunması gereken aşağıdaki kişisel yeterliliklere dikkat çekmektedir. [27-36]

- **Stratejik Düşünme Becerisi**

“Bilgi Yönetimi” organizasyonel hedeflere hizmet etmelidir. Bu sebeple “Şirket Bilgi Yöneticisi”nde olması gereken temel yeterliliklerden biri stratejik düşünme becerisidir.

“Şirket Bilgi Yöneticisi” şirket stratejileri açısından önemli bilgilerin tespiti ve bilgi yönetimi inisiyatiflerinin bu bilgiler üzerinde yoğunlaşmasını sağlayabilmelidir. [27-36]

- **İşbirliği ve İletişim Becerileri**

En önemli kişisel yeterliliklerden biridir. “Şirket Bilgi Yöneticiliği” pozisyonu yeni bir pozisyonudur. Organizasyonlar “Bilgi Yönetimi” konusunda henüz bilinçlenme safhasındadırlar.

“Şirket Bilgi Yöneticileri” daha agresif bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirebilmek için etki alanlarını genişletmek durumundadırlar. Etki alanlarını genişletebilmeleri ise iletişim becerilerinin gelişmiş olması ile yakından ilişkilidir. [27-36]

6.4. Şirket Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri

Günümüzde “Şirket Bilgi Yöneticileri”nin organizasyonlardaki yerine baktığımızda üç tip pozisyonla karşılaşılıyor.

- ✓ Diğer fonksiyonlardan bağımsız ayrı bir pozisyon
- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonuna entegrasyon
- ✓ Enformasyon Sistemleri Yönetimi fonksiyonuna entegrasyon

Daha önce de bahsettiğimiz üzere organizasyonel yapı, kültür ve dolayısıyla insan kaynaklarının yönetimi ile teknoloji dolayısıyla enformasyon sistemleri “Bilgi Yönetimi” nin başarısında önemli roller oynamaktadırlar.

Bu sebeple de kimi organizasyonlar “Bilgi Yönetimi”ne geçişte bağımsız bir pozisyon oluşturmak yerine insan kaynakları veya enformasyon sistemleri yönetimi fonksiyonlarına entegrasyon yöntemini seçmektedirler. [27-36]

“Bilgi Yönetimi” her ne kadar bu iki fonksiyonla sıkı sıkıya ilişkili de olsa bu tür bir entegrasyon “Bilgi Yönetimi” fonksiyonunun bu iki geleneksel pozisyona göre daha az önemli olduğu izlenimini verebilecektir.

Yukarıda bahsettiğim görev ve sorumluklar ile pozisyon için gerekli kişisel yeterlilikler dikkatle incelendiğinde görülecektir ki “Bilgi Yönetimi Fonksiyonu” geleneksel pozisyonlara entegre edilemeyecek derecede önemli ve komplikedir.

Bağımsız bir pozisyon oluşturulduğunda bu pozisyon ya üst düzeyde bir genel müdür yardımcılığı veya buna eş değer genel müdüre doğrudan bağlı bir yöneticilik pozisyonu şeklinde olmaktadır.

Benim şahsi kanaatim odur ki “Bilgi Yönetimi” stratejik düzeyde temsil edilmek durumundadır. Bu sebeple oluşturulacak pozisyon genel müdüre bağlı bir genel müdür yardımcılığı olmalıdır.

6.5. Uygulama - TEE A.Ş. Organizasyonunda Bilgi Yöneticisinin Yeri

6.5.1. TEE A.Ş. - Tanıtıcı Bilgiler

- Tarihçe

Türk Elektrik Endüstrisi(TEE) A.Ş., 1964 yılında buzdolabı kompresörleri, çamaşır makinesi motorları ve genel maksat motorları üretmek üzere Türk General Elektrik Endüstrisi A.Ş. adıyla sermayesinin %51'i General Electric Co., %37'si Arçelik A.Ş. ve %12'si Türkiye İş Bankası tarafından ödenerek kurulmuştur. 1979 yılında General Electric hisselerinin Türk ortaklara devri ile, adı Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. olarak değişmiştir. Günümüzde hisselerinin tamamına yakını Arçelik'e' ait olup Koç Holding'e bağlı üç işletmeli bir şirket olarak çalışmaktadır.

Topkapı'da bulunan TOPEM(Topkapı Elektrik Motorları) İşletmesi'nin yanı sıra, 1989 yılı sonunda SUTEM(Sultançiftliği Elektrik Motorları) İşletmesi'nin Arçelik'ten devralınmasıyla, iki işletme ve merkez şeklinde yapılanmıştır. 1992 yılı başında ise ESKOM(Eskişehir Kompresör) İşletmesi Arçelik'ten satın alınmış ve bugünkü üç işletmeli yapıya ulaşılmıştır.

- Organizasyonel Yapı

TEE Koç Holding'in faaliyet gösterdiği ana çalışma sahalarından olan "Dayanıklı Tüketim Grubu"na bağlı 5 şirketten biridir. Genel Müdürlük(Merkez) ve üç işletmeden oluşan bir yapısı vardır.

Genel Müdürlük Birimleri, Topem İşletmesi ile aynı adreste bulunmakta ve işletmelere, kalite sistemleri ve ürün tasarımı, yatırım, planlama ve satın-alma, pazarlama, finansman, eğitim konularında hizmet vermektedir.

İşletmeler bünyesinde, üretim faaliyetlerinin yanı sıra diğer fonksiyonlar için merkez birimleri ile koordineli çalışan birimler mevcuttur. Ürün yelpazesinin bütünü dikkate alındığında ülkemizin en büyük elektrik motoru ve kompresör üreticisidir. TEE'nin bu gücü iş sonuçlarına da yansımaktadır.

- ✓ TEE A.Ş. 1989 yılında 500 büyük sanayi kuruluşu arasında 167. sırada iken, 1997 yılında 62.'liğe, özel sektör sıralamasında ise 51.'liğe yükselmiştir.

- ✓ Koç Grubu sanayi şirketleri arasındaki yeri 1989 yılında 13. iken, 1997 yılında 9.'luğa yükselmiştir.
- ✓ Koç Grubu ihracat sıralamasındaki yeri 1989 yılında 12.'lik iken, 1997 yılında 6.'lığa yükselmiştir.

- **Ürün ve Müşteri Profili**

TEE, elektrik motoru ve kompresör üretimi konusunda ihtisaslaşmış bir şirkettir. Üç işletmesinde ürettiği değişik karakterdeki ürünleri ile yurtiçinde ve yurtdışında geniş bir müşteri kitlesine hitap etmektedir. Ürünlerinin tamamı TSE belgeli olup, aynı zamanda VDE, UL, NF gibi uluslararası standart kuruluşlarından da sertifikalıdır.

Topem İşletmesi'nde öncelikli olarak Arçelik için çamaşır makinası yıkama ve pompa motorları ve elektrikli süpürge motorları üretilmektedir. 1994'ten itibaren yurtiçindeki diğer beyaz eşya üreticileri için de özel amaçlı motorlar geliştirilmiştir. 1995'te ise Avrupa'nın en büyük kompresör üreticilerinden Danfoss firması için kompresör motoru üretimine başlanmıştır. Söz konusu motorlar kullanıldıkları ana ürünler açısından en önemli komponentler durumundadır. Topem İşletmesi kendi alanında, ülkemizin en büyük üreticisi olmanın yanı sıra Avrupa'da da Siemens, AEG, Ceset, Zanussi gibi büyük üreticiler arasında sayılmaktadır.

Sutem İşletmesi'nde ise, endüstriyel amaçlı tri-faze ve mono-faze genel maksat motorları üretilmektedir. Bu işletme yurtiçi ve yurtdışında yoğun bir rekabet ve ürün çeşitliliğinin yaşandığı, çok değişken taleplerin söz konusu olduğu pazarlarda kendini kanıtlamıştır. İşletme yurtiçinde son yıllarda ulaştığı pazar lideri konumunu her geçen gün daha da kuvvetlendirerek korurken, üretim adetlerindeki ciddi artışlarla ağırlıklı olarak Batı Avrupa ülkelerine olan ihracatını da her yıl geliştirmektedir.

Eskom İşletmesi öncelikli olarak Arçelik buzdolapları için soğutma kompresörleri üretirken yurtiçindeki diğer küçük soğutucu üreticilerinin taleplerinin çok önemli bir kısmını da karşılamaktadır. Yurtiçi perakende pazarının tamamına yakınına hitap eden Eskom İşletmesi üretiminin yaklaşık %20'sini de ihraç etmektedir. Yıllar itibariyle hızla artan üretim kapasitesine paralel olarak ihracat rakamları da artmaktadır. Bu işletmenin yaptığı ihracatın önemli bir kısmı Batı Avrupa ülkelerine yöneliktir.

TEE’de işletmelere göre ciro dağılımı şöyledir:

- ✓ TOPEM İşletmesi.....% 37
- ✓ SUTEM İşletmesi.....% 23
- ✓ ESKOM İşletmesi.....% 40

- **Pazarlama Stratejileri**

Topem ve Eskom İşletmeleri ana müşterileri olan Arçelik ile sürekli bir işbirliği içinde bulunmaktadır. Arçelik üretim programları paralelinde TEE üretim programlarının Arçelik’e dönük kısmı anında değiştirilmektedir.

Sutem İşletmesi ürünleri Satıcı, İmalatçı ve İmalatçı/Satıcı müşterilere pazarlanmaktadır. İmalatçı/Satıcı müşteriler Sutem İşletmesi ürünlerini kendi üretimlerinde kullandıkları gibi doğrudan diğer kullanıcılara da pazarlamaktadırlar. Bu yolla müşterilerin istekleri, ürünü çok iyi tanıyan, TEE’nin üretim ve değişik isteklere cevap verme yeteneğini bilen bayiler kanalıyla öğrenilmektedir. Bu yaklaşımla talepler çok hızlı değerlendirilebilmekte gerektiğinde alternatif çözümler süratle üretilebilmektedir.

- **Kullanılan Teknolojiler**

Yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmek için yeni ürün ve üretim teknolojilerinin çok yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle 1991 yılından itibaren yoğun bir yatırım hamlesi başlatılmış, 1997 yılı sonuna kadar yüz yirmi milyon Dolar’ın üzerinde yatırım yapılmıştır. Üç işletmenin üretim proseslerine yönelik son yenilikler araştırılmış ve mevcut makine parkı modernize edilmiştir.

Artan üretim adetleri paralelinde yeni ve gelişmiş ürünlerin devreye alınması da önemli verimlilik artışları sağlamıştır. Kişi başına üretim adetleri TEE genelinde 1992 yılında 1655 iken 1998 yılında iki katına çıkarak 3646’ya ulaşmıştır.

- **İş Gücü Yapısı ve Dağılımı**

Beyaz yakalı çalışanların çoğu seçkin üniversitelerin mezunlarından oluşmaktadır. Mavi yakalı çalışan istihdamında ise Endüstri Meslek Lisesi mezunları tercih edilmektedir. Çalışanların gelişimi yıllar itibariyle sürekli artan eğitimler ve rotasyonlarla desteklenmektedir.

Şirket yaklaşık 1700 çalışanı ile oldukça geniş bir istihdam olanağı sağlamaktadır. Çalışanların 320'si beyaz yakalı olup, bunların 209'u mühendistir. Çalışanların merkez ve işletmelere dağılımı şu şekildedir:

✓ Merkez.....	117 Kişi
✓ Topem İşletmesi.....	596 Kişi
✓ Sutem İşletmesi.....	687 Kişi
✓ Eskom İşletmesi.....	297 Kişi

TEE A.Ş. ülkenin geçirdiği ağır ekonomik kriz dönemleri de dahil olmak üzere personel azaltışını asgari seviyelerde tutmuş, modernizasyonlar nedeniyle ortaya çıkan işgücü fazlalığını işletmeler arası kaydırmalar ve kapasite artışlarında değerlendirmiştir.

Çalışanların ücret seviyeleri yıllar itibariyle sürekli sektör ortalamalarının üzerinde seyretmiştir.

- **Yan Sanayi Yaklaşımları**

TEE konusunda uzmanlaşmış yan sanayi şirketleri ile çalışmaya özen göstermektedir. Tedarikçilerin katma değerinin artırılmasına yönelik olarak kritik olmayan operasyonlar yan sanayi firmalarına aktarılmaktadır.

Yan sanayi şirketlerinin kalite sistemlerini geliştirmelerine yardımcı olunmakta ve Planlı Yan Sanayi Geliştirme Programı uygulanmaktadır. TEE A.Ş. 1993 yılında BEYSAD'ın (Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği) kuruluşuna öncülük etmiştir ve genel müdür kuruluşundan bu yana derneğin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir.

Son olarak şirketin 1992 yılında “Koç-2000 Projesi” kapsamında başlattığı Toplam Kalite çalışmaları ve bu yaklaşımların neticesi olarak değerlendirilebilecek alınan ödüller aşağıda verilmiştir:

Tablo 6.2. TEE A.Ş.’nin Aldığı Ödüller

ÖDÜL	VEREN KURUM	TARİH
Yılın İşçisi Ödülü	MPM	1989, 1991
Bronz İhracat Ödülü	İSO	1990, 1991
Gümüş İhracat Ödülü	İSO	1992, 1993, 1994, 1995
Altın İhracat Ödülü	İSO	1996
Teknoloji Uygulama Ödülü	ESO	1993
Çevre Teşvik Ödülü	İSO	1997
Kalite Başarı Ödülü	TÜSİAD-KalDer	1998
Çevre Büyük Ödülü	İSO	1998
Çalışanların Profesyonel Gelişimine Katkı Ödülü	IEEE	1998
Çevrede Kalite Ödülü	ASQ	1998

Tablo 6.3. TEE A.Ş.’de Toplam Kalitenin Gelişimi

1992	Koç-2000 Projesinin Başlatılması Toplam Kalite Yürütme Komitesi’nin Kurulması Kalite Çemberleri Faaliyetlerinin Başlatılması
1993	Üç İşletme ve Merkezin ISO 9001 Belgesi Alması Şirket İç Ö Değerlendirme Çalışmalarının Başlatılması
1994	Planlı Yan Sanayi Geliştirme Çalışmalarının Başlatılması Kalibrasyon Laboratuvarının Akredite Olması
1995	Süreç Yönetim Sistemi’nin Kurulması Kalite Maliyetleri Sistemi’nin Kurulması Bireysel Öneri Sistemi’nin Kurulması Çalışanların Memnuniyeti Anketi Uygulamasının Başlatılması Müşteri Memnuniyeti Anketi Uygulamasının Başlatılması
1996	Çevre Yönetim Sistemi Projesi’nin Başlatılması Yan Sanayi Öneri ve Memnuniyeti Anketi Uygulamasının Başlatılması Toplam Kalite Anketi Uygulamasının Başlatılması
1997	Liderliğin Etkinliği Anketi Uygulamasının Başlatılması Toplumsal Etki Anketi Uygulamasının Başlatılması İç Müşteri Anketi Uygulamasının Başlatılması
1998	Tüm İşletmelerin ISO 14001 Belgesi Alması ISA 2000 Projesinin Başlatılması

6.5.2. TEE A.Ş. - İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları

Şirketlerin sahip olduğu insan kaynaklarını ve bunun geliştirilmesine yönelik uyguladığı yaklaşımları organizasyonlarda “Bilgi Yönetimi”nin başarı ile uygulanmasını mümkün kılıcı temel iki faktörden biri olarak görmekteyim.

Bu sebeple TEE A.Ş.’nin mevcut uygulamalarından kısaca bahsetmekte yarar görüyorum. Aşağıda

- ✓ insan kaynakları yaklaşımlarının stratejik planlama süreci içindeki yeri,
 - ✓ şirketin insan kaynakları yaklaşımlarının geliştirilmesi için çalışanlarından bilgi toplamada kullandığı araçlar,
 - ✓ ücretlendirme,
 - ✓ performans değerlendirme,
 - ✓ eğitim yaklaşımları,
 - ✓ bilgi paylaşımı ve iletişim amaçlı kullandığı araçlara
- kısaca değinilmiştir.

• İnsan Kaynakları Yaklaşımlarının Stratejik Planlama Sürecindeki Yeri

TEE Koç-2000 Projesi kapsamında yürütülen Stratejik Planlama Süreci çerçevesinde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik stratejiler belirlemekte ve ilgili faaliyetlere Stratejik Faaliyet Planlarında yer vermektedir.

Bu faaliyetlere örnek vermek gerekirse;

- ✓ Çalışanların Memnuniyet Seviyelerinin Artırılması
- ✓ İletişim Etkinliğinin Artırılması
- ✓ Eğitim Etkinliğinin Artırılması

vs. sayılabilir.

- **Çalışanlardan Bilgi Toplamada Kullanılan Araç ve Yaklaşımlar**

TEE insan kaynaklarının gelişimine uygun bir organizasyonel ortam oluşturabilmek amacıyla çalışanlarından çeşitli yöntemlerle bilgi toplamaktadır:

- ✓ Açık Kapı Politikası
- ✓ Performans Görüşmeleri
- ✓ Şirket Öz Değerlendirme Sonuçları
- ✓ Çalışanların Memnuniyeti Anketi
- ✓ Toplam Kalite Kültürü Anketi
- ✓ Yeni İşe Başlayanlar Anketi
- ✓ İç Müşteri Anketi
- ✓ Liderliğin Etkinliği Anketi

- **Ücretlendirme Yaklaşımları**

TEE ücretlendirmenin Türkiye koşullarında önemli bir faktör olduğunun bilinciyle kuruluş genelindeki ücretlerin dış kuruluşlara göre üst seviyelerde tutulması için çeşitli ücret araştırmalarından yararlanmaktadır.

Beyaz yakalı çalışanların ücretlendirilmesinde iş kademesi, kıdem ve performansın değerlendirilmesine dayanan bir metodoloji kullanılmaktadır.

Mavi yakalı personelin ücretlendirilmesinde ise “Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi Faktör ve Puan Planı” kullanılmakta ve en üst kademe olan “A Kategorisi” uygulanmaktadır.

- **Eğitim Yaklaşımları**

TEE 'de eğitim planları yıllık olarak kişisel bazda belirlenir. Kişisel Eğitim Planları'nın belirlenmesinde çalışan, yönetici ve eğitim uzmanının uzlaşımı esastır. Planlanan eğitimlerin gerçekleştirmelerine ilişkin raporlar altı ayda bir birim yöneticisi ve çalışan tarafından gözden geçirilir ve gerektiğinde revize edilir.

Eğitim planlamasının önemli bir tamamlayıcısı da şirket çapında yürütülen eğitim etkinliği araştırmalarıdır. Şirket çapında elde edilen eğitim etkinliğine yönelik istatistiki bilgiler holding içi ve dışı kuruluşlarla karşılaştırılmakta ve gelecek dönemin eğitim planları oluşturulurken dikkate alınmaktadır.

- **Performans Değerlendirme Yaklaşımları**

TEE 'de çalışanların performansları yılda iki kez değerlendirilir. Bu değerlendirmede geçmiş döneme ait hedefler, teknik ve davranışsal yeterlilikler gözden geçirilir ve ne ölçüde gerçekleştirildiği saptanır. Çalışanın güçlü ve geliştirmeye açık yönleri belirlenir. Gelecek dönemin performans planlaması yapılır.

- **Bilgi Paylaşımı ve İletişim Amaçlı Kullanılan Araçlar**

TEE bünyesinde bilgi paylaşımı ve çalışanlar arası diyalog için kullanılan yöntemlerin başlıcaları şunlardır:

- ✓ Bilgisayar Ağı
- ✓ Intranet
- ✓ Şirket İçi Yayınlar
- ✓ Dolaşarak Yönetim
- ✓ Toplam Kalite Odaları
- ✓ Açık Kapı Politikaları
- ✓ Görsel ve İşitsel İletişim Araçları
- ✓ Ekip Çalışmaları

6.5.3. TEE A.Ş. - Bilgi Kaynaklarının Yönetimi

“Bilgi Yönetimi”nin bir diğer mümkün kılıcısı enformasyon teknolojileridir. Bu sebeple TEE A.Ş.’nin bilgi kaynaklarının yönetimine yönelik yaklaşımları, günlük iş yaşamına entegre ettiği bilgi sistemleri ve sahip olduğu teknolojik altyapı hakkında bir miktar da olsa bilgi vermenin (Bilgi Yönetimi’nin yerleşebilmesi için organize olmamış dahi olsa) şirketi daha yakından tanıma açısından yararlı olduğunu düşünüyorum.

TEE A.Ş. Merkez Bilgi Sistemleri Birimi kendi misyonunu aşağıdaki şekilde belirlemiş ve Koç-2000 Stratejik Planlama Süreci çerçevesinde bilgi kaynaklarının yönetimi ve paylaşımı için şu stratejileri belirlemiştir.

Tablo 6.4. TEE A.Ş.'de Bilgi Sistemleri Misyonu

Şirket Değerleri ve önceliklerinden hareketle, hem kendi iç operasyonlarımızı yürütmek, hem de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz tüm bilgi kaynaklarının yönetimi ve paylaşımına yönelik sistemin ve altyapının oluşturulması, işletilmesi, korunması ve sürekli geliştirilmesi.

Tablo 6.5. TEE A.Ş.'de Bilgi Sistemleri Stratejileri

- ✓ Bilgide Kalite (Bilginin Güncelliği - Bilginin Bütünselliği – Ortak Format – Kolay Erişim ve Paylaşım) Yaklaşımının Yaygınlaştırılması
- ✓ Bilgi Kullanıcılarının İhtiyaçlarını Karşılacak Çözümlerin Planlanması
- ✓ Bilgiye Hızlı, Kolay ve Güvenilir Şekilde Ulaşım İçin Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İzlenmesi
- ✓ En az maliyetle en iyi çözüm için bilgi kaynaklarının sinerji yaratacak şekilde kullanımının sağlanması

TEE şirket içi ve dışı bilgi akışını Kalite Güvence Sistemi ile tanımlamıştır. Bilginin tedarikçisi ve müşterileri, hangi bilginin kim tarafından, ne zaman ve hangi yöntemle ulaştırılacağı ve iletilen bilgilerin güvenliği, bu sistem içerisindeki el kitapları, prosedür, talimat ve teknik dokümantasyon ile detaylı olarak tariflenmiştir.

Bilgi trafiğinin yönetiminde kullanılan Kalite Güvence Sistemi bilgisayar ağı, kütüphane ve arşiv altyapısı ile desteklenmektedir.

- TEE Bilgi Sistemleri Alt Yapısı

TEE Bilgi Sistemleri Parkı son 7 yılda katlanarak büyümüştür.

Tablo 6.6. TEE A.Ş. Bilgi Sistemleri Alt Yapısı Gelişimi

	1996	1997	1998
İşletim Sistemi	MS Windows 95, NT 3.51, Unix, CTOS	MS Windows 95, NT 4.0, Unix, CTOS	MS Windows 95, NT 4.0, Unix, CTOS
İşlemci	Intel 486	Intel 486, Intel Pentium	Intel 486, Intel Pentium
Veri Tabanı	Sybase, SQL Server	Sybase, SQL Server, Oracle	SQL Server, Oracle
Programlama Dilleri	Cobol, Access, Visual Basic	Visual Basic, Access, Crystal Reports, Power Builder, Cobol	Visual Basic, Crystal Reports, Power Builder
Haberleşme	MS Mail, Reuters	Koç-Net, Reuters, MS Mail, Internet, Intranet	Koç-Net, Reuters, MS Mail, Internet, Intranet
Bilgi İletim Hızı	LAN - 10 Mbit WAN - 14,4 Kbit	LAN - 100 Mbit WAN - 64 Kbit	LAN - 100 Mbit WAN - 64 Kbit
PC / Kişi(%)	%75	%90	%95
CTOS Sayısı	60	45	35
NT Sayısı	6	30	32
Yazılımlar	SAP, CODA, IDEAS, ANSYS, MS Office 95	SAP, CODA, IDEAS, ANSYS, MS Office 95, MatLab	SAP, CODA, IDEAS, ANSYS, MS Office 95, MatLab
UNIX Sayısı	5	10	11

TEE A.Ş. Koç Holding bünyesinde uygulamaya alınması düşünülen elektronik bilgi sistemlerinde zaman zaman pilot şirket olmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda uygulamaya alınan kapsamlı iki uygulamadan kısaca bahsetmekte yarar görüyorum.

- **MIS Projesi**

1994 yılı sonunda mali sistemler Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygun çalışacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Daha önce tüm bilgi sistemlerinde kendi geliştirdiği yazılımları kullanan TEE A.Ş., açık sistemlerle birlikte dünya standartlarında paket programlar kullanmaya başlamıştır.

MIS Projesi kapsamında 1995'ten itibaren CODA firmasının CODA Financials isimli Muhasebe Paketi uygulamaya konmuştur.

- **SAP Projesi**

Sistemler arası bütünselliği sağlamak amacıyla 1995 yılında SAP R/3 yazılımının TEE'de kullanılmasına karar verilmiştir. Dünya çapında yaklaşık 5000 firmanın kullandığı bu yazılımın şu modülleri bulunmaktadır:

- ✓ Malzeme Yönetimi
- ✓ Satış ve Dağıtım
- ✓ Maliyet Kontrol
- ✓ Üretim Planlama
- ✓ Kalite Güvence

Bu proje kapsamında Malzeme Yönetimi Modülü'nden başlamak üzere diğer modüller de kademeli olarak yaygınlaştırılacaktır.

6.5.4. TEE A.Ş.'de Bilgi Yönetimine Geçişte Organizasyonel Yapılanma

Bilgi Yönetimi'nin uygulanabilmesi söz konusu inisiyatife ilişkin yapılanmanın gerçekleştirilmesine ihtiyaç duymaktadır.

Halihazırda mevcut organizatif yapıda söz konusu sistematikler bütününe ilişkin sorumluluğun başka bir fonksiyonu yürütmekte olan bir kişiye verilmesi halinde "Bilgi Yönetimi" inisiyatifinin etkin olarak yürütülmesi güç olacaktır.

Bu durumda "Bilgi Yönetimi"nin önemi organizasyon çalışanlarınca anlaşılamayacak ve hatta ek bir görev gibi sunulması ve organizatif sorumlulukların belirginleştirilmemesi halinde değeri indirgenebilecektir.

TEE A.Ş.'de "Bilgi Yönetimi"nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için organizatif yapılanma açısından ilk planda gereken şunlardır:

- ✓ Bilgi Yöneticisinin atanması ve organizasyondaki yerinin belirginleştirilmesi
- ✓ Bilgi Yönetiminin etkin işleyişini sağlayacak organizatif değişiklikler
- ✓ Organizasyonel rol ve sorumlulukların belirlenmesi
- ✓ Bilgi Yönetimi'nin organizasyonel yayılımını sağlayacak ekiplerin kurulması

6.5.4.1. Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri

Bilgi ve bilginin etkin yönetimi günümüzde ve gelecekte temel yeteneklere dayalı stratejik avantaj yaratmanın ön koşulu olacaktır.

- ✓ Yukarıdaki ön görüden hareketle "Bilgi Yönetimi" inisiyatifinin stratejik düzeyde temsilinin uygun olacağını düşünmekteyim. Bu bağlamda TEE A.Ş. bünyesinde genel müdür yardımcılığı seviyesinde bir temsilin şart olduğunu düşünüyorum.

6.5.4.2. Bilgi Yönetiminin Etkin İşleyişini Sağlayacak Organizasyonel Değişiklikler
Tabiidir ki bir tek “Bilgi Yöneticisi”nin atanması gerekli organizasyonel dönüşümlerin sağlanabilmesi açısından yeterli değildir. Bilgi Yönetimi’nin organizasyonel dönüşümü gerçekleştirmede “Şirket Bilgi Yöneticisi”nin özellikle ihtiyaç duyduğu fonksiyonların da uygun reorganizasyonu gerekmektedir.[Bkz. EK A ve EK B]

Daha önceki bölümlerde özellikle “Enformasyon Teknolojilerinin Yönetimi” ve “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” süreçlerinin “Bilgi Yönetimi”nin iki öncelikli mümkün kılıcısı olduğundan bahsetmiştim. Bu bağlamda söz konusu iki fonksiyon için ön görüş şudur:

- ✓ Merkez organizasyonunda genel müdüre bağlı “İnsan Kaynakları Birimi” ve “Bilgi Sistemleri Birimi”nin yeni organizasyonda “Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısına” bağlanması uygun olacaktır. Bu değişiklik esnasında “Bilgi Sistemleri Biriminin” adının hali hazırda mevcut işlevini de daha iyi yansıtan “Enformasyon Teknolojileri” olarak değiştirilmesini ön görmekteyim.
- ✓ Yine genel müdüre bağlı “Merkez Kalite Güvence Birimi”nin mevcut sorumluluklarından olan ürün denetimi sorumluluğunun İşletme Kalite Güvence Birimleri’ne devri ile sahip olduğu insan kaynakları potansiyelinin yeni oluşturulacak olan “Bilgi Yönetim Sistemleri” Birimine aktarılması ve gerekirse uygun olarak desteklenmesi yerinde olacaktır.

Organizasyonel yayılımın sağlanması amacıyla işletmelerde öngördüğüm yapılanma ise şu şekildedir:

- ✓ Mevcut yapıda sorumluluk olarak geçen “Bilgi Sistemleri Birimi” ve İnsan Kaynakları Birimi’nin güçlendirilerek müdürlük haline getirilmesi.
- ✓ Merkezde oluşturulacak “Bilgi Yönetim Sistemleri Birimi”nin öncelikle yönlendireceği projelerin işletmelere uyarlamasını yapacak olan “Bilgi Yönetim Sistemleri Birimi”nin oluşturulması.

6.5.4.3. Organizasyonel Rol ve Sorumluluklar

Bilgi Yönetiminin başarısı tek bir birimin veya kişinin gayretlerine bırakılamaz. Bilgiye dayalı ve daha önemlisi bilgi yaratan bir organizasyon haline gelebilme ilgili rol ve sorumlulukların organizasyonel yayılımına ihtiyaç gösterir.

- Genel Müdür

- ✓ “Bilgi Yönetimi” konusunda örneklerle liderlikten sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi Stratejilerinin stratejik yönetim sürecine dahil edilmesinden sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi uygulamaları için bütçede uygun finansal kaynakların ayrılmasından sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi’nin işe katkısının somut takibinden sorumludur.
- ✓ Şirket hedeflerini de dikkate alarak önerilen bilgi yönetimi uygulamalarının rafine edilmesinden sorumludur.

- Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

- ✓ TEE A.Ş. Bilgi Yönetimi Sürecinin sahibidir ve Bilgi Yönetimi inisiyatifinin yürütülmesi ve başarısından birinci derecede sorumludur.. Bu bağlamda “Bilgi Yönetimi”nin alt süreçleri olan “Bilginin Elde Edilmesi ve Yaratımı”, “Bilginin Depolanması ve Bilgiye Ulaşım” ve “Bilginin Yayılımı” alt süreçlerinin yönetiminden sorumludur
- ✓ Kendisine bağlı birimlerin yönetiminden ve TEE genelinde “Bilgi Yönetimi” uygulamalarının koordinasyonundan sorumludur..
- ✓ Mevcut rekabetçi çevreye ve gelecekteki olası rekabete yönelik “Bilgi Yönetimi” stratejisinin ilgili yönetim ekiplerine sunulmasından sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi’nin etkin uygulanabilmesi için gereken organizatif yapıların, rol ve sorumlulukların tasarlanması ve ilgili yönetim ekiplerine sunulmasından sorumludur.

- ✓ TEE A.Ş. genelinde “Bilgi Yönetimi”nin uygulanabilmesine uygun organizasyonel kültürün yaratılması için uygun insan kaynakları yapılanmasından sorumludur.
- ✓ TEE A.Ş. genelinde şirket stratejileri ve organizasyonel kültürü dikkate alarak uygun enformasyon teknolojisi altyapısının kurulmasından sorumludur.
- ✓ Şirket Bilgi Stoğu’nun derinleştirilmesi ve genişletilmesinden sorumludur.
- ✓ Uygulamaya konulacak olan “Rekabetçi Bilgi Programı” çerçevesinde dış kuruluşlarla ilişkilerin koordinasyonundan sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi inisiyatifinin yararlarının somutlaştırılarak üst yönetime raporlanmasından sorumludur.

- **Genel Müdür Yardımcıları**

- ✓ Kendi geleneksel fonksiyonlarına ek olarak Bilgi Yönetimi uygulamalarının yürütülmesinden ve başarısından ikinci derecede sorumludurlar.
- ✓ Bilgi Yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde Bilgi Yönetimi genel müdür yardımcısına öneride bulunmakla sorumludurlar.
- ✓ Kendi fonksiyonlarına ilişkin süreçlerde bilgi yaratımından ve organizasyonel bilgi stoğuna katkıdan birinci derece sorumludurlar.

- **İşletme Müdürleri**

- ✓ Bilgi Yönetimi’nin etkin uygulanmasında özellikle kendilerine bağlı “İnsan Kaynakları Birimi”, “Enformasyon Teknolojileri Birimi” ve “Bilgi Yönetim Sistemleri” Birimleri’nin yönetiminden ve organizasyonel yayılımın sağlanması açısından “Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı” ile koordinasyondan sorumludurlar.
- ✓ İşletmelerde “Bilgi Yönetimi” uygulamalarının etkin işlerliğinden birinci derecede sorumludurlar.
- ✓ Bilgi Yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Genel Müdür yardımcısına öneride bulunmakla sorumludurlar.
- ✓ İşletmeye ilişkin süreçlerde bilgi yaratımından ve organizasyonel bilgi stoğuna katkıdan birinci derece sorumludurlar.

- **İnsan Kaynakları Birimleri**
 - ✓ Organizasyonel Bilgi Yaratımı Süreci'nin performansını artırıcı insan kaynakları yapılanması ve organizasyonel araçların tasarlanmasından sorumludurlar:
 - Genetik Çeşitlilik
 - Ekip Çalışmaları
 - Bilgi Paylaşım Ortamları
 - ✓ “Bilgi Yönetimi”nin etkin işleyişi için öncelikli olan bilgi paylaşımını artırıcı yönde sistemleri tasarlamaktan sorumludurlar:
 - Performans Değerlendirme Sistemleri
 - Kariyer Değerlendirme Sistemleri
 - Tanıma ve Takdir Sistemleri
 - ✓ Enformasyon Teknolojileri'nin kullanılmasına yönelik olarak çalışanların gereken eğitimlerinin planlanmasından sorumludur.
- **Enformasyon Teknolojileri Birimleri**
 - ✓ Organizasyonel kültüre uygun enformasyon teknolojilerinin şirkete adaptasyonundan sorumludurlar.
 - ✓ Bilgi paylaşımını artırıcı enformasyon teknolojilerinin tespiti ve şirkete adaptasyonundan sorumludurlar.
 - ✓ Şirket Bilgi Stoğu'nun yönetimi için uygun enformasyon teknolojilerinin tespiti ve entegrasyonundan sorumludurlar.
 - ✓ Çalışanların enformasyon teknolojilerinin kullanımı konusunda bilinçlendirilmesinden sorumludurlar.
- **Bilgi Yönetim Sistemleri Birimleri**
 - ✓ “Bilgi Yönetimi” alanında en son gelişmelerin takibi, organizasyona uygun olanların seçimi, İnsan Kaynakları Birimleri ve Enformasyon Teknolojileri Birimleri ile koordineli olarak organizasyona entegrasyonundan sorumludur.
 - ✓ Şirket Bilgi Ambarının yönetiminden sorumludur.

- ✓ “Rekabetçi Bilgi Programı” çerçevesinde dış bilginin toplanması, analizi ve “Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı”na raporlanmasından sorumludur.
- ✓ Bilgi Yönetimi’ne yönelik ölçüm metodolojisi geliştirmek ve yapılan ölçümlerin raporlanmasından sorumludur.

- Diğer Birimler

- ✓ Bilgi Yönetimi konusunda çalışanlarının bilinçlendirilmesinden sorumludur.
- ✓ Çalışanların enformasyon teknolojilerinin kullanımı konusunda ihtiyaç duyduğu eğitimlerin çalışanla beraber belirlenmesi ve gereken eğitimlerin alınmasından sorumludur.
- ✓ Kendi fonksiyonlarına yönelik süreçlerde bilgi yaratımı ve organizasyon bilgi stoğuna katkıdan sorumludur.
- ✓ Kendi fonksiyonunda bilgi paylaşımını destekleyici uygulamaların işletiminden sorumludur.

6.5.4.4. Bilgi Yönetimi Ekipleri

Bilgi Yönetimi uygulamalarının organizasyonel yayılımını sağlamada özellikle geleneksel hiyerarşik düzendeki organizasyonlarda çeşitli kademede yönetim ekiplerine ihtiyaç vardır.

TEE A.Ş. için ön gördüğüm ekipler şu şekilde sıralanmaktadır

- ✓ TEE Stratejik Bilgi Yönetimi Ekibi
- ✓ TEE Bilgi Yönetimi Ekibi
- ✓ Merkez ve İşletme Bilgi Yönetimi Alt Ekipleri
- ✓ TEE Bilgi Yönetimi Koordinasyon Ekibi

- **TEE Stratejik Bilgi Yönetimi Ekibi**

Üyeler:

- ✓ Genel Müdür
- ✓ Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı
- ✓ Diğer Genel Müdür Yardımcıları
- ✓ İşletme Müdürleri

Sorumluluk:

Mevcut rekabetçi çevreye ve gelecekteki olası rekabete yönelik “Bilgi Yönetimi” stratejilerinin belirlenmesinden sorumludur.

- **TEE Bilgi Yönetimi Ekibi**

Üyeler:

- ✓ Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı
- ✓ Diğer Genel Müdür Yardımcıları
- ✓ İşletme Müdürleri

Sorumluluk:

Stratejik Bilgi Yönetimi Ekibi’nce tespit edilen stratejilerin uygulanmasına yönelik olarak faaliyet planlarının oluşturulması, fonksiyon ve işletmeler bazında uygulama ve takibinden sorumludur.

- **İşletme Bilgi Yönetimi Alt Ekibi**

Üyeler:

- ✓ İşletme Müdürü
- ✓ İşletmedeki Diğer Müdürler

Sorumluluk:

TEE Bilgi Yönetimi Ekibi’nce oluşturulan faaliyet planlarına yönelik olarak ilgili birim faaliyet planlarının oluşturulması ve birimler bazında uygulanması ve takibinden sorumludur.

- **Merkez Bilgi Yönetimi Alt Ekibi**

Üyeler:

- ✓ İlgili Genel Müdür Yardımcısı
- ✓ Genel Müdür Yardımcısı'na Bağlı Birim Müdürleri
- ✓ Gerekirse İlgili Fonksiyona İlişkin İşletme Birim Müdürleri

Sorumluluk:

TEE Bilgi Yönetimi Ekibi'nce oluşturulan faaliyet planlarına yönelik olarak ilgili birim faaliyet planlarının oluşturulması ve birimler bazında uygulanması ve takibinden sorumludur.

- **TEE A.Ş. Bilgi Yönetimi Koordinasyon Ekibi**

Üyeler:

- ✓ Bilgi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı
- ✓ İnsan Kaynakları Birim Müdürleri
- ✓ Enformasyon Teknolojileri Birim Müdürleri
- ✓ Bilgi Yönetim Sistemleri Birim Müdürleri

Sorumluluk:

Faaliyet planlarının uygulanmasında çıkan organizasyonel, beşeri ve enformasyon teknolojilerine yönelik güçlüklerin tespiti ve olası çözüm yollarının bulunması ve ilgili ekiplere önerilmesi.

7. SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Organizasyonlar günümüzde giderek daha da çetinleşen bir rekabet ile karşı karşıya kalmış ve geleceği tahmin edemez hale gelmişlerdir. Geçmişte işe yarayan stratejik planlama yaklaşımları günümüzde temel yetenek yaratma ve bu temel yeteneklere dayanarak ayakta kalma mücadelesine dönüşmüştür.

“Peter Drucker’ın ilk olarak ön gördüğü “Bilgi Toplumu” ve “Bilgiye Dayalı Organizasyonlar” kavramları enformasyon teknolojilerinin de gelişmesiyle geçmişteki kavramsal boyutlarından günümüzün pratikleri haline gelmektedirler.

Yeni bir yarış başlamıştır. Bu yarış şirketlerin bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşme yarışıdır.

Bilgi Yönetimi” de tam bu tartışmaların üzerine ortaya çıkmıştır. “Bilgi Yönetimi” pek çok yönetim yaklaşımının ana vatanı olan A.B.D’de 1990’lı yılların ortalarından itibaren çıkmış olsa da pek çok Avrupa şirketi, akademisyenleri ve iş dünyası profesyonellerinin dikkatini çekmiş ve çeşitli uygulamalarla etkisini hissettirmeye başlamıştır.

“Bilgi Yönetimi”nin etkin uygulanabilmesi organizasyon yapılarında söz konusu inisiyatifin sorumluluğuna ilişkin bir takım düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Nitekim bu alanda önde gelen ülkelerdeki şirketler şirket çapındaki “Bilgi Yönetimi” inisiyatiflerinin sorumluluğunun kime veya hangi fonksiyona ait olduğunu belirleme durumuyla karşı karşıya kalmışlardır.

“Bilgi Yönetimi” ve “Şirket Bilgi Yöneticileri”nin rol ve sorumlulukları, sahip olmaları gereken kişisel ve iş yeterlilikleri konularında yaptığım araştırmalar sonucu tezimde mevcut uygulamalardan oldukça farklı ve tartışmaya değer bir organizasyonel yapılanma ön gördüm.

Aşağıda tezimde tartışmaya açık gördüğüm noktalar ve bunların nedenleri yer almaktadır:

- **Öneri 1**

Şirket Bilgi Yöneticiliğinin Genel Müdür Yardımcılığı Seviyesinde Lokasyonu

Mevcut Uygulamalar: A.B.D ve Avrupa’da “Şirket Bilgi Yöneticiliği” pozisyonu oluşturan şirketlere baktığımızda şirket bilgi yönetimi sorumluluğu için sorumluluğun ya mevcut yapıdaki bir genel müdür yardımcısına verildiğini, ya yeni bir genel müdür yardımcılığı pozisyonu yaratıldığını ya da genel müdüre bağlı bir birim yöneticiliği oluşturulduğu görülmektedir.

Neden 1: Bilgi Yönetimi Sorumluluğun mevcut bir genel müdür yardımcısına verilmesi organizasyon üst yönetimince “Bilgi Yönetimi”nin stratejik öneminin anlaşıldığını gösterse de organizasyonun diğer üyelerince ek bir fonksiyon olarak görülmesi ve öneminin yeterince algılanamamasına neden olabilecektir.

Neden 2: Bilgi Yönetimi Sorumluluğu’nun genel müdüre doğrudan bağlı bir birim oluşturularak bu birime verilmesi halinde ise bir önceki nedende bahsettiğim stratejik önemden taviz verileceği ve bu alandaki çabaların operasyonel bir takım uygulamalarla sınırlı kalacağı ve organizasyonel hedeflere katkısının azalabileceği görüşünü taşıyorum.

Pratik Zorluk: Ülkemizde “Bilgi Yönetimi” konusunda bilinç seviyesi yok denebilecek kadar azdır. Bu sebeple “Bilgi Yönetimi” konusunda her hangi bir şekilde birim bazında dahi yapılanmanın kabul edilmemesi olasılığı yüksektir. Ki söz konusu pozisyonun genel müdür yardımcılığı seviyesinde olması halinde bu seviyede güçlü bir muhalefetle karşılaşması muhtemeldir.

Çözüm: “Bilgi Yönetimi” sorumluluğu için genel müdür yardımcılığı pozisyonlarının oluşturulması bu alanda ileri ülkelerde dahi ya genel müdürün ya da üst düzey pozisyonundaki bir yöneticinin vizyonerliği ve tutkusu dahilinde gerçekleşmektedir.

Söz konusu pozisyonların ülkemizde de oluşturulması için benzer yaklaşımlara ve vizyonlara sahip üst düzey yöneticilerinin inisiyatiflerine ihtiyaç vardır.

Bir ara yol da yukarıda eleştirdiğim bir yaklaşım olan mevcut bir genel müdür yardımcısının söz konusu fonksiyonu üstlenmesi olabilir. Bu sayede en azından “Bilgi Yönetimi”nin stratejik düzeyde temsili garanti altına alınabilir. Söz konusu yaklaşımda da edindiğim şirket pratiklerinden hareketle diğer üst düzey pozisyonların destek vermemesi, iş birliğine yanaşmaması gibi problemlerin olabileceğini söyleyebilirim. Bu nedenle sorumluluğun 6. Bölümde detaylı olarak bahsettiğim temel iş ve kişisel yeterliliklere sahip bir yöneticiye verilmesi yerinde olacaktır.

Sorumluluğun genel müdüre bağlı bir birime devrine ise kesinlikle karşıyım. Genel müdüre bağlı bir birimde çalışmış olma sonucu edindiğim iş pratikleri sonucu söz konusu yaklaşımın “Bilgi Yönetimi”nin stratejik düzeyde temsilini etkisiz hale getireceğine inanıyorum

- Öneri 2

İnsan Kaynakları Fonksiyonu Ve Enformasyon Teknolojileri Fonksiyonlarının Şirket Bilgi Yöneticisine Bağlanması

Mevcut Uygulamalar: Uygulamalara baktığımızda “Bilgi Yönetimi” sorumluluğunun belirlenmesinde üç tip yapıyla karşılaşmaktayız. Bu yapıların oluşmasında sezgisel olarak batılı şirketlerdeki demokratik iletişim ve işbirliğine açık kültürün etkili olduğunu düşünmekteyim.

- ✓ Diğer Fonksiyonlardan Bağımsız Ülkemizdeki Genel Müdür Yardımcılığına Eş Değer Şirket Bilgi Yöneticisi Pozisyonu
- ✓ Sorumluluğun İnsan Kaynakları Fonksiyonuna Entegrasyonu
- ✓ Sorumluluğun Enformasyon Teknolojileri Fonksiyonuna Entegrasyonu

Nedeni 1: Tez çalışmam esnasında araştırmalardan elde ettiğim bulgular “İnsan Kaynakları” ve “Enformasyon Teknolojileri”nin etkin “Bilgi Yönetimi”nin iki mümükün kılıcısı olduğunun üzerinde ısrarla durmaktadır.

“Bilgi Yönetimi”nin nihai hedeflerinden biri bilginin yaratımı ve organizasyonel bilgi stoğunun zenginleşmesidir. Bilgi en temelde bireylerce yaratılır. Organizasyon tek başına bilgi yaratamaz. “Bilgi Yönetimi”nin önemli üzerinde durduğu nokta bilgi paylaşımını ve bu yolla bilgi yaratımını mümkün kılmaktır. Bu sebeple organizasyonların insan kaynakları yönetim sistemlerini ve yaklaşımlarını “Bilgi Yönetimi”ne uygun bir şekilde yapılandırmaları gerekmektedir:

- ✓ Performans Değerlendirme Sisteminin Reorganizasyonu
- ✓ Kariyer Planlama Sisteminin Reorganizasyonu
- ✓ Tanıma ve Takdir Sistemlerinin Reorganizasyonu
- ✓ Genetik Çeşitliliğin Artırılması
- ✓ Bilgi Paylaşım Ortamlarının Oluşturulması

Enformasyon sistemlerinin “Bilgi Yönetimi” açısından önemi bilginin depolanması, kullanımı, ve paylaşımı gibi alanlarda kolaylık ve hız sağlamasından kaynaklanmaktadır. Tüm bu alt sistemler bilgi yaratımının kolaylaşmasına hizmet etmektedir.

“Bilgi Yönetimi Uygulamaları”nın bütünselliği, insan kaynakları sistemlerinin ve enformasyon teknolojilerinin de organizasyonel hedefleri gerçekleştirmede ve bilgi merkezli organizasyonlar yaratmada “Bilgi Yönetimi”nin bir aracı olduğu ön görüşünden hareketle söz konusu iki fonksiyonun “Şirket Bilgi Yöneticisi”ne bağlanmasının yerinde olacağını düşünüyorum.

Neden 2: Bir önceki nedende önerimin kavramsal mantığını açıkladım. İkinci neden ise organizasyonel kültüre ilişkindir ve temellerini edindiğim iş pratiklerinden almaktadır.

Öneride bulunduğum şirketin organizasyonel kültürü demokratik iletişim kültürü ve fonksiyonlararası etkin bir iş birliğine uygun değildir.

Öneride bulunduğum şirketin ne ölçüde ülkemizdeki diğer şirketler için bir ölçü oluşturabileceğini bilimsel olarak bilmemekle birlikte söz konusu şirketin ülkemizin önde gelen gruplarından birinde yer alması beni sezgisel olarak diğer şirketlerin de benzer organizasyonel kültürleri geliştirmiş olabileceği düşüncesine götürmektedir.

Bu sebeple “Şirket Bilgi Yöneticisi”ne bağlı hiyerarşik bir yapılanmanın mevcut organizasyonel kültüre de daha uygun olduğunu düşünmekteyim.

Pratik Zorluk: Ülkemizde “Bilgi Yönetimi” konusunda bilinç seviyesinin yok denebilecek kadar az olması ve söz konusu iki birimin uzun senelerdir var olması bu tür yapılanmada güçlük çıkartabilir.

Çözüm: Bu önerinin uygulanabilmesi yukarıdaki önerinin ya olduğu gibi kabulü ya da orta yol olarak gösterdiğim şekilde kabulüne bağlıdır. Bu sağlandığı takdirde söz konusu yapılanmanın bir önceki öneride olduğu kadar sert bir muhalefetle karşılaşacağını düşünmüyorum.

- **Öneri 3**

Merkez Kalite Güvence Müdürlüğünün “Bilgi Yönetim Sistemleri Birimi”ne Dönüştürülmesi

Bu yapılanmada edindiğim iş deneyimi etkili olmuştur.

Neden 1: Merkez Kalite Güvence Biriminin yürüttüğü fonksiyonların daha kapsamlısı İşletme Kalite Güvence Müdürlükleri’nde yürütülmektedir.

Neden 2: Merkez Kalite Güvence Birimi bünyesindeki elemanlar “Bilgi Yönetimi” açısından önemli gördüğüm organizasyonel iş süreçlerine hakimiyet açısından 6 yıldır başvuru Kalite Ödülü Çalışmaları sebebiyle şirketteki en bilgili kişilerdir.

Söz konusu dönüşümün ön şartları ise şunlardır:

✓ Merkez Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olan ürün denetimleri , kalibrasyon ve yeni ürün kalite planları hazırlama sorumlulukların İşletme Kalite Güvence Müdürlüklerine devri.

Not: Benzeri sorumluluklar aynı zamanda İşletme Kalite Güvence Müdürlükleri tarafından da yürütülmektedir.

✓ Kalite Güvence Sistemi Dokümantasyon Sorumluluğu(Prosedür Yayın ve Revizyonları) ”nun yeni kurulacak olan “Merkez Bilgi Yönetim Sistemleri” birimine devri.

Not: Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu “Bilgi Yönetimi Uygulamaları”nın standardizasyonu açısından önemli bir araçtır. Bu sebeple söz konusu sorumluluğun yeni kurulacak birime devedilmesi yerinde olacaktır.

Pratik Zorluk: İlk iki öneriye kıyasla daha düşük bir dirençle karşılaşılması muhtemeldir bu ise yine “Bilgi Yönetimi” konusundaki bilinç eksikliğinden kaynaklanacaktır.

Çözüm: Yukarıdaki ilk iki öneri uygulamaya alınarak şirket bilgi yöneticisinin belirleyebileceği belli bir geçiş dönemi sonunda bu önerinin de uygulanması gerçekleştirilebilir. Bu ara dönemde organizasyon üyeleri “Bilgi Yönetimi” kavram ve uygulamaları hakkında bilgilendirilerek olası muhalefet en aza indirilebilecektir.



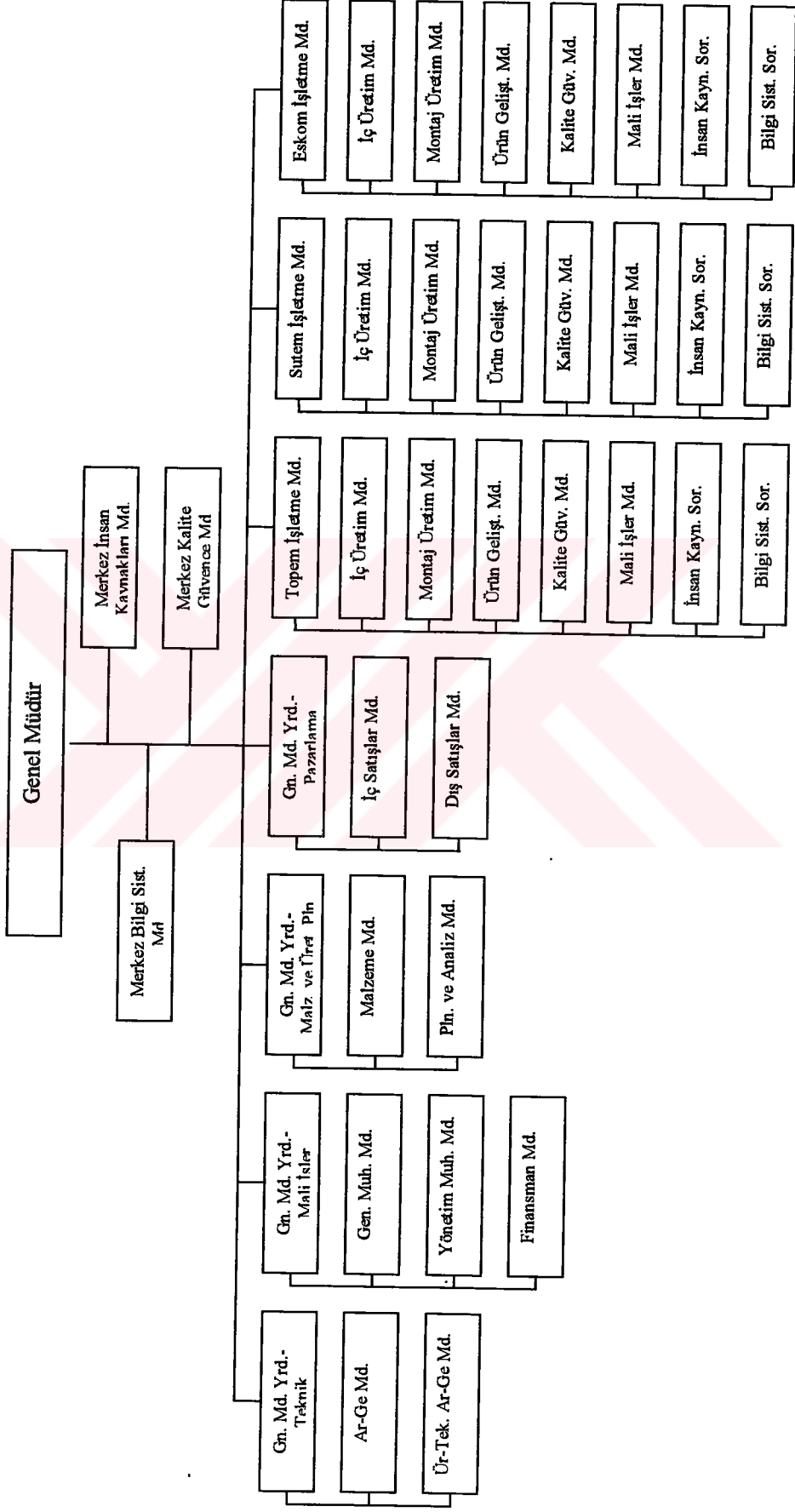
KAYNAKLAR

- [1] Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York.
- [2] Drucker, P., 1998. The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 1-19.
- [3] Davenport Thomas H. and Prusak L., 1998. Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
- [4] Harris D., 1996. Creating a Knowledge Centric Information Technology Environment, *Harris Training & Consulting Services*.
- [5] knowledge-nurture.com web sitesi, Definitions for Knowledge Management.
- [6] Dinçmen M., Ekim 1997. Toplam Bilgi Yönetimi'ne Doğru, *Otomasyon Dergisi*, 140-141.
- [7] Dinçmen M., Kasım 1997. Bilginin Yönetimi, *Otomasyon Dergisi*, 144-145.
- [8] Dinçmen M., Şubat 1998. Entellektüel Sermaye, *Otomasyon Dergisi*, 88-90.
- [9] Dinçmen M., Nisan 1998. Bilginin Kullanılması, *Otomasyon Dergisi*, 124-126.
- [10] Dinçmen M., Nisan 1998. Bilginin Yayılması, *Otomasyon Dergisi*, 182-184.
- [11] Dinçmen M., Haziran 1998. Bilginin Geliştirilmesi ve Arşive Kaldırılması, *Otomasyon Dergisi*, 136-138.
- [12] Dinçmen M., Temmuz 1998. Yönetimin Sorumluluğu, *Otomasyon Dergisi*, 152-155.
- [13] Dinçmen M., Ağustos 1998. Şirket Bilgi Haritası, *Otomasyon Dergisi*, 120-123.
- [14] Dinçmen M., Eylül 1998, Bilgi Akışının Benzetimi, *Otomasyon Dergisi*, 134-137.

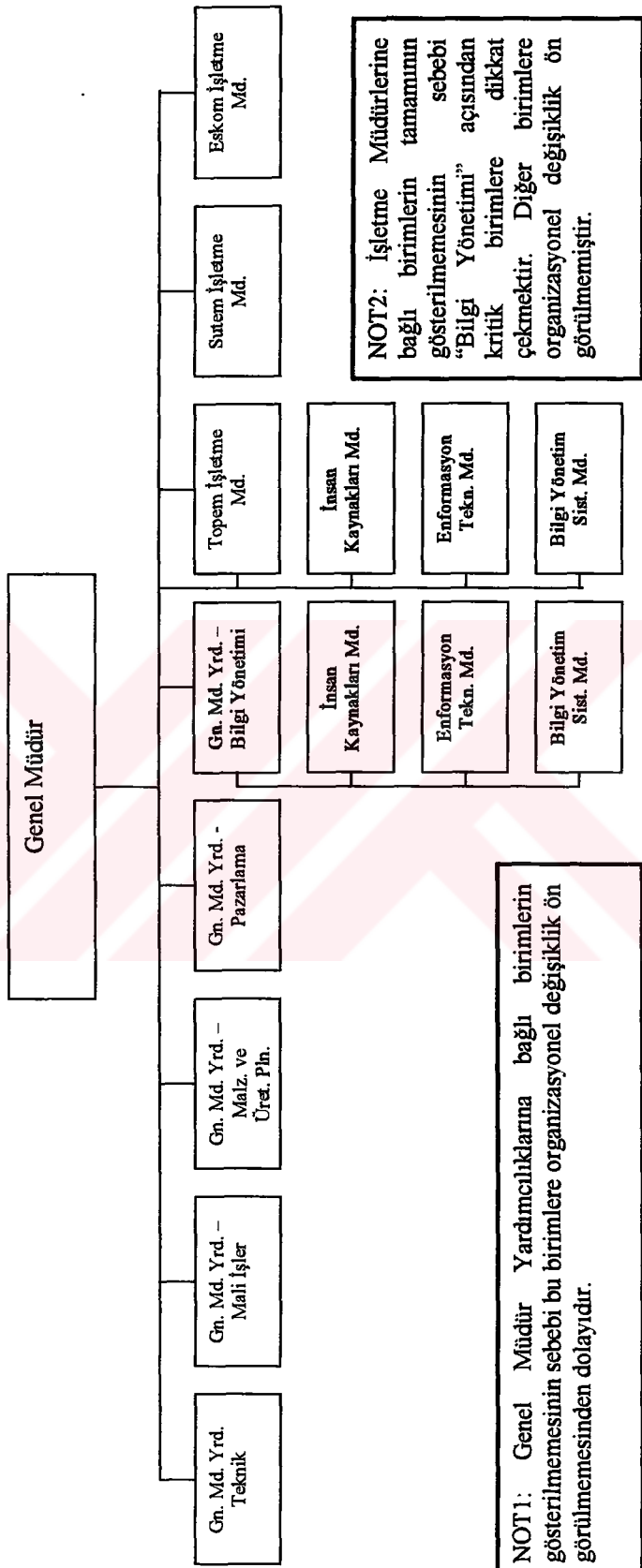
- [15] KPMG Management Consulting Report, 1998. The Power of Knowledge.
- [16] istar.com web sitesi, Ekim 1998. What's Knowledge Management.
- [17] Sveiby Karl E., 1997. The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets.
- [18] Marquardt Michael J., 1996. Building The Learning Organization, McGraw-Hill, New-York.
- [19] Hamel G. and Prahalad C.K., 1996. Geleceği Kazanmak, İnkılap Kitabevi, Ankara.
- [20] KPMG Management Consulting Report, 1998. The Knowledge Journey.
- [21] cio.com web sitesi, Temmuz 1997. Competitive Intelligence Program.
- [22] cio.com web sitesi, Temmuz 1995. Information Mapping: Guiding Principles.
- [23] apqc.org web sitesi, Eylül 1998. Creating a Knowledge Sharing Culture.
- [24] Sveiby Karl E., 1996. The Swedish Community of Practice, *PEI Conference*, Stockholm, 25 October 1996.
- [25] brint.com web sitesi, Sveiby Karl E., What's Knowledge Management.
- [26] brint.com web sitesi, Grundstein M., Ağustos 1997. Companies&Executives In Knowledge Management.
- [27] Manasco B., Temmuz 1997. Should Your Company Appoint A Chief Knowledge Officer?, *Knowledge Incorporation Magazine*.
- [28] Davenport T.H. and Prusak L., 1998. Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
- [29] fortune.com web sitesi, Stewart T., Ocak 1998. Is This Job Really Necessary?.
- [30] cio.com web sitesi, Davenport T.H., Nisan 1996. Knowledge Roles: The CKO and Beyond.
- [31] internet.com web sitesi, Andrews W., Temmuz 1997. A New Executive for Net Era: The Chief Knowledge Officer.

- [32] teleos.com web sitesi, Kasım 1998. Chief Knowledge Officers and Knowledge Enterprises.
- [33] teleos.com web sitesi, Mayıs 1998. The Delphi Group KM User Survey.
- [34] teleos.com web sitesi, Haziran 1998. The CKOs Role: Challenges and Competencies.
- [35] cio.com web sitesi, Duffy D., Kasım 1998. Knowledge Champions.
- [36] brint.com web sitesi, Malhotra Y., 1998. Knowledge Management for the New World of Business.
- [37] KPMG Management Consulting Report, 1998. Knowledge Management Research Report.
- [38] teleos.com web sitesi, Ocak 1999. Knowledge Awards
- [39] teleos.com web sitesi, Kasım 1998. Most Admired Knowledge Enterprises 1998.
- [40] Earl M.J. and Scott I.A., Kış 1999. What Is A Chief Knowledge Officer, *Sloan Management Review*, Volume 40, No 2.

TEE A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI



TEE A.Ş. ORGANİZASYONUNDA ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİSİNİN YERİ

**NOT3:**

- Yukarıdaki organizasyon hiyerarşisinden görüldüğü gibi Bilgi Yöneticiliği için Genel Müdür Yardımcılığı seviyesi ön görülmüştür.
- TEE Bilgi Yöneticisi'ne doğrudan bağlı üç müdürlük oluşturulmuştur.
- Bilgi Sistemleri Müdürlüğü mevcut fonksiyonuna uygun bir şekilde “Enformasyon Teknolojileri” adını almıştır.
- Merkez Kalite Güvence Müdürlüğü kaldırılmış, ürün denetimleri sorumluluğu işletme kalite güvencelere kaydırılmıştır.
- İşletmelerdeki “İnsan Kaynakları Sorumlulukları ve Bilgi Sistemleri Sorumlulukları müdürlük haline getirilmiştir.

EK C

BİLGİ YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

Söz konusu araştırma Harris Research Center tarafından 1998 Mart ayında yapılmıştır. [37]

Araştırmada üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve şirketlerde özel olarak “Bilgi Yönetimi”nden sorumlu kişiler yer almıştır. Araştırmaya katılan şirketlerin sektörel dağılımı şu şekildedir:

Üretim	% 31	Finans	% 16
Pazarlama/Satış	% 14	Diğer	% 29
Haberleşme/İletişim	% 10		

Aşağıda ankette yer alan kriterlere katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin sonuçlar yüzde olarak yer almaktadır.

- Bilgi Yönetimi Bilinç Seviyesi

Tablo C.1. Bilgi Yönetimi Bilinç Seviyesi

Zaten Yaptığımız Bir Şey	% 42
Enformasyon Kaynaklarının Organizasyonu İçin Önemli	% 27
Hiç Duymadım	% 14
İş Yapış Şeklini Değiştirdiği İçin Önemli	% 10
Kısa Sürede Unutulacak Bir Akım	% 2

Katılımcılarının sadece çok küçük bir kısmının “Bilgi Yönetimi” nin geçici bir akım olduğunu düşünmesi “Bilgi Yönetimi”nin geleceği açısından önem arz etmektedir.

Yine ankette dikkat çeken bir nokta organizasyon büyüklüğünün “Bilgi Yönetimi” bilinç seviyesiyle yakından ilişkili olduğunun görülmesidir. Organizasyonlar büyüdükçe bilginin etkin kullanımı, bilginin paylaşımı ve bilgi kaynaklarına ulaşım sorunları organizasyonları bu konuya eğilme ihtiyacı içerisinde bırakmaktadır.

- **Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcudiyeti**

Bu kriterde katılımcı şirketlerim “Bilgi Yönetimi Uygulamaları”na girişip girişmedikleri sorusuna cevap aranmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo C.2. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcudiyeti

Herhangi Bir Uygulama Yok	% 50
Uygulamalar Mevcut	% 43
Bilinmiyor	% 7

- **Çalışan Bilgisinin Göz Ardı Edilmesinin Maliyeti**

Organizasyonlarda bilginin önemli bir kısmını çalışanların sahip olduğu bilgi ve uzmanlık oluşturur. Çalışanların her hangi bir sebeple şirketten ayrılmaları önemli bilgi kayıplarına neden olabilmektedir. Aşağıda bu konuya ilişkin olarak şirketlerin karşılaştıkları kayıpların dağılımına ilişkin sonuçlar verilmiştir:

Tablo C.3. Çalışan Bilgisinin Göz Ardı Edilmesinin Maliyeti

Belirli Bir Konuya İlişkin Uzmanlığın Yitirilmesi	% 48
Ana Müşteri/Tedarikçilerle İlişkilerin Zedelenmesi	% 42
İşin Yürütülmesi İçin Hayati Önem Taşıyan Bilginin Yitirilmesi	% 14
Önemli Gelir Kaybı	% 12

- **Organizasyon İçin Önemli Bilgi Tipleri**

Bu kriterde katılımcılara şirketleri için hangi bilginin önemli olduğu sorusu yöneltilmiş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır:

Tablo C.4. Organizasyon İçin Önemli Bilgi Tipleri

Müşteri Bilgisi	% 92
Şirketin Bulunduğu Pazara İlişkin Bilgi	% 88
Şirketin Kendi Ürün ve Servislerine İlişkin Bilgi	% 88
Rakiplere İlişkin Bilgi	% 81
Organizasyon Çalışanlarının Becerilerine İlişkin Bilgi	% 81
Yasal Düzenlemelere İlişkin Bilgi	% 70
Organizasyonel Süreçlere İlişkin Bilgi	% 69

- Organizasyon İçin Önemli Bilginin Depolanma Ortamları

Yukarıdaki kriterde bahsi geçen bilgi tiplerinin depolanmasına yönelik kullanılan ortamlara katılımcıların verdiği yanıtlardan çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Tablo C.5. Müşteri Bilgisinin Depolanması

Çalışanlar	% 13
Basılı Doküman	% 22
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 29
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 31
Bilinmiyor	% 4
Yanıt Yok	% 1

Tablo C.6. Organizasyonel Süreçlere İlişkin Bilginin Depolanması

Çalışanlar	% 8
Basılı Doküman	% 27
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 26
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 31
Bilinmiyor	% 8
Yanıt Yok	% 0

Tablo C.7. Pazar Bilgisinin Depolanması

Çalışanlar	% 11
Basılı Doküman	% 34
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 28
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 21
Bilinmiyor	% 5
Yanıt Yok	% 1

Tablo C.8. Rakiplere İlişkin Bilginin Depolanması

Çalışanlar	% 18
Basılı Doküman	% 36
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 27
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 10
Bilinmiyor	% 7
Yanıt Yok	% 1

Tablo C.9. Çalışanlara İlişkin Bilginin Depolanması

Çalışanlar	% 12
Basılı Doküman	% 32
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 41
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 9
Bilinmiyor	% 5
Yanıt Yok	% 1

Tablo C.10. Ürün ve Servislere İlişkin Bilginin Depolanması

Çalışanlar	% 2
Basılı Doküman	% 26
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 20
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 40
Bilinmiyor	% 8
Yanıt Yok	% 4

Tablo C.11. Yasal Bilginin Depolanması

Çalışanlar	% 8
Basılı Doküman	% 49
Elektronik Ortam-Herkese Açık Değil	% 26
Elektronik Ortam-Herkese Açık	% 16
Bilinmiyor	% 10
Yanıt Yok	% 1

- Teknolojik Alt Yapı

Aşağıda katılımcı şirketlerde mevcut olan enformasyon teknolojileri uygulamalarının dağılımına ilişkin sonuçlar verilmiş ve bunların Bilgi Yönetimi amaçlı kurulup kurulmadıkları sorusuna cevap aranmıştır.

Tablo C.12. Enformasyon Teknolojisi

Enformasyon Teknolojisi	Kurulu (%)	Bilgi Yönetimi Amaçlı (%)
İnternet	90	42
Intranet	66	41
Doküman Yönetim Sistemi	68	46
Groupware	49	28
Veri Depolama/Tarama	36	26
Karar Destek Sistemleri	38	25
Extranet	16	5

- **Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu**

Bu kriterde şirketlerin Bilgi Yönetimi inisiyatifi açısından ne tür uygulamalar yürüttüklerine cevap aranmıştır.

Tablo C.13. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu

Uygulama	Mevcut (%)	6 Ay İçinde Planlanıyor (%)	Uzun Dönemde Planlanıyor (%)
Bilgi Yönetimi Bilinçlendirme Eğitimleri	33	16	16
Bilgi Yönetimi Stratejisi Geliştirme	33	14	16
Mevcut Durum Denetimi	47	9	14
Entelektüel Sermayenin Ölçülenmesi	19	8	3
Bilgi Yönetimine Uygun İş/Süreç Dizaynı	49	19	9
Enformal Bilgi Paylaşım Grupları Oluşturma	62	5	3
Formal Bilgi Paylaşım Ağları Oluşturma	40	7	5
Promosyon ve Ödüller	23	2	12

- **Bilgi Yönetimi Sorumluluğu**

Bu kriterde şirket çapında yürütülecek Bilgi Yönetimi inisiyatiflerinin sorumluluğunun kimde olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Alınan cevaplardan çıkan sorumluluk sıralaması aşağıda verilmiştir.

- ✓ Enformasyon Sistemleri Birimi
- ✓ Şirket Enformasyon Sistemleri Yöneticisi
- ✓ Şirket Süreç İyileştirme Direktörü
- ✓ İnsan Kaynakları Birimi
- ✓ Şirket Bilgi Yöneticisi
- ✓ Orta Kademe Yöneticilerin Tümü
- ✓ Üst Kademe Yöneticilerin Tümü

- **Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Engelleyici Faktörler**

Söz konusu kriterde katılımcılardan Bilgi Yönetiminin uygulanmasına yönelik olarak karşılaşılan problemlerin neler olduğuna ilişkin bilgi alınmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo C.14. Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Engelleyici Faktörler

Engelleyici Faktörler	%
Bilgi Paylaşımı İçin Zaman Yetersizliği	49
Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Beceri Eksikliği	49
Bilgi Yönetimi ve Faydalarına İlişkin Kavrayış Eksikliği	40
Uygun Teknolojilerin Eksikliği	26
Üst Yönetimin Bilgi Yönetimine Verdiği Desteğin Azlığı	24
Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Finansman Azlığı	24
Organizasyonel Kültürün Bilgi Paylaşımını Engelleme	22

- **Bilgi Yönetimi İhtiyacını Doğuran Nedenler**

Bu kriterde katılımcılardan Bilgi Yönetimi Uygulamalarını başlatmalarının ana nedenlerinin neler olduğu sorusuna cevap istenmiştir.

Tablo C.15. Bilgi Yönetimi İhtiyacını Doğuran Nedenler

Neden	%
Kar Artışı	51
Pazar Payı Artışı veya Koruma	42
Maliyet Azaltma	39
Gelir Artışı	32
Yeni Ürün/Servis Geliştirme	20
Yasal Düzenlemelerdeki Değişimlere Uyum	16
Yeni Rakiplere Karşı Pazar Payını Koruma	12
Globalizasyon	12

EK D

BİLGİ YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ

Bilgi Yönetiminin popülerize olmasında katkısı yadsınamayacak diğer bir gelişmede bu alanda çeşitli ödüllerin verilmeye başlanmış olmasıdır. Bu alanda verilen ödüllerin sponsorluğu konuya ilişkin yayın yapan dergilerce veya çeşitli araştırma kuruluşlarınca yapılmakta da olsa bu gelişme gelecekte ulusal veya uluslar arası ödüllerin geliştirilmesi yolunda atılmış ilk adım olarak sayılabilir.

Aşağıda “Information Strategy Journal” tarafından verilen “Bilgi Ödülleri” ve sponsorluğunu “Knowledge Management Journal”ın yaptığı “En İyi Bilgi Şirketleri Ödülleri”ne ilişkin detaylı açıklama yer almaktadır.

- “Information Strategy Journal” - Bilgi Ödülleri

Information Strategy Dergisi tarafından ilki 1998 yılında verilen “Bilgi Ödülleri” bilgi yönetimi uygulamalarından yararlar sağlamış olan şirketlerin belirlenerek bu konuda uygulamalara girecek olan şirketlere örneklik etmelerini sağlama amacını gütmektedir. [38]

Söz konusu ödüller 5 kategoride verilmektedir. Aşağıda bu beş kategoride ödül kazanmış firmalar ve ödülü kazanmalarını sağlamış örnek uygulamalara ilişkin bilgi verilmiştir.

- ✓ Bilgi Stratejisi Ödülü

Bu ödül yürüttüğü faaliyetlerine ilişkin bilgi ve enformasyonu belirleme, değerlendirme ve yaratmada teknolojiye dayalı ve tüm organizasyona yayılmış strateji geliştirmiş şirketlere verilmektedir.

1998 yılında bu ödülü kazanan Zeneca İngiltere merkezli bir ilaç şirketidir. Zeneca “Konser Projesi” adını verdiği uygulamasıyla yatırım risklerini azaltma ve daha iyi kararlar alabilme amacıyla dünya çapında yürütülen araştırma bilgilerine ulaşmayı amaçlamıştır.

✓ **Bilgi Elde Etme ve Bilgiye Ulaşım Ödülü**

Bu ödül de ise şirketlerin bilgiyi elde etme, paylaşma ve yenilikçi yöntemlerle organizasyona yayma yetenekleri değerlendirilmektedir.

1998 yılında ödülü Londra Borsası yapay zeka uygulaması olan ve yatırımcılara işlem yapmaları açısından önemli kolaylıklar sağlayan yenilikçi yazılımıyla elde etmiştir.

✓ **Bilgi Kültürü Ödülü**

Bu ödül organizasyon kültürünün değişmesine yönelik olarak yenilikçi bilginin geliştirilmesi ve kullanımına yönelik uygulamaları değerlendirmektedir.

1998 yılında ödülü İngiltere merkezli bir yazılım servis şirketi olan Quidnunc iyileştirme, gelişim ve öğrenmeye dayalı organizasyonel kültürü nedeniyle kazanmıştır. Şirket bilgi paylaşımını ödüllendirmekte, organizasyonel süreçlerinin başarısını oluşturduğu bilgi sermayesi ölçütleri ile takip etmektedir. Çalışan devir oranı %2 ile enformasyon teknolojileri sektörü için oldukça düşük düzeyde seyretmektedir.

✓ **Bilgiye Dayalı Ticaret Ödülü**

Bu ödül elektronik ticareti desteklemede bilginin etkin ve etkileyici kullanımını sağlayan şirketlere verilmektedir.

1998 yılında ödülü İngiliz süper market zinciri Safeway kazanmıştır. Safeway 2000 yılı ortasına dek 2500 bayisini elektronik ağ ile birbirine bağlamayı planlamaktadır. Bu sayede bayiler gerçek zamanlı olarak günlük satışlar, satış tahminleri, stok durumu, raf kullanım oranları gibi bilgilere ulaşabileceklerdir.

✓ Bilgide Yenilikçilik Ödülü

Bu ödül organizasyonel bilginin yönetimi için yenilikçi uygulama ve yazılımlar geliştiren firmalara verilmektedir.

1998 yılında ödülü bir Kanada telekomünikasyon şirketi olan Nortel kazanmıştır. Geliştirdiği web tabanlı “En İyi Uygulamalar Sistemi” ile şirketin mühendislik bilgisi ve en iyi uygulamalarının entegrasyonunu sağlamıştır.

• “Knowledge Management Journal” - “En İyi Bilgi Şirketleri” Ödülleri

“Knowledge Management Journal”ın sponsorluğunu yaptığı bu ödülü almaya hak kazanan şirketin belirlenmesi için Fortune Dergisi’nin yayınladığı “Dünyada İlk 500 Şirket Listesi”ne girmiş şirketlerin üst düzey yöneticileri, şirket bilgi yöneticileri ve bilgi yönetimi uygulama sorumlularının görüşleri alınmıştır. Katılımcılar şirketleri aşağıdaki 8 kritere göre sınıflandırmışlardır. Değerlendirme 1(zayıf)’den 10(mükemmel)’a kadardır. [39]

- ✓ Bilgi Yönetimi Programının Genel Kalitesi
- ✓ Bilgi Yönetimine Verilen Üst Yönetim Desteği
- ✓ Faaliyet Sahasına Yönelik Yenilikçi Katkılar
- ✓ Entelektüel Sermayenin Artırılmasına Yönelik Çabalar
- ✓ Bilgi Paylaşım Pratiklerinin Etkinliği
- ✓ Sürekli Öğrenme Kültürü Yaratma Başarısı
- ✓ Müşteri Değeri ve Sadakati Yaratmaya Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Katkısı
- ✓ Hissedar Değeri Yaratmaya Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Katkısı

Tablo D.1. En İyi Bilgi Şirketleri

En İyi Bilgi Şirketleri-İlk 20			
Sıra	Şirket	Sektör	Puan
1	Lucent Technologies (ABD)	Elektronik Cihazlar	9.29
2	Intel (ABD)	Bilgisayar	9.17
3	Monsanto (ABD)	Sağlık	9.13
4	Ernst & Young (ABD)	Danışmanlık	8.88
5	Xerox (ABD)	Ofis Cihazları	8.75
6	Arthur Andersen (ABD)	Danışmanlık	8.71
7	Hewlett-Packard (ABD)	Bilgisayar	8.63
8	IBM (ABD)	Bilgisayar	8.59
9	Microsoft (ABD)	Bilgisayar	8.55
10	3M (ABD)	Ofis Cihazları	8.53
11	Nokia (Finlandiya)	Elektronik Cihazlar	8.51
12	Buckman Laboratuvarları (ABD)	Kimya	8.45
13	Skandia (İsveç)	Sigortacılık	8.37
14	General Electric (ABD)	Elektronik Cihazlar	8.29
15	Andersen Danışmanlık (ABD)	Danışmanlık	8.25
16	Sun Microsystems (ABD)	Bilgisayar	8.12
17	Pfizer (ABD)	İlaç	8.10
18	Siemens (Almanya)	Elektronik Cihazlar	7.69
19	Chevron (ABD)	Petrol	7.67
20	British Petroleum (ABD)	Petrol	7.54

EK E

ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİSİNİN ROL ve SORUMLULUKLARI-ÖRNEK OLAY

Aşağıda Microsoft'un çözüm ortaklarından Micro Modelling Associates(MMA) Incorporation'da Şirket Bilgi Yöneticiliği görevini yürüten Jon Powell ile kurduğum bağlantı sonucu kendisinin deklare ettiği görev ve sorumlulukları, şirket bilgi yöneticisinde olması gerektiğini ifade ettiği deneyimlere ve kişisel özelliklere ilişkin detaylı bilgi yer almaktadır.

- Raporlama Sorumluluğu
 - ✓ Şirket Operasyon Yöneticisine Raporlama Yapmakla Sorumlu
- Görev ve Sorumluluklar
 - ✓ Kütüphaneler, bilgi ambarları, insani ve kompüterize bilgi ağları, araştırma merkezleri ve organizasyonel yapıları içeren MMA bilgi altyapısını tasarlamak, kurmak ve işlerliğini sağlamak
 - ✓ Akademik kuruluşlar, veri tabanı şirketleri gibi dış bilgi sağlayıcılarıyla ilişkilerin yürütülmesi ve anlaşmaların yapılması
 - ✓ Yeni ürün geliştirme, pazar araştırmaları, strateji geliştirme süreçlerinin yönetimi için gerekli kritik bilginin sağlanması, söz konusu süreçlerin geliştirilmesine yönelik iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi
 - ✓ MMA'nın ihtiyaç duyduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi, mevcut bilgi envanterinin takibi ve geleceğe yönelik modellemelerin yapılması
 - ✓ Bilgi Yönetiminin getirdiği faydaların geleneksel finansal yöntemler veya süreç performans ölçütleri vasıtasıyla ölçülmesi

- ✓ Organizasyondaki diğer bilgi yöneticilerinin koordinasyonu, çalışma standartlarının belirlenmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi
- ✓ MMA'nın ihtiyaç duyduğu bilgilere ve geliştirmesi gereken süreçlere odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi
- Deneyim
 - ✓ Bilgi Yönetimi ve Alt Sistemlerine Hakimiyet
 - ✓ Enformasyon Teknolojisi Uygulamalarına Hakimiyet
 - ✓ Bilgi Odaklı Teknoloji ve Organizasyonlar Konusuna Hakimiyet
 - ✓ Geçmiş Profesyonel Kariyerde Bilgili Bir Kişi Olarak Tanınma
 - ✓ MMA'nın İş Süreçlerine Hakimiyet
 - ✓ Genel İş Deneyimi
- Kişisel Özellikler
 - ✓ İşbirliği ve İletişim Becerileri
 - ✓ Foksiyonlar arası Çalışma Becerisi
 - ✓ Tutkulu ve Vizyona Yönelik Liderlik
 - ✓ İkna Kabiliyeti ve Doğrudan Yetki Olmaksızın Uygulama Başlatabilme Becerisi

EK F

ŞİRKET BİLGİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Söz konusu araştırma London Business School'dan Profesör Michael Earl ve Araştırma Asistanı Ian Scott tarafından yapılmıştır. [40]

Araştırmacılar şu iki soruya cevap aramışlardır:

- ✓ Şirket Bilgi Yöneticiliği fonksiyonunun içerdiği roller ve Şirket Bilgi Yöneticileri'nin özellikleri nelerdir?
- ✓ Şirket Bilgi Yöneticiliği ile Şirket Enformasyon Sistemleri Yöneticiliği arasında bir ilişki mevcut mu?

Araştırmaya katılacaklar aşağıdaki iki kritere göre seçilmiştir:

- ✓ Unvanlarının içerisinde "Bilgi" kelimesinin geçmesi
- ✓ Üst düzey pozisyonlarda yer almak

Bu kriterler ışığında belirlenen 20 adet şirket bilgi yöneticisi ile en kısıtı 90 dakika, en uzun 5 saate varan görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada yer alan yöneticilerin üçte ikisi Kuzey Amerika, diğerleri Avrupa şirketlerinde görev yapmaktadırlar. Bu yöneticilerden 6'sı danışmanlık şirketlerinde görev yapmakta iken, 9 üretim, 5 tanesi de servis sektöründe çalışmaktadır.

• Sonuçlar

Şirket Bilgi Yöneticileri Kimlerdir?

- ✓ Araştırmaya katılan kişilerin geçmiş deneyimlerine bakıldığında bu kişilerin farklı fonksiyonları kapsayan geniş bir iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür. Diğer bir deyişle bu kişiler organizasyonun kültürünü bilen, ana iş süreçlerine hakim geniş bir perspektife sahip kişilerdir.

- ✓ Tüm yöneticiler enformasyon teknolojileri konusunda belirli bir bilgi birikimine sahiptirler de çok küçük bir kısmının kariyerinde enformasyon teknolojileri yer almıştır.
- ✓ Enformasyon Teknolojileri Yöneticiliği'nin olduğu şirketlerde dahi şirket bilgi yöneticiliği pozisyonu biri hariç bağımsız tutulmuştur.
- ✓ Şirket Bilgi Yöneticilerinin 14'ü doğrudan genel müdüre bağlıdır.

Şirketlerin Bilgi Yöneticisi Atamalarının Nedeni Nedir?

Yöneticilerin bir çoğu genel müdürün aşağıdaki öngörülerini sebebiyle bu göreve getirilmiştir:

- ✓ Şirket Bilgi Sermayesi görünür ve etkin bir biçimde yönetilmemektedir.
- ✓ Büyüme ve karlılık artışında şirket bilgi kaynaklarının anahtar rolüne inanılmaktadır.
- ✓ Uzun dönemli başarının şirket yönetiminin gizli ve atıl organizasyonel bilgiyi kullanabilmesiyle mümkün olacağına inanılmaktadır.
- ✓ Çalışanlar sürekli aynı hataları tekrarlamakta, kolektif bilgiye ulaşım olmadığından zaman kaybı olmaktadır.
- ✓ Şirket çalışanlarının bilgisinden yararlanamamaktadır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir gözlem de kimi şirket bilgi yöneticilerinin örtülü bilgiye önem verdiği, kimi yöneticilerin ise açık bilgiye önem verdikleri şeklinde olmuştur.

Örtülü bilgiye önem veren yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını gerek organizasyon içi gerekse organizasyonlar arası enformal tartışma ortamları yaratmaya harcamaktadırlar.

Açık bilgiyi önemseyen yöneticilerin ise bilgi ambarları, groupware, intranet gibi enformasyon teknolojileri ile ilgilendikleri görülmüştür.

Araştırmacılar elde ettikleri bilgiler ışığında şirket bilgi yöneticilerinin rollerine yönelik iki boyutlu bir model ortaya koymuşlardır.

- **Liderlik Boyutu**

- ✓ **Girişimci:** Şirket Bilgi Yöneticileri yeni sistemler kurmaya yönelik girişimcilik iç güdüsüne sahip olmalıdırlar.
- ✓ **Danışman:** Şirket Bilgi Yöneticileri yeni fikirler üretebilen, diğer çalışanların önerilerini dinleyerek şirket bilgi yönetimi vizyonuna uygun olanları destekleyen kişiler olmalıdır.

- **Yönetim Boyutu**

- ✓ **Teknolojist:** Şirket Bilgi Yöneticisi enformasyon teknolojisinin yeterliliklerine ve yaratabileceği fırsatlara ilişkin stratejik bir kavrayışa sahip olmalıdır.
- ✓ **Çevreci:** Şirket Bilgi Yöneticisi bilgi paylaşımı ve yaratımı için ideal sosyal ortamları tasarlama ve inşa edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Şirket Bilgi Yöneticilerinin Karşılaştığı Güçlükler Nelerdir?

Şirket bilgi yöneticileri misyonlarını gerçekleştirmede aşağıdaki güçlüklerle karşılaşmışlardır:

- ✓ **Organizasyonel Güvensizlik**
- ✓ **Kültürel Değişim Güçlüğü**
- ✓ **Üst Yönetim Desteğinin Eksikliği**
- ✓ **Bilgi Yönetimi Konusunda Bilinçsizlik**
- ✓ **Bilgi Yönetimi Projelerinin Organizasyon Tarafından Kabullememesi**
- ✓ **Organizasyonel Beklentilerin Zamanında Karşılanamaması**

ÖZGEÇMİŞ

26.05.1974'de İstanbul'da doğan Tolga Meral orta ve lise eğitimini 1985-1992 yılları arasında İstanbul Lisesi'nde yaptıktan sonra, 1992-1996 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde Lisans Eğitimini tamamlamıştır. Halen aynı üniversitenin Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı'nda Yüksek Lisans Eğitimini sürdürmektedir. 02.09.1996-01.06.1999 tarihleri arasında Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.'de Merkez Kalite Güvence Birimi'nde Kalite Planlama Mühendisi olarak çalışmıştır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

