

## ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ARTAN ÖNEMİ

*Yrd. Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ\**

### ÖZET

İşletmeler için entelektüel sermaye kavramının önemi giderek artmaktadır. Bilgi çağında işletmelerin entelektüel sermayesi anlamına gelen maddi varlıklarının, maddi olmayan varlıklarının önüne geçtiği görülmektedir. Entelektüel sermayenin bir unsuru olarak kabul edilen insan sermayesi ise, maddi varlıkların en önemlisi olarak kabul edilmektedir. İnsan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılmasında işletmenin insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları politikalarıyla yetkinliği artırılmış insan sermayesinin işletmenin iş performansına doğrudan bir etkisi olacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimlerinin, insan sermayesinin yetiştirilmesinden dolayı artan önemi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

### ABSTRACT

Importance of intellectual capital is constantly increasing for businesses. In the age of information, it can be observed that intangible assets, which include intellectual capital of businesses, overhaul tangible assets. Human capital, which is accepted as one element of intellectual capital, is seen as the most important of these intangible assets. Human resource management of firms play an essential role in utilizing human capital effectively. Human resources policy and human capital with enhanced competence will have direct impact on work performance; therefore, this paper deals with the increased importance of human resource management due to the fact that they nurture human capital.

---

\* Uşak Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

## GİRİŞ

Bilgiye sahip olmak ve yönetmek bugünün işletmelerinin önemli uğraşlarından. İşletmeler için değer bakımından, soyut/maddi olmayan varlıklar, somut/maddi varlıkların önüne geçmiştir. İşletmelerin sahip olduğu soyut varlıkların incelenmesi açısından ortaya çıkan entelektüel sermaye kavramı son otuz yıldır literatürde teorik olarak incelenmektedir. Entelektüel sermaye yaklaşımının mihenk noktasını oluşturan insan sermayesinin, işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir.

Disiplinler arası bir niteliği olan entelektüel sermayenin insani boyutundan dolayı, işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik önemini her geçen gün artırdığı söylenebilir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimlerinin, insan sermayesine atfettiği değer ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki hassasiyeti her geçen gün artmaktadır. Çağdaş insan kaynakları yönetimlerinin işletmenin finansal tablolarına ve karlılığına dolaylı ve uzun vadede olan yararlı katkılarının, bundan sonra doğrudan ve kısa vadede katkılar olarak devam edeceği düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının öneminin, işletmelerin en değerli kaynağı olan “insan”ı keşfetmeye devam ettiği sürece daha da artacağı düşünülmektedir.

## I. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

“Entelektüel sermaye” kavramını ilk kullanan Galbraith, 1969 yılında bu kavramın, insan zekasından kaynaklanan bir unsur olmanın yanında, bir entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunmuştur<sup>1</sup>. Daha sonra Michael Kalecki 1975 yılındaki bir makalesinde Galbraith’e atıfta da bulunarak “acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız”

---

<sup>1</sup> I. PENA, Intellectual Capital and Business Start-up Success, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 182.

diyerek, kavramı ilk kullananı teyid etmiştir. 1980’de Japon Hiroyuki Itarni “Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek” (Mobilizing Invisible Assets) adlı çalışmasıyla, örgüte ait soyut kaynakların daha etkin kullanılması çerçevesinde “entelektüel sermaye” kavramını kullanmıştır.<sup>2</sup> Sullivan<sup>2</sup>; Itarni’nin, görünmeyen aktiflerin yönetiminin Japon işletmelerindeki etkilerini ölçerek, bu konuda önemli bir adım attığını yazmıştır.

Ancak, 90’lı yıllarda daha çok gündeme gelmeye başlayan bu kavram ile ilgili en fazla kabul gören tanımı 1991’de Stewart yapmıştır. Stewart’a göre, entelektüel sermaye “işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şey” dir<sup>3</sup>. Yine aynı kişi sonraki yıllarda entelektüel sermayeyi, “refah/zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimin bileşimi” diye tanımlamıştır<sup>4</sup>.

Bu yıllarda geliştirilen farklı bir yaklaşımda entelektüel sermaye için, “işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine imkan sağlayan, sahibi olduğu görünmeyen varlıkların bütünüdür” denmiştir<sup>5</sup>.

İlk entelektüel sermaye yöneticisi olarak kabul edilen Edvinsson’un getirdiği tanıma göre, “Skandia firmasına pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, uygulama deneyimi, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklere sahiplik” olarak açıklanmıştır<sup>6</sup>.

Geleneksel olarak işletmeler fiziksel yatırımlara daha çok ağırlık vermişlerdir. Ancak son zamanlarda işletmeler için, 21. yüzyılda onları başarıya götürecektir önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen soyut varlıklara yatırım öne çıkmaktadır. Her geçen yıl

---

<sup>2</sup> P. H. SULLIVAN, *Value-Driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley&Son Pub., New York, 2000, s. 241.

<sup>3</sup> T. A. STEWART, “Brainpower”, *Fortune*, Cilt: 123, Sayı: 11, 1991, s. 11-12.

<sup>4</sup> T. A. STEWART, *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*, MESS Yayın No: 258, (Çev: Nurettin ELHUSEYİNİ), İstanbul, 1997, s.72.

<sup>5</sup> A. BROOKING, *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*, International Thomson Business Press, London, 1996, s. 12.

<sup>6</sup> L. EDVINSSON, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Cilt: 30, Sayı: 2, 1997, s. 368.

somut yatırımlar yerini soyut yatırımlara bırakmaktadır. Örneğin, 20. yüzyılın son yıllarına kadar Amerika’da işletme yatırımlarının % 70’i somut ürünlere, % 30’u soyut ürünlere yapılırken 1990’larda bu oranın tersine döndüğünü söylemek mümkündür. Yine Amerika’da Microsoft ve Online gibi işletmelerin pazar değerlerinin % 90’ını soyut varlıklar oluşturmaktadır<sup>7</sup>. Entelektüel varlıklar da diyebileceğimiz bu soyut varlıkların pazar değeri Microsoft’ta 1996 yılında fiziksel değerlerinin toplamından 11.2 kat, 2000’nin ikinci yarısındaki pazar değeri ise 13.3 kat daha fazladır<sup>8</sup>.

İşletmelerde değer yaratan faktörlerde paradigmatik bir değişim yaşandığı söylenebilir. Edvinsson bu durumu dilimize de çevrilen “Şirket Boylamı” isimli kitabında “rekabet üstünlüğünün doğasında fizikselden cisimsiz olana doğru, görülebilir olandan görünmeyene doğru, görülmüş olandan görülmemiş olana doğru bir kayış gerçekleşmiştir. Değer yaratmanın doğası bir paradigma değişikliği geçiriyor. Soru, bunun ne türden bir paradigma değişikliği olduğudur” diye ifade etmektedir<sup>9</sup>. Bunu günümüz işletmelerinin daha çok araştırma-geliştirme, bilgi teknolojileri, yazılım, internet ve eğitim gibi soyut alanlara yaptığı yatırımların artmasından anlayabiliyoruz.

Entelektüel sermayeyi soyut ve dinamik karakteri dolayısıyla tanımlamak zordur. Dinamik olma özelliği işletmeler için rekabet etmede çok önemli olmaktadır. Faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın, bilgi toplumunda işletmeler için en temel kaynaklar soyut varlıklardan oluşmaktadır. Entelektüel varlıklar da diyebileceğimiz bu soyut varlıklar her işletme için rekabet edebilme güçlerini artırıcı önemli etkenler olmuştur<sup>10</sup>. İşletme gurusu Peter Drucker tarafından entelektüel sermaye, pazar içerisinde rekabet avantajı sağlayarak işletmeye değer katan bir kaynak olarak

---

<sup>7</sup> L. EDVINSSON, “Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital 2000”, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000, s. 12-13.

<sup>8</sup> R. DZINKOWSKI, “The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction”, *Management Accounting*, Cilt: 78, Sayı: 2, 2000, s. 35.

<sup>9</sup> L. EDVINSSON, *Şirket Boylamı*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 35.

<sup>10</sup> P. KUJANSIVU ve A. LONNQVIST, “Investigating the Value and Efficiency of Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 272-287.

tanımlanmıştır<sup>11</sup>. Entelektüel sermaye hakkında, bilgi toplumunda işletmelere rekabet avantajı sağlayacak tek ve eşsiz faktördür<sup>12</sup> diyenler olduğu gibi modern iş hayatında entelektüel varlıklarını yönetemeyen işletmeler ölmeye mahkumdur<sup>13</sup> diyenler de olmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar ve verilen tanımlardan sonra, entelektüel sermaye kavramı üzerine bir tanım birliği henüz sağlanamamıştır denilebilir. 1999 yılında yapılan entelektüel sermaye konferansında üzerinde hemfikir olunabilecek bir tanım için erken olduğu kanaatine varılmıştır<sup>14</sup>. Yine de yapılan tanımlardan entelektüel sermayenin insan kaynağına bağlı bilgi varlıklarından oluştuğu ve insan kaynağına dayalı maddi olmayan varlıklar yoluyla değer yaratma ve böylece rekabet edebilme üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

## II. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermayenin unsurları literatürde genel olarak insan (human) sermayesi, yapısal (organizational/structural) sermaye ve müşteri (customer/relational) sermayesi olarak kabul edilmiştir<sup>15</sup>. Ancak yakın geçmişte birbirine yakın olmakla beraber farklılıkları bulunan benzer sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamaları tablo 1’de görmek mümkündür.

Tablodaki sınıflamadan, üçlü sınıflamanın (insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) daha çok kabul edildiği görülmektedir. Buna göre bir şirketin soyut varlıklarının üç temel başlıkta incelenebileceği söylenebilir.

---

<sup>11</sup> P. F. DRUCKER, “The Information Executives Truly Need”, *Harvard Business Review*, 1995, s. 59-60.

<sup>12</sup> A. PULIC, M. BORNEMANN, “The Physical and Intellectual of Australian Banks”, Available Online, [www.measuring\\_ip.at](http://www.measuring_ip.at), 1999.

<sup>13</sup> J. ROOS, G. ROOS, L. EDVINSSON, N. C. DRAGONETTI, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Business, London, 1997.

<sup>14</sup> F. ŞAMİLOĞLU, *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s. 70.

<sup>15</sup> N. BONTIS, *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann/KMCI Press, Boston, MA, 2002, s. 24.

**Tablo 1.** Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama

<b>Yazar</b>	<b>Ülke</b>	<b>Sınıflama</b>
Edvinsson&Malone (1997)	Skandia Value Scheme (İsveç)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Saint-Onge (1996)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Kanada)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
Sveiby (1997)	Intangible Assets Monitor (Avustralya)	Çalışanların yetkinlikleri İçsel Yapı Dışsal Yapı
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (Amerika)	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al. (1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
O'Donnell and O'Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak : C.TSENG ve Y. J. GOO, "Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers", *R&D Management*, Cilt: 35, Sayı:2, 2005, s.187-201.

## A. İNSAN SERMAYESİ

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşeri unsurların toplamına denir<sup>16</sup>. Yetkin çalışanların oluşturduğu bir topluluğun özellikler seti olan çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir. Çalışanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, risk alma becerilerinin, problem çözme yeteneklerinin karışımından oluşmaktadır<sup>17</sup>. Bu bağlamda insan sermayesi, örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir<sup>18</sup>.

İnsanlar kiralanabilir ama insanlara sahip olunamaz<sup>19</sup>. Bu nedenle organizasyonlar insan sermayesini mülkiyetleri altında sürekli tutamazlar. Ancak onu, belirli bir süre için kiralayabilirler. Bu kiralama döneminde insan sermayesinin taşıdığı potansiyeli açığa çıkarmak ve azami ölçüde değerlendirmek için, onun bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerinin farkında olması gerekir.

İnsan sermayesinden daha fazla yararlanmak için bazı stratejiler geliştirilmektedir. Bunlardan biri insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini desteklemek suretiyle bu bilgilerin bir kısmı insan sermayesinden işletmenin yapısal sermayesine aktarılabilir. Böylece insan sermayesi işletmeden ayrılrsa bile değerli bilgilerin bir kısmı işletmede kalabilecektir<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> N. BONTIS, C. W. CHOO (ed), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, 2001, s. 34.

<sup>17</sup> M. KURT ve Diğerleri, *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s. 38.

<sup>18</sup> H. KANIBİR, “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 3, 2004, s. 81.

<sup>19</sup> STEWART, a. g. e., s. 111.

<sup>20</sup> E. EMREM, “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 2003.

Çünkü insan sermayesi örgütteki çalışanların olsa da, yapısal sermaye örgütün kendisindedir.

Diğer yaygın bir strateji de çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak uygulamalara yönelmektir. Günümüzde bir çok işletme bilgi çalışanlarını işletmede tutabilmek için büyük çaba göstermekte, buna karşın bir çok üst düzey bilgi çalışanın başka işletmelerce önemli parasal karşılıklarla transfer edildiği bilinmektedir. Dolayısıyla işletmelerin insan sermayesini ellerinde tutmak için uzun dönemli ve etkili insan kaynağı politikaları üretmeleri gerekmektedir<sup>21</sup>. İşletmelerin çalışanlarını bünyelerinde tutabilmeleri için, örgütsel bağlılığı artırıcı ve örgüte aidiyet duygusu aşılayıcı insan kaynağı politikaları geliştirmeleri zorunluluk halini almıştır.

## B. YAPISAL SERMAYE

Entelektüel sermayenin diğer unsuru yapısal sermaye, “bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı”<sup>22</sup> olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda, “geceleri eve gitmeyen bilgi”<sup>23</sup> ya da çalışanlar mesai sonunda eve gittiklerinde işletmede kalan her şeydir<sup>24</sup> denilmektedir. Bu bağlamda yapısal sermayeye örnek olarak; patentler, telif hakları, veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kültür, yapısal sistemler ve diğer materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklar sayılabilir.

Bontis’e göre<sup>25</sup> eğer, bir organizasyon hedeflerine ulaşmak için yararlandığı sistem ve prosedürler yetersizse, sahip olduğu potansiyel entelektüel sermayesini en yüksek seviyeye çıkaramayacaktır. Güçlü

---

<sup>21</sup> KURT ve Diğerleri, a. g. e., s. 39.

<sup>22</sup> L. EDVINSSON, M. MALONE, *Intellectual Capital*, Harper Collins Pub., New York, 1997, s. 35.

<sup>23</sup> STEWART, a. g. e., s. 119.

<sup>24</sup> J. ROOS ve Diğerleri, a. g. m., 1997, s.

<sup>25</sup> N. BONTIS, “Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models”, *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998, s. 68.



yapısal sermayeye sahip işletmeler ise, çalışanlarına yeni bir şeylere başlamak, öğrenmek, başarılı olmak veya kaybetmek için gerekli olan destekleyici kurum içi kültürü sağlayacaklardır<sup>26</sup>.

Temelde yapısal sermayenin iki temel amacından söz edilebilir. Bunlar; çalışanlara aktarılacak bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin etmektir<sup>27</sup>.

İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında bağımlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İnsan sermayesi yapısal sermayenin oluşmasını sağlar. Yapısal sermaye de insan sermayesinin gelişmesine katkıda bulunur. Çünkü en zekiler insanlar bile bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri için bir organizasyona ihtiyaç duyarlar.

Yapısal sermaye, insan ve müşteri sermayesiyle kıyaslandığında örgüt açısından zor oluşturulan fakat sahiplik kontrolü kolay olan bir entelektüel varlıktır. Örgüte ait olan bir bilgidir. Yapısal sermayenin işletme için kalıcı sermaye olduğu dikkate alındığında, örgütün asıl başarısı, mevcut ve potansiyel her türlü entelektüel kaynak ve birikimi bu kalıcı sermayeye aktarabilmesi ve yansıtabilmesi olacaktır<sup>28</sup>.

### C. MÜŞTERİ SERMAYESİ

Çevrenin en önemli bileşenlerinden biri olan müşteri, işletme için hayati öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve finansal başarılarının gerçek sebebi kabul edilen müşterinin, beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesi, başka bir deyişle müşteri sermayesi yaratılması gerekmektedir. Bunun için mevcut müşterinin bağlılığını artırmanın yanında, yeni müşteri kazanımı öngörülmektedir.

---

<sup>26</sup> N. BONTIS, W. KEOW, S. RICHARDSON, "Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000, s. 88.

<sup>27</sup> N. YELKİKALAN ve E. AYDIN, "Aile Şirketlerinde Profesyoneleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, s. 134.

<sup>28</sup> H. KANIBİR, a. g. m., s. 82.

Müşteri sermayesinin ana konusu işletmenin pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla edindiği bilgilerdir. İlişki sermayesi diye de adlandırılan müşteri sermayesi, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıklarının toplamıdır. Müştesi sermayesi, işletmenin müşterileri yanında hisse sahipleri, tedarikçileri, rakipleri, devlet, resmi kurumlar ve toplum ile ilgili ilişkileri kapsar<sup>29</sup>.

Yapısal sermaye ve insan sermayesi işletme içi unsurlarla daha çok ilgiliyken, entelektüel sermayenin diğer unsuru olan müşteri sermayesi işletmenin dış çevresindeki kişi ve kuruluşlarla yakından ilgilidir<sup>30</sup>. Bu bağlamda yapısal ve insan sermayesine göre müşteri sermayesi, doğrudan kontrol edilip yönlendirme olanağı olmayan aktif ve güçlü durumda olan parametrelerle baş etmek zorundadır. Bu nedenle müşteri sermayesinin oluşturulması ve denetimi, insan sermayesi ve yapısal sermayeye göre daha zor görülmektedir.

Müşteri sermayesinin katma değer yaratan bileşenlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Markalar,
- Müşteriler,
- Müşteri sadakati,
- İşletme adı,
- Dağıtım kanalları,
- İşletme işbirlikleri,
- Lisans anlaşmaları,
- İstenen nitelikteki sözleşmeler,
- Franchising anlaşmaları<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> F. T. BOZBURA ve A. TORAMAN, “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, *itiü dergisi/d mühendislik*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2004, s. 57.

<sup>30</sup> Ş. ARIKBOĞA, *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s. 99.

<sup>31</sup> D. ACAR ve H. DALĞAR, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, *Muhasebe ve Denetimine Bakış*, Yıl: 4, Sayı: 14, 2005, s. 30-31.

### III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE İNSAN SERMAYESİ

Üçüncü bin yılın başlarında olduğumuz bugünlerde yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanlar kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler oluşturmaktadırlar. 2000’li yıllarda asıl değeri yaratanlar işletmelerin entelektüel sermayeleri yani “altın yakalılar” olacağı söylenebilir. İşletmeler için bu yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacağı öngörülmektedir. Motorola, Nokia, Microsoft ve IBM gibi entelektüel sermayenin önemini kavramış olan işletmeler yeni beyinler için yarışır hale gelmişlerdir. Bugün dünyanın en ünlü yazılım işletmesi olan Microsoft’un değeri 450 milyar dolar, oysa fiziksel varlıklarının değeri sadece 10 milyar dolardır. Bu işletmeyi değerli kılan, çalışanların sahip olduğu insan sermayesinin değeridir<sup>32</sup>. İnsan sermayesi organizasyon içinde sahip olunan en önemli varlıktır. Çünkü insan, organizasyonel yenilikçiliğin ve yaratıcılığın kaynağı sayılmaktadır.

Bir işletmenin entelektüel sermayesini geliştirmesi ve artırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştirilen işletmelerin avantajlı duruma geçeceği açıktır. Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanmasıdır<sup>33</sup>. İşletmenin performansını etkileyen önemli bir unsur çalışanların bilgisidir. Ancak bu bilginin çoğu örtülüdür. Bunu açık bilgi haline getirmek organizasyonun önemli görevlerinden biridir. Organizasyon

---

<sup>32</sup> S. SEÇKİN, “İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi”, *Capital*, Yıl: 7, Sayı: 11, 1999, s. 194.

<sup>33</sup> D. ŞERBETÇİ, *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2001, s. 65.

içinde insan kaynakları yönetimi, tam da burada etkin bir şekilde devrede olması gerekir.

Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır. Entelektüel sermayeyi etkili olarak yönetmeye katkıda bulunan insan kaynakları fonksiyonları şu şekilde ifade edilebilir<sup>34</sup>;

1. Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme: Entelektüel sermaye, yönetimi destekleyecek bir kültür gerektirir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için gerekli kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için eğitilmezlerse entelektüel sermayenin artması düşünülemez. Organizasyonun çalışanlarını nasıl gördüğü, entelektüel sermayeye nasıl yatırım yapacağı üzerinde öncelikli olarak etkilidir.
2. Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama: Organizasyon yapısı, çevreye adapte olmak ve dahili süreçlerle birleşmek için sürekli değişim içindedir. Hızla değişen bir ortamdaki etkili bir yapı, bilgi sürecinde müşteriye servis sağlayan şebekelere benzetilebilir. Bu şekilde işleyen yapılar; organizasyona, tüm işlerini etkili biçimde yapması, araçlardan tamamıyla yararlanması, kendini sürekli organize etmesi, organizasyon ile çevresi arasında bilgi değiş-tokuşunu kolaylaştırması imkanı tanır. İnsan kaynakları, entelektüel sermayeden sonuç almayı kolaylaştıran örgütsel bir yapı oluştururken kilit rol oynar.
3. İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme: Entelektüel sermaye havuzunu geliştirme yeteneğine sahip bir işgücü, organizasyona, doğru kişileri almak ve onları bilgi yaratmaya ve uygulamaya imkan tanıyan bir şekilde davranmaları için eğitmekle oluşturulabilir.

---

<sup>34</sup> Y. DEMİR, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi", [http://www.paribus.tr.googlepages.com/y\\_demir5rtf](http://www.paribus.tr.googlepages.com/y_demir5rtf), Erişim Tarihi: 05.05.2009, s. 12.

4. Performans yönetim stratejilerini belirleme: Seçme için geliştirilen rol tanımları ve yetkinlik modelleri yoluyla işe yerleştirilen ve geliştirilen kişiler için sonraki basamak, becerilerini kullanmaları doğrultusunda teşvik eden ölçütü kullanarak performansı tanımlamaktır. Ölçüte, “başkalarının sonuçlarına katkısı”, ve “örgütsel sonuçlara katkısı” ölçen ek maddeler eklenebilir. Böyle bir ölçütün kullanımı performans değerlendirmeyi olumlu etkileyeceğinden, bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir.
5. Ödül stratejilerini belirleme: Performans değerlendirmedeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir. Diğer bir ödül stratejisi ise değişken ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir. Bu durum, ödül fonları büyüdükçe ortak başarıya yani, “biz kazandık” hedefine götürebilir ve herkes başarıyı paylaşabilir pozisyonuna gelinir.

İnsan kaynakları uygulamalarının doğrudan organizasyonel performansı etkilemeyip, öncelikle işgörenlerin bilgi ve becerilerini artırdığı (insan sermayesi); grup etkileşimi ile bilgi ve becerinin paylaşıldığı (sosyal sermaye) ve elde edilen bilgi ve beceri birikimlerinin organizasyonlardaki sistem, süreç ve nihayetinde örgüt kültüründe yerleştiği (örgütsel sermaye) düşünülebilir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim disiplinleri arasında bir bağlantı kurulmuş olur. Akademisyen ve uygulayıcılar her ne kadar örgütlerde insan kaynaklarının stratejik kaynak ve temel yetkinlik anlamında önemine inanmış görünseler bile, bu konudaki torik yapılanma ve uygulamaya geçilmesi görece daha yavaş olmaktadır<sup>35</sup>.

İnsan kaynakları yönetimlerinin, insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin bir rol oynayabilmesi için bütün öteki disiplinlere

---

<sup>35</sup> S. BAYRAKTAROĞLU ve Diğerleri, *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s. 163-164.

benzer biçimde, temel yetkinliğin sınır ve becerilerini tanımlamak, yönetici gelişimini daha yüksek bir düzeye çıkarmak, hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve uzmanlar arasında çapraz etkileşimi desteklemek ve işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçası olan süreç ve disiplinlerde ilerlemeyi ödüllendiren ücret sistemleri –hisse senedi sahipliği dahil- geliştirmek gibi alanlarda işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırım yapması gerekmektedir. Hisse senedi satın alma haklarının ve çalışanları hissedar durumuna getirme planlarının gittikçe ivme kazanarak yaygınlaşması, işletmelerin insan sermayesini finansal sermayeye bağlayarak elde tutmasını sağlamanın belirgin bir yoludur<sup>36</sup>. Çalışanların çeşitli yollarla yetkinliğinin artırılması, işletmenin finansal performansını doğrudan etkilediği söylenebilir.

## SONUÇ

Küreselleşmeyi oluşturan alt unsurlardaki hızlı değişim, işletmelerin yönetim anlayışlarını ve iş hayatının işleyişini temelden değiştirmiştir. Rekabetin niteliği ve araçlarının da değiştiği bugün, işletmeler artık kar etmeyi, büyümeyi sağlamada katkısı olan maddi varlıkların yeterli olmadığını farkına varmışlardır.

İşletmeleri rekabette öne çıkaracak temel unsurların başında maddi olmayan soyut varlıkların önemi her geçen gün artmaktadır. Bu varlıklar entelektüel sermaye ana başlığı altında toplanmaktadır. Entelektüel sermayenin en önemli unsuru ise “insan sermayesi” dir. İnsan sermayesinin başarılı bir şekilde yönetimi ancak işletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin etkin çalıştırılmasıyla sağlanabilecektir. Bu açıdan sürdürülebilir rekabet edebilirlik için işletmeler bünyelerindeki insan kaynakları yönetimlerinin kapsam alanını genişletmelidirler.

Çağdaş insan kaynakları yönetimleri, insan kaynağını daha verimli kullanmak ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede başarılı olan, yetkinliklerin temel alındığı kapsam genişletme faaliyetlerinde bulunmalıdırlar. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları modelleri işletme yönetiminin misyon, vizyon, strateji, politika ve değerleri

---

<sup>36</sup> STEWART, a. g. e., s. 115.

konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyen ve alınacak kararlarda söz sahibi kılan bir özelliğe sahiptir. Sürdürülebilir rekabete insan kaynaklarının katkısı bu sayede daha da artacaktır.

## KAYNAKLAR

ACAR D.ve H. DALĞAR, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, *Muhasebe ve Denetimine Bakış*, Yıl: 4, Sayı: 14, 2005.

ARIKBOĞA Ş., *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.

BAYRAKTAROĞLU S. ve Diğerleri, *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

BONTIS N., C. W. CHOO (ed), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, 2001.

BONTIS N., “Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models”, *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998.

BONTIS N., W. KEOW, S. RICHARDSON, “Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries”, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000.

BONTIS N., World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth-Heinemann/KMCI Press, Boston, MA, 2002.

BOZBURA F. T. ve A. TORAMAN, “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, *itü dergisi/d mühendislik*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2004.

BROOKING A., *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*, International Thomson Business Press, London, 1996.



DEMİR Y., "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi",  
[http://www.paribus.tr.goglepages.com/y\\_demir5rtf](http://www.paribus.tr.goglepages.com/y_demir5rtf), Erişim Tarihi:  
05.05.2009

DRUCKER P. F., "The Information Executives Truly Need",  
*Harward Business Rewiev*, 1995.

DZINKOWSKI R., "The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction", *Management Accounting*, Cilt: 78, Sayı: 2, 2000.

EDVINSSON L., "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, Cilt: 30, Sayı: 2, 1997.

EDVINSSON L., M. MALONE, *Intellectual Capital*, Harper Collins Pub., New York, 1997.

EDVINSSON L., "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital 2000", *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2000.

EDVINSSON L., *Şirket Boylamı*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 2002.

EMREM E., "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 2003.

KANIBİR H., "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 3, 2004.

KUJANSIVU P. ve A. LONNQVIST, "Investigating the Value and Efficiency of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007.

KURT M. ve Diğerleri, *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

PENA I., Intellectual Capital and Business Start-up Success, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002.

PULIC A., M. BORNEMANN, “The Physical and Intellectual of Australian Banks”, Available Online, [www.measuring\\_ip.at](http://www.measuring_ip.at), 1999.

ROOS J., G. ROOS, L. EDVINSSON, N. C. DRAGONETTI, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Business, London, 1997.

SEÇKİN S., “İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi”, *Capital*, Yıl: 7, Sayı: 11, 1999.

STEWART T. A., “Brainpower”, *Fortune*, Cilt: 123, Sayı 11, 1991.

STEWART T. A., *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*, MESS Yayın No: 258, (Çev: Nurettin ELHUSEYİNİ), İstanbul, 1997.

SULLIVAN P. H., *Value-Driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley&Son Pub., New York, 2000.

ŞAMILOĞLU F., *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.

ŞERBETÇİ D., *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2001.

TSENG C. ve Y. J. GOO, “Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers”, *R&D Management*, Cilt: 35, Sayı:2, 2005.

YELKİKALAN N. ve E. AYDIN, “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006.