

Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek

Entelektüel sermaye, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önem teşkil eden bir potansiyeldir. Bu gerçek, entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Entelektüel sermayenin organizasyon performansı üzerindeki etkisini maksimize etmek için kullanılan en etkili unsurlar İnsan Kaynakları fonksiyonlarının alanına giren kültür yönetimi, örgütsel tasarım, seçme ve yerleştirme, gelişim, performans yönetimi ve ödül stratejileridir. Entelektüel sermayeyi etkili bir biçimde kullanmayı sağlayan, ölçen, onaylayan ve ödüllendiren bu stratejiler örgütsel başarının hayati bir bileşeni haline gelmiştir.

Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Ayrıca işletmeler, entelektüel sermayeyi yaymak, adaptasyonu ve bütünleşmeyi sağlamak için öğrenme kapasitesine sahip olmalıdırlar.

Entelektüel sermayenin etkili olarak yönetilmesi için gerekli olan kritik unsurlar şunlardır;

- Organizasyonun, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması
- Organizasyonun, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi
- "Bilinmesi gerekenler ve bilinenler" ile "yapılması gerekenler ve yapılabilecekler" arasındaki boşlukların neler olduğunun saptanması
- Bu boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirilmesi
- Entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji, yapı ve İnsan Kaynakları stratejileri/programları yaratılması

Uygun İnsan Kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır. Entelektüel sermayeyi etkili olarak yönetmeye katkıda bulunan İnsan Kaynakları fonksiyonları şu şekildedir:

1. Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme
2. Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama
3. İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme
4. Performans yönetim stratejilerini belirleme
5. Ödül stratejilerini belirleme

Etkili bir İnsan Kaynakları stratejisi kullanılacağı genel duruma uymalı, misyonun ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmalı ve doğru becerilere ve motivasyona sahip, doğru kişileri çekmeyi, elde tutmayı ve çalıştırmayı organizasyon için imkanı kılmalıdır.

Organizasyonların çoğu kültürlerini bilinçli bir şekilde yapılandırmak yerine durumu kendi haline bırakıyorlar. Bu nedenle İnsan Kaynakları stratejileri entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden biri olan etkili performans yönetimine şekil veren en güçlü araçlardır.

Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme

Entelektüel sermaye yönetimi destekleyecek bir kültür gerektirir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse entelektüel sermayenin etkinliğinin azalması kaçınılmaz bir sonuçtur. Organizasyonun çalışanlarını nasıl gördüğü, entelektüel sermayeye nasıl yatırım yapacağı üzerinde öncelikli olarak etkilidir.

Kültürel değerlendirme organizasyon için kritik bir adımdır. Çünkü entelektüel sermayenin tasarımı, yaygınlaştırılmasını, yaratılmasını besleyen kültürün garantiye alınmasıyla ilgilidir. Çalışanları içine alan bir kültür, geniş çaplı bilgi paylaşımına daha yatkındır. Ayrıca böyle bir kültür tüm çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer kurumların değerli bilgilerin potansiyel kaynağı olduğunun farkına varmıştır. Eğer yöneticiler kararlarının ve faaliyetlerinin etkilerini sadece kendi birimleri için değil organizasyonun bütünü için de göz önünde bulundurlarsa bilgi, organizasyon içinde tüm birimler arasında paylaşılır. Diğer yandan eğer organizasyon kültürü, anlaşmazlıkları minimize etmek için sessiz kalmayı ve uyumlu olmayı destekliyorsa veya yönetim, kararların yalnızca organizasyonun üst seviyelerinde merkezileştirilmesi gerektiğine inanıyorsa iletişim ve bilgi yaratma, yayma ve uygulama akışı engellenecektir.

Örgütsel yapıyı ve rolleri tasarlama

Organizasyon yapısı, çevreye adapte olmak ve dahili süreçlerle birleşmek için organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak geçici ve sürekli bir biçimde değişir. Hızla değişen bir ortamdaki etkili bir yapı bilgi sürecinde müşteriye servis sağlayan şebekelere benzetilebilir. Bu şekilde işleyen yapılar organizasyona, tüm işlerini etkili biçimde yapması, araçlarından tamamiyle yararlanması, devamlı olarak kendini organize etmesi, organizasyon ile çevresi arasında duygu ve bilgi değişimini kolaylaştırması imkanı tanır. Şebeke içinde her seviyedeki araçların amaçları, roller ve ilişkileri tanımlanmıştır ve genel durumdaki değişikliklere göre bu yapı değişime tabi tutulur. Şebeke yaklaşımı, örgütsel tasarıma uygulandığında, hiyerarşik yapı yaklaşımlarının temelini oluşturan "etkinlik" stratejilerinden daha farklı stratejiler üretilir.

Organizasyonlar iş güçlerini desteklemek ve diğer organizasyonlarla ortaklıklara gidebilmek için fonksiyonlarını outsource ediyorlar, araçlar ve danışmanlar kullanıyorlar. İşleri başarmak için kullanılan örgütsel yapı ve çeşitli oyuncular için tanımlanmış olan roller işlerin başarıya ulaştırılması üzerinde büyük etkiye sahip. Bilgilerini ürünleri olarak gören ve bilgi paylaşımının rakipler yaratabileceğine inanan araçlar varken araçlar ve organizasyonlar arasında serbest bilgi dolaşımını başarabilmek zordur. Kültürle birlikte insan kaynakları, entelektüel sermayeden sonuç almayı kolaylaştıran örgütsel bir yapı oluştururken ana rol oynar.

Eleman alma ve geliştirme stratejileri/programları

Entellektüel sermaye havuzunu geliştirme yeteneğine sahip bir işgücü, organizasyona doğru kişileri eleman olarak almak ve onları, bilgi yaratmaya, yaymaya ve uygulamaya imkan tanıyan bir şekilde davranışları için eğitmekle oluşturulabilir. Entellektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler personel seçmek için belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Sol-beyni baskın olan insanlarla sağ beyni baskın olanları karıştırmak bütün bir iş gücü üretebilir. Tüm bunlara ek olarak farklı görüş açılarının hesaba katılmasını imkanı kılmak için görüşlere, deneyimlere ve eğitime göre çeşitlilik eleman alma stratejilerinde bir araya getirilmelidir.

Bilgi paylaşımı yoluyla başkalarının etkililiğine katkıda bulunanları tespit eden ve ödüllendiren kariyer yönetimi programları davranışsal değişiklikleri motive ederken çok etkili olabilirler.

Terfiler, bilgi paylaşımını ve destekleyici davranışı ödüllendirmek için kullanılabilir. Kariyer basamaklarının tanımlarında davranışsal becerilere yer vermek, çalışanlara başarılı olmak için neler gerektiğini açıklayabilir ve onları istenilen davranışları sergilemek konusunda teşvik edebilir. Eğer çalışanlar başkalarını etkili kılmak yerine başarıyı tercih ederlerse, kendi kendilerine hizmet etme anlayışını benimserler.

Performans yönetim stratejileri/programları

Seçme için geliştirilen ve kullanılan rol tanımları ve yetkinlik modelleri yoluyla bilgiyi etkili bir biçimde yaratma ve yayma becerisine sahip kişileri işe yerleştirir ve onları geliştirirsiniz. Bir sonraki basamak çalışanları becerilerini kullanmaları doğrultusunda teşvik eden kriteri kullanarak performans tanımlamaktır.

Yaygın olarak kullanılan performans kriterleri verimlilik, iş kalitesi ve güvenilirliktir. Ancak bu kriterler bireysel etkinliği geliştirmeye yardımcı olurken, bireyin, diğer çalışanların ve birimlerin sonuçlarına katkılarını göz önünde bulundurmalıdır.

Artık, organizasyonlarda sıklıkla rastlanılan, performans değerlendirmelerine "başkalarının sonuçlarına katkısı" ve "örgütsel sonuçlara katkısı" ölçen ek maddeler eklenmesi durumudur. Bu durum takımlardan bir organizasyon şekli olarak yararlanılmayan organizasyon yapılarında bile söz konusudur. Böyle bir kriterin kullanımı performans değerlendirmeyi etkileyeceğinden bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir.

Ödül stratejileri/programları

Ücretlendirme programları uygun bir şekilde tasarlandığında, yeni bir fikir yaratma veya varolan bir fikri etkili bir biçimde yayma ve uygulama ödüllendirilebilir. Günümüzde organizasyonlarda en popüler olan ödül, performansa dayalı ücretlendirmedir.

Performans değerlendirmelerdeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir.

Bugün uygulanan diğer bir ödül stratejisi birey, grup ve organizasyon çapında değişen ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir. Bu da demek oluyor ki, ödül fonları büyüdükçe ortak başarı, "biz kazandık" hedefini yaratabilir ve herkes başarıyı paylaşabilir. Kar paylaşımcı, çalışan hissedarlığı ve grup teşvik planlarının temel hedeflerinden biri "paylaşılan akıbeti" desteklemektir. Ayrıca bu çeşit planlar paylaşılmış performans kriteri, standartları ve ölçütleri yoluyla bireyler ve gruplar arasındaki bütünleşmeyi artırır.

Tanınma programları da ödül olarak değerlendirilebilirler. Eğer organizasyonun etkinliğine katkılarınız, yenilikçiliğiniz, yönlendiriciliğiniz konusunda bir üne sahipseniz bu size organizasyon içinde onur ve prestij getirir ve bu şekilde görülmek için bir teşvik sağlar.

Ödül programlarından bir diğeri de çalışan hissedarlığıdır. Bu programlar bilginin rekabet avantajı ve organizasyonel değer taşıdığı günümüzde, çalışanları bilgi yaratmaları, yaymaları ve etkili bir şekilde kullanmaları konusunda teşvik eder. Hisse bazlı programlar çalışanların ekonomik ilgilerini organizasyon içinde tutma avantajına sahiptir. Çalışanlar sonuçları etkileyecek ortak bir performans göstermeye özen gösterirler.