

BİLGİ YÖNETİCİLERİ: İŞ ANALİZİNDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE UZANAN BİR YOL HARİTASI



Mustafa Sağsan
msagsan@baskent.edu.tr
www.baskent.edu.tr/~msagsan

GÜNDEM

- GİRİŞ
- BİLGİ YÖNETİCİLERİ İÇİN ÖRGÜTSEL BİR YOL HARİTASI
- SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

GİRİŞ

- **AMAÇ :**

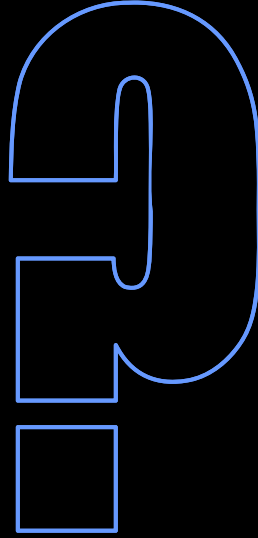
- Bilgi işçileri içerisinde bulunan 'bilgi yöneticilerinin' iş analizinin bağlamsal çerçevesini oluşturmak ve buna dayalı performans değerlendirme kriterlerini saptayacak bir yol haritası çizmektir.

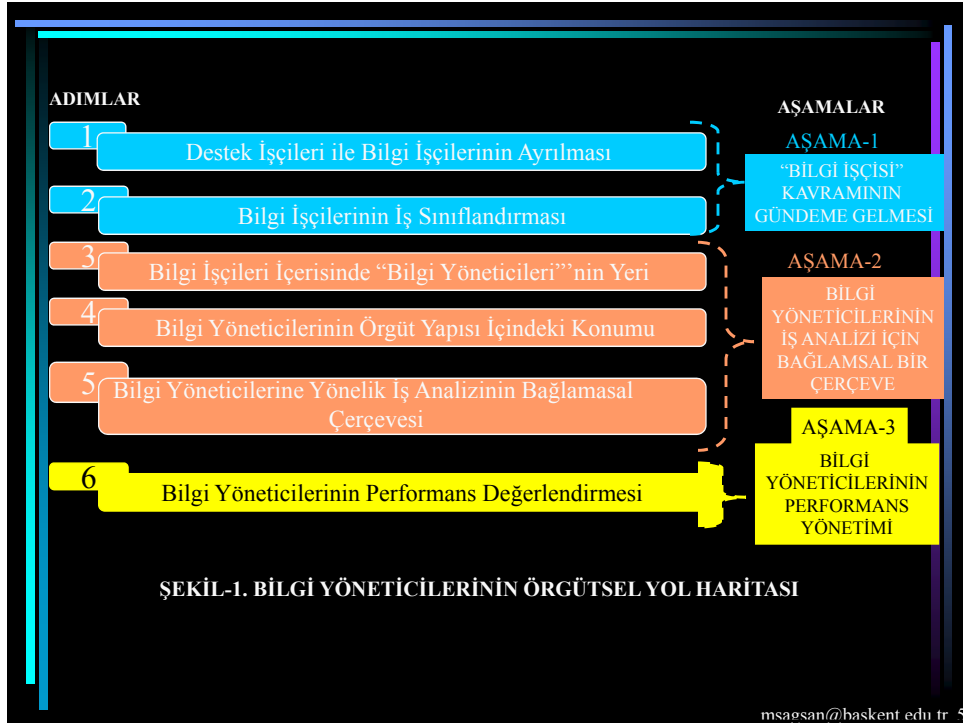
- **İKİ TEMEL SORUNSAK :**

1. Bilgi yöneticileri, hem mavi hem de beyaz yakalı işçilere göre daha farklı bir performans ile değerlendirmelidir.
2. Bilgi işçileri içerisinde yer alan hem bilgi yöneticileri hem de "enformasyon yöneticileri" iş tanımları ve iş gerekleri açısından birbirlerine benzer özelliklere sahip olmalarından dolayı karıştırılmaktadır.

ARAŞTIRMA SORULARI

- **Yeni yeni ortaya çıkan bilgi yönetimi disiplininin savunuculuğunu ve uygulamasını yapacak olan bilgi yöneticilerinin, iş analizlerine dayalı bağlamsal bir çerçeve nasıl oluşturulabilir?**
- **Bu analize bağlı olarak hangi tür performans değerlendirme kriterleri, etkili bir bilgi yönetimi uygulaması için geçerlidir?**





1 Destek İşçileri ile Bilgi İşçilerinin Ayrılması

- **Bilgi İşçisine Nasıl Gelindi?**
- **20. yüzyılda bir örgütün en değerli varlığı üretim ekipmanı idi. Fiziksel emeğe dayalı işler fazlaydı.**
- **21. yüzyılda bilgiye dayalı örgütler ön planda. Zihinsel beceri gerektiren işler sıklıkla tercih edilir oldu.**
 - ABD'deki işgücünün % 80'ni beyaz yakalı profesyoneller oluşturmaktadır
- **1-Yöneticiler:** Bilgi Yöneticisi, Proje Yöneticisi, Finans Yöneticisi, İnsan Kaynakları Yöneticisi, AR-GE Yöneticisi, Üretim Yöneticisi, Sağlık Yöneticisi, vb. gibi.
- **2-Araştırmacılar:** Öğreticiler (akademisyenler, öğretmenler, eğitimciler), analizciler, uzmanlar, teknokratlar.
- **3-Uygulamacılar:** Doktorlar, hemşireler, tasarımcılar, mühendisler, eczacılar, teknikerler, vb. gibi.

ÜNAK '04-Bilgiye Kavholmamak İçin msa@baskent.edu.tr 6

Bilgi-Temelli Örgütler Neden Ön planda?

- İşin örgüt odaklı değil; müşteriye dayalı olarak görülmeye başlanması ve müşteriye özel bilgilerin önem kazanması,
- Bilginin rekabetçi bir avantaj olarak sayılmaya başlanması,
- Örgütlerin sonuca değil, sürece odaklanmaya başlaması

msaasan@baskent.edu.tr 7

Fiziksel Emek-Yoğun İşgörenler FEYİ'ler

- ...zamanını herhangi bir sınıf içerisinde harcamaksızın teknik eğitimler tarafından eğitime muhtaç olan fabrika işçisi" (Cusimano, 1995: 47)
- ...küçük beceri ve küçük eğitim gerektiren, imalat sektöründe çalışan ve özellikle üçüncü dünya ülkelerinde daha fazla olan işçiler" (Drucker, 1999: 83).
- FEYİ'ler işin nasıl yapılacağı üzerine odaklanırlar. Bu yüzden işleri yerine getirirken genellikle neden yapıldığı üzerinde durmazlar ve işin yapılış biçimini veya neden yapıldığını sorgulamazlar.
- üstün bilgi, beceri ve yetenek gerektirmeyen, özellikle fiziksel ağırlıklı iş gerekleri olan işçilerdir.

ÜNİTAK '04-Bilgiye Kavholmamak İçin

msaasan@baskent.edu.tr 8

Zihinsel Emek-Yoğun İşgörenler ZEYİ'ler

- ...görevin ne olduğu veya olacağı, işe katkıda bulunabilmek için beklentilerin ne olması gerektiği, işi gerçekleştirirken ne gibi engellerle karşılaşabileceği ve bunların üstesinden nasıl gelineceği ile ilgilenirler ve herhangi bir programa sabit bir şekilde bağlı kalmazlar (Drucker, 1999: 85)
- ...herhangi bir işletme sürecinde bilgiyi kullanarak ona değer atfeden işgören; hizmet sonrası küresel ekonomi veya sanayi sonrası artan bilgi selini üreten, işleyen, kullanan, ve satan kişilerdir (Sutherland; Toricelli; Karg, 2002: 13).
- Bilgi işçilerinin firmaya kattıkları değer, esasında fiziksel iş uygulamaları ile ilgili değildir; bu tür işgörenler, bilgileri aracılığıyla firmaya değer katarlar. Fikirleri, sembolleri ve diğer soyut varlıkları etkili bir biçimde kullanmaya çalışırlar (Lee ve Maurer, 1997: 248).

ZEYİ'lerde Olması Gerekli Temel Beceriler

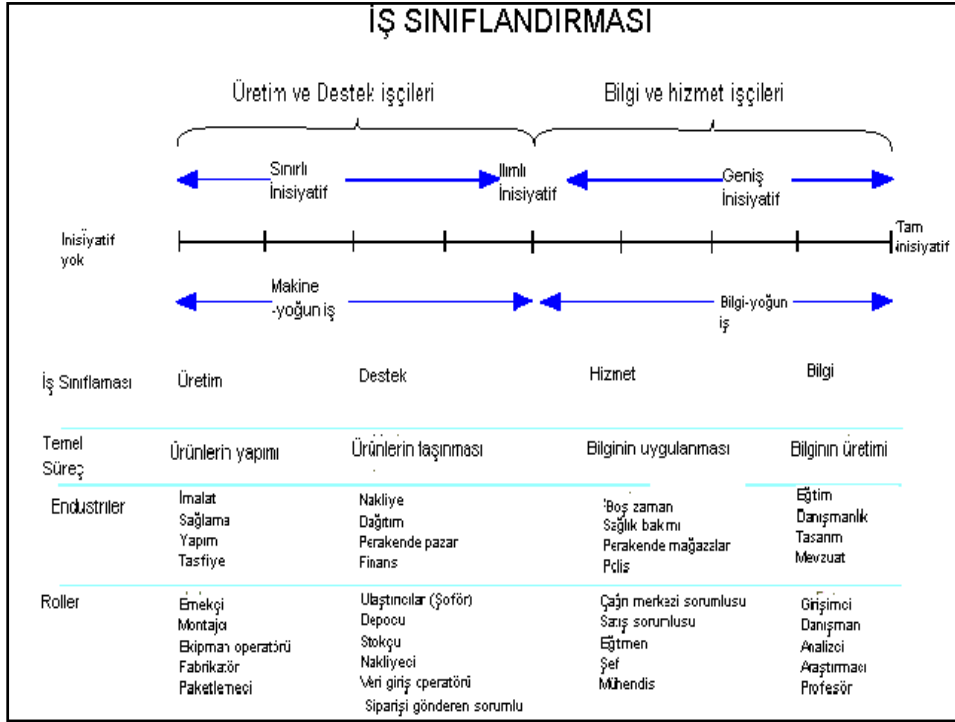
- i. Bir işi yerine getirmeden önce, o işle ilgili bildiklerinden daha fazlasını edinmelidir (daha fazla bilme),
- ii. Kendisine herhangi bir iş verilmeden örgütün gereksinimlerinin neler olduğunu tahmin etmeli ve gelecekte neler olabileceğini öngörmelidir (daha fazla anlama),
- iii. İşle ilgili bir sorun olduğunda yeni çözümler üretebilmeli ve işi kendi kendine anlayarak bilgisini birleştirebilmelidir (yaratıcılık),
- iv. İş için sorumluluk alabilmeli ve belirsiz durumlar içinde iyi kararlar verebilmelidir (belirsizlik ortamında etkililik),
- v. Bireysel olarak kendini geliştirmeye adanmalı ve tecrübeleri ile kalitesini yükseltebilmeli (bireysellik)
- vi. Son olarak iş akranlarına karşı etik bir davranış tarzı sergilemeli ve kibirli davranışlar içerisine girmemelidir (gerçek büyüme) (Herzberg, 1980: 63).

Verimli Bir Bilgi İşçisi İçin Göz Önünde Bulundurulacaklar

- 1) Bilgi işçisinin üretkenliği, "görev nedir?" sorusunun sürekli sorulmasını şart koşar.
- 2) Bilgi işçisi çalışmalarını sağlıklı yürütebilmek için, sürekli kendi bilgilerini yenilemek durumundadır. Zaten bu özellik bilgi işçisinin görev ve sorumlulukları arasındadır.
- 3) Bilgi işçisi kendi sorumluluklarını ve çalışma planını kendisi yönetmek zorundadır. Yani otonomiye sahiptir.
- 4) Bilgi işçisi yaptığı işin özelliğinden dolayı sürekli öğrenme süreci içerisinde ve öğrendikçe de öğretme eğilimi gösterir.
- 5) Bilgi işçisinin verimliliği, niceliksel bir sonuç ile ölçülemez, nitelik ön plandadır.
- 6) Son olarak, bilgi işçisinin üretkenliği, maliyet olarak değil, bir varlık olarak görülmelidir (Drucker, 1999: 83-84).

ZEYİ ve FEYİ Farklılıkları

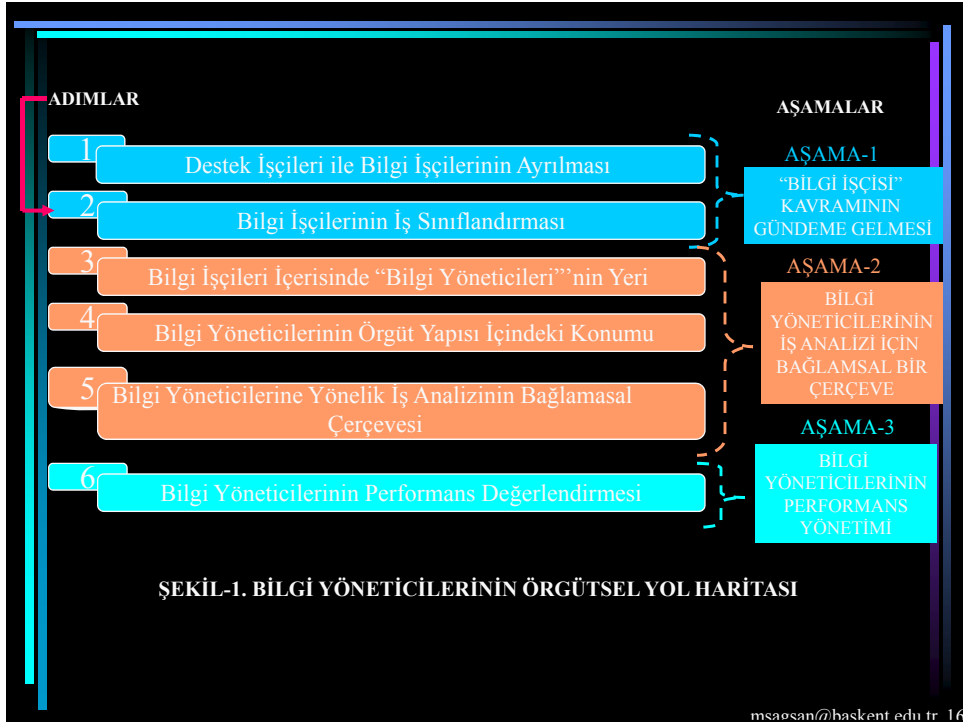
- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| • FEYİ'ler : | • ZEYİ'ler : |
| - EĞİTİM | - EĞİTİM |
| - FİZİKSEL GÜCÜ ÖNEMLİ | - NE BİLDİĞİNİN ÖNEMLİ OLMASI |
| - MALİYET | - MALİYET |
| - İŞ SINIFLANDIRMASI | - İŞ SINIFLANDIRMASI |



Kriterler	Destek Temelli İşler	Bilgi Temelli İşler
İşgörenlerin öğrenme/öğretme kapasitesi	Düşük İniyatifli düşük	Yüksek İniyatifli yüksek
Maliyet	Yüksek	Düşük
Eğitim	Hizmet-içi eğitimle iş öğrenme var.	Hizmet içi eğitimle iş öğretme ve mevcut uzmanlık bilgisi
Örgütsel Yapı İçindeki Konumu	Alt kademe	Orta ve üst kademe
Örgütsel Denetleme Mekanizması	-Katı Bürokrasi -Sonuca dayalı denetim	-Esnek bürokrasi veya Klan -Sürece dayalı denetleme

Kriterler	Destek Temelli İşler	Bilgi Temelli İşler
İşin Niteliği	-Fiziksel üstünlüklü bilgi, beceri ve yetenek	-Zihinsel ağırlıklı bilgi, beceri ve yetenek
	Ürüne odaklı	Müşteriye ve sürece odaklı
	Somut çıktılara dayalı	Örgütsel çıktılar soyut veya somut olabilir
	Makineye dayalı	Hem makine hem de zihne dayalı
	Üretimde bilgiden ziyade beceri var	Bilgi olmazsa üretim de olmaz.

msaesan@baskent.edu.tr 15



Bilgi İşçilerinin İş Sınıflandırması

FEYİ ve ZEYİ'ler nasıl ayırt edilebilir?

- Herhangi bir iş sınıflandırması yapılabilmesi için aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir:
 - İşin yapıldığı yer tanımlanmış mı?
 - İş, fiziksel bir güce sahip herhangi bir kişi tarafından, az bir eğitimle yapılabilir mi?
 - İş metotları, teknikleri ve materyalleri belirlenmiş mi?
 - İş daha çok makinenin çalıştırılmasına mı dayalı yoksa, rutin ve daha önceden belirlenmiş faaliyetlerin uygulanması şeklinde mi?
 - İş, her gün aynı kişilerin çabalarıyla mı gerçekleşmektedir?
 - İş performansı niceliksel olarak mı ölçülmektedir? (Pepitone, 2002: 44).
- Eğer çoğu sorunun cevabı “evet” ise, o zaman işgören FEYİ’dir.

FEYİ ve ZEYİ'ler nasıl ayırt edilebilir?

- İşin yapılacağı yeri çalışan mı belirler?
 - İş ağırlıklı olarak teknik bilgi ve önceki tecrübelerle mi dayanır?
 - İş programları ve süreçleri işçiler tarafından mı yönetilir?
 - Çalışanlar işlerini yaparlarken ne gibi yöntem, teknik ve materyal kullanabileceklerini kendileri mi saptar?
 - Çalışanlar, işlerini yaparlarken farklı türden kişilerle ilişki içinde olmak zorundalar mı?
 - Performans ölçümü niceliksel yöntemlere mi dayandırılmaktadır? (Pepitone, 2002: 44).
- Eğer çoğu sorunun cevabı “evet” ise, o zaman işgören ZEYİ’dir.

Bilgi İşçileri/ZEYİ'lerin İş Sınıflandırmasına Metodolojik Yaklaşım

- İşin sırası
- İşin yapısı
- Denetim
- Bilişsel çaba (Helton, 1987).

Bilgi İşçilerinin İş Sınıflandırmasına Metodolojik Yaklaşım: İşin Sırası

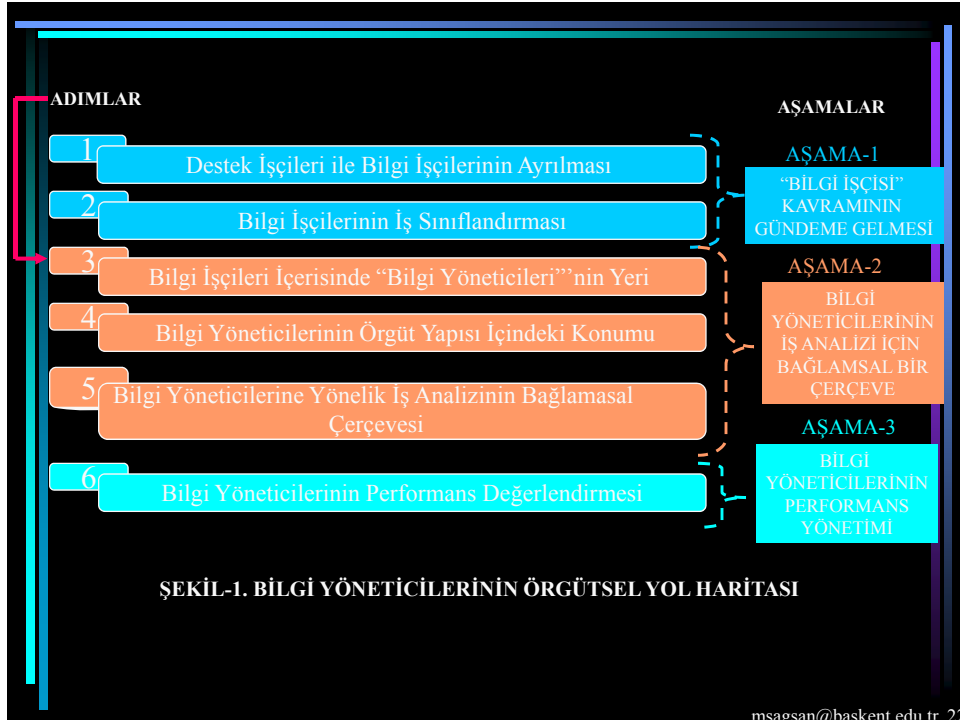
- İşin kapsamı nedir?
- Faaliyetler tekrarlayan nitelikte mi? Aynı görevler sürekli tekrar eden bir zaman dilimi içinde mi yoksa bir döngüye dayalı olarak mı yerine getirilmektedir?
- Faaliyetler rutin mi? Görevin önceden belirlenmişlik düzeyi nedir?
- Faaliyetler bireylere, gruplara yoksa bölümlere mi bağlıdır? Görevlerin tamamlanması için hangi ilişkiler veya etkileşimler gereklidir? İşin çıktılarında kimler faydalanmaktadır?

Bilgi İşçilerinin İş Sınıflandırmasına Metodolojik Yaklaşım

- **İşin yapısı:** Amaçlar değişebilir mi yoksa sabit midir? İş hedefleri nasıl değiştirilebilir?
- **Denetim:** İşin nasıl planlanacağına veya nerede ve ne zaman gerçekleşeceğine ilişkin seçim özgürlüğü veya inisiyatif ne kadardır?
- **Bilişsel Çaba:** İş sorunlarının çözümü için nasıl bir mantık yürütülmektedir? İşin gerçekleşmesi için kullanılan mantık ne kadar önemlidir?
 - Çok ağırlıklı
 - Ağırlıklı
 - Orta düzeyde
 - Sınırlı

ÜNAK '04-Bileide Kavbolmamak İçin

21



3

Bilgi İşçileri İçerisinde Bilgi Yöneticilerinin Yeri

- **Bilgi yöneticileri örgütlerde bilgiyle ilgili tüm faaliyetlerle ilgilenirken; bilgi işçileri sıklıkla sahip oldukları uzmanlık bilgisinin liderliğini yapmaktadır.**

Daha detaylandırarak olursak;

BİLGİ İŞÇİLERİ İÇERİSİNDE BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARI-1

- **Bilgi işçileri kendi birimleri ile ilgili teknik bilgi ve beceriye sahip iken, bilgi yöneticileri hem kendi birimi hem de örgütün diğer birimleri ile ilgili bilgilerden haberdar olmak durumundadır. Bunu yapmaktaki amacı da örgüt içindeki bilginin dolaşımına yön vermek ve bu bilgileri örgütün yararına kullanarak örgüte değer katmaktır.**

BİLGİ İŞÇİLERİ İÇERİSİNDE BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARI-2

- Örgütün herhangi bir biriminde çalışan bir yönetici sadece kendi birimine ışık tutacak örgütsel faaliyetlerden sorumludur. Örneğin hizmet içi eğitim, sadece İnsan Kaynakları Yöneticisinin kontrolündedir. Oysa ki bilgi yöneticisi, örgütün tüm birimlerinde meydana gelen örgütsel faaliyetleri bilmek durumundadır. Çünkü, örgütün her faaliyeti bir bilgi üretimini ortaya koymaktadır.

BİLGİ İŞÇİLERİ İÇERİSİNDE BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARI 3

- Her ne kadar bilgi işçileri zihinsel faaliyet ağırlıklı işleri uygulasalar da, bilgi yöneticilerinin görevi, bilgi işçilerinin uygulamak istediği zihinsel faaliyet ağırlıklı işleri gerçekleştirebilecek bilgiyi programlar halinde tasarlayıp onlara sunmaktır. Örneğin bilgi yöneticisi, TV üreticisi bir firmada bir mühendisin yeni bir ürün tasarımı geliştirmesine yönelik onun yaratıcılığını kullanabileceği bilgileri sunar, bu bilgilerin paylaşılması içi gerekli örgüt kültürünü oluşturur ve bunu tüm bilgi işçilerine yayar.

BİLGİ İŞÇİLERİ İÇERİSİNDE BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN

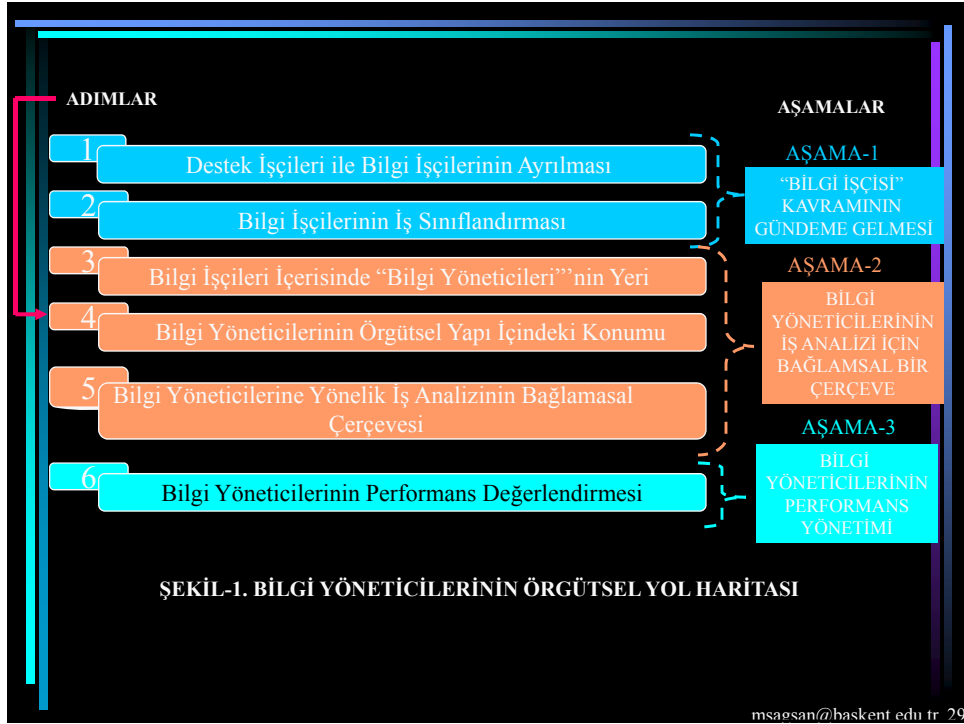
FARKLILIKLARI-4

- Bilgi işçilerinin bir kısmı, özellikle uygulamacıların iş performansının niceliksel yöntemlere dayalı olarak ölçülmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Çünkü bilgi işçilerinin işlerinin çoğu zihinsel olmasına rağmen, çıktı ölçümüne dayanmaktadır. Örneğin bir doktorun muayene ettiği hasta sayısı, bir maden mühendisinin çıkardığı madenin miktarı nicel yöntemlerle ölçülmektedir. Buna karşın bilgi yöneticilerinin performansı çoğunlukla niteliksel bir yöntemle dayalı ölçülmelidir.

BİLGİ İŞÇİLERİ İÇERİSİNDE BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN

FARKLILIKLARI-5

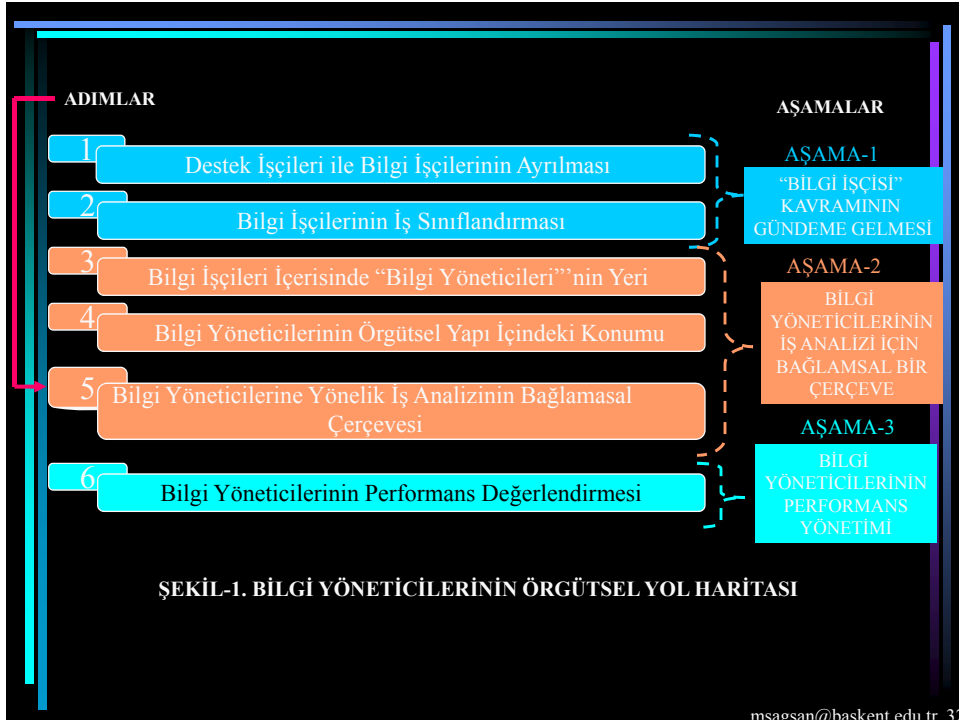
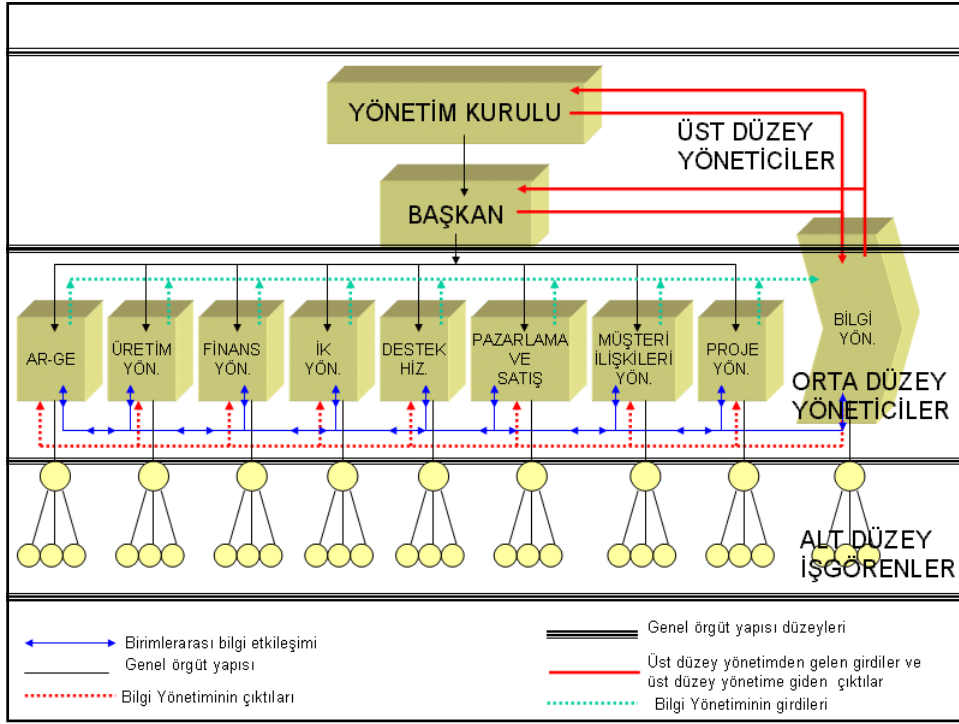
- Bilginin dolaşımını ve örgüt içerisinde nasıl üretilip paylaşılabileceğini gerçekleştirmek için yani örgütün nasıl öğrenebileceğine ilişkin bilgi ve becerileri olduğu için örgütün içerisinde örgüt yaşamı boyunca bir öğrenme ve öğretme görevi vardır. Bu nedenle örgüt yapısı her birimden gelecek geribildirimleri alabilecek bir özelliğe sahip olmalıdır. Bu görevin yerine getirilebilmesi için de insan kaynakları yöneticileri tarafından yürütülen performans değerlendirme çalışmalarından haberdar olmalıdır. Buna karşın bilgi işçilerinin temel görev ve sorumlulukları içerisinde öncelikle, kendi birimleri içerisinde öğrenme ve öğretme eylemini gerçekleştirmek, sonrasında ise üst yönetim tarafından gerekli görüldüğü takdirde kendi birimi dışına çıkmak yatmaktadır.



4 Bilgi Yöneticilerinin Örgütsel Yapı İçindeki Konumu

- bilgi yöneticileri, bilgi-temelli bir örgüt yapısı içerisinde öncelikle doğru zamanda, doğru yerde doğru kişiden doğru enformasyonu alabilmesi ve iletebilmesi için son derece hassas bir noktada yer almaktadır. Sözü edilen bilgi döngüsünün aksaksız gerçekleşmesi için;

ÜNAK '04-Bilgiye Kavholmamak İçin msaocan@baskent.edu.tr 30



5

Bilgi Yöneticilerinin İş Analizi İçin Bağlamsal Bir Çerçeve

- **İş Analizi Kavramı :**
 - herhangi bir iş ile ilgili enformasyonun bir araya getirildiği sistematik bir süreç
 - iş için gerekli görevlerin, faaliyetlerin, davranışların ve ödevlerin saptanması, iş analizi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiği ve işle ilgili bilgileri, becerileri, yetenekleri ve diğer iş özelliklerinin tanımlanması aşamalarından oluşmaktadır.
- **İş Tanımı+İş gerekleri=İş Analizi**

İş Analizi Sonucunda

- **İş Tanımı**
bir iş analizi uygulaması olup herhangi bir iş veya pozisyonun sorumluluklarını ve görevlerini tipik özellikleri ile yansıtan bir taslaktır. Herhangi bir işle ilgili yapılması gereken görevleri içeren iş tanımı; işgörenin sorumluluklarını ve çalışma koşullarını da içermektedir.
- **İş Gerekleri :**
işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin ön plana çıkarıldığı ve kendisine tahsis edilen görevi yerine getirebilmesi için ne gibi niteliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bilgi Yöneticilerinin İş Tanımı ve Gerekleri İçin Bağlamsal Bir Çerçeve

- İster bilgi analizcisi, bilgi mühendisi, bilgi uzmanı, bilgi memuru, bilgi profesyoneli, enformasyon yöneticisi, bilgi-işlem uzmanı veya kütüphaneci; isterse de bilgiye dayalı işlerle uğraşan herhangi bir bilgi işçisi olsun; "bilgi yöneticisi" bilgi yönetimi projesini örgütlerde uygulayan ve yukarıda saydığımız meslek unvanlarının tümünü içine alan bilgi yönetimi ekibinin liderliğini yapan kişidir; bu kişinin yaptığı işin adı ise bilgi yöneticiliğidir.

Bilgi Yöneticileri

- Planlama,
- programlama,
- sistem analizi,
- bilgi haritalanması,
- bilgi yönetimi mimarisi,
- bilgi boşluğu analizi,
- bilgi üretimi ve ölçümü,
- bilgi hesaplanması,
- bilgi yönetimi sistemi kurma,
- belge yönetimi,
- enformasyon teknolojisi sistemi değerlendirme ve kurma,
- kullanıcı ara yüzü oluşturma,
- ağ yapılandırma, bilgi deposu oluşturma,
- örtük ve açık bilgi için dolaşım kanalları oluşturma,
- bilgi işinin değerlendirilmesi,
- içerik yönetimi, profil çıkarma"

Bilgi Yöneticileri ve Takımı

GENİŞ TAKIMDA

- Bilgi Yöneticileri,
- Yazarlar,
- İletişim Uzmanları
- Ağ Uzmanları
- İnsan Kaynakları Yöneticileri
- Enformasyon Yöneticileri
- Grafik sanatçıları
- Halkla İlişkiler Uzmanları
- Rekabet Uzmanları

ÇEKİRDEK TAKIMDA

- Bilgi Yöneticileri
- Bilgi analizcileri
- Bilgi yazarları

Bilgi Yöneticilerine Neden Gereksinim Duyuluyor?

- Bilgi çağında bilgiden kar elde etmeye çalışan örgütlerde sadece bilgi teknolojisi uzmanları/enformasyon yöneticileri yeterli olmamaktadır. Bu kişiler örgütsel bilgi için gerekli olan teknolojik sistem ve programları tasarlarken, bilgi yöneticilerinin uzmanlığından faydalanmaktadırlar.

- B u n d a n d o l a y ı ,
 - Bilişim teknolojilerinden anlayan,
 - Örgütsel iletişim uzmanlığına sahip,
 - bilgi eylemlerinin "yani bilginin üretilmesi, derlenmesi, organizasyonu, işlenmesi, depolanması, erişilmesi, yayılması ve paylaşılmasının (Sağsan, 2001:217) yerine getirilmesine öncülük edecek kütüphanecilik bilgisine sahip
 - bilgi yönetimi takımında yer alacak kişilere liderlik yapabilecek düzeyde yönetim bilgisi ve becerisine sahip,
 - -Entelektüel sermayenin oluşturulması için gerekli finansal analizler yapabilecek kadar finans bilgisine sahip,
 - Doğru zamanda, doğru bilgiyi, doğru kişiye ileten ve bilgi yönetimi stratejisini örgütün genel stratejisi ile uyumlandırabilecek kadar işletme bilgisine sahip

msaesan@baskent.edu.tr 39

Tüm bu özelliklere sahip olan kişiler;

- tek başına ne bilişimcilerde,
- ne işletmecilerde,
- ne iletişimcilerde
- ne de kütüphanecilerde mevcuttur.
- İletişim, bilişim ve işletme bilgisine sahip olan ve bunları "örgütsel düzeyde" ele alıp inceleyen, alanında bilimsel araştırmalar yapan, örgüt için bilgi yönetimi stratejisinin oluşturulmasında liderlik yapan bilgi yöneticilerine (Sağsan, 2003) 21. yüzyılda özellikle bilgiye dayalı örgütlerde gereksinim duyulmaktadır.

msaesan@baskent.edu.tr 40

BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN ÖRNEK BİR İŞ TANIMINDA BULUNMASI GEREKLİ BAŞLIKLAR

- Bölüm
- İşin Adı VE Kodu
- Bağlı Olduğu Birim
- İşin Özeti
- İşin Geniş Özeti
- Görevler
- Kullanılan Araç-Gereçler
- Kullanılan Malzemeler
- Gözetim
- Mali Sorumluluk
- Çalışma Koşulları
- Tehlikeler
- Kişisel Nitelikler

msaesan@baskent.edu.tr 41

BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN İŞ TANIMI

BÖLÜM	Bilgi Yönetimi
İŞİN ADI VE KODU	Bilgi Yöneticiliği (BY)
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Doğrudan Başkanlık

İŞİN KISA ÖZETİ:

- 1)Örgüt içerisindeki bilgi eylemlerinin gerçekleşebilmesi için gerekli örgütsel bilgi altyapısının analiz edilerek kurulması
- 2)Bilgi yönetimi sisteminin tasarımı ve geliştirilmesi
- 3)Bilgi yönetiminin örgüt çalışanları için özendirilmesi
- 4)Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi

msaesan@baskent.edu.tr 42

İŞİN GENİŞ ÖZETİ:

- Örgüt içindeki tüm birimlerde çalışan bilgi işçilerinin zihinsel faaliyetlerinin devamlılığının için gerekli iş stratejilerinin oluşturulması ve olanakların yaratılması,
- Bilginin doğru zamanda ve doğru yerde dolaşımına ve üretilmesine ilişkin yeni bir örgüt kültürünün yaratılması,
- Bilginin örgüt içinde üretimini sağlayacak örgütsel bilgi politikasının oluşturulması için bilginin paylaşılmasına yönelik gerekli bilgi yönetimi stratejilerinin uygulanması,
- Örgütün yenilikçilik kapasitesinin artırılması, bireyci değil kolektif bir akıl oluşturulabilmesi için "örgütsel öğrenme " faaliyetlerinin örgüt içinde oluşturularak çalışanlara benimsetilmesi,
- Örgüt çalışanlarının zihinlerinde bulunan örtük bilginin açığa çıkması için örgüt içinde gerekli iletişim ağlarının yapılandırılması,
- Örgüt içinde açık halde bulunan bilgilerin enformasyon teknolojileri sayesinde kaydedilerek örgütsel bilgi potansiyelinin artırılması ve bu bilgilerin yeniden kullanımına yönelik çeşitli adımların atılması
- Gerek soyut gerekse somut varlıklardan hareketle, örgüt içerisinde bir entelektüel sermaye oluşturulması ve bunun finansal analizinin gerçekleştirilmesi

msaesan@baskent.edu.tr 43

GÖREVLER-1:

- Örgütün öğrenmesine ve bilginin üretiminden dolaşımına kadar gerekli tüm eylemlerinin yerine getirilmesine önderlik eden ilk kişidir.
- Enformasyon teknolojilerini kullanarak örgüt içinde kütüphane, veri ambarı ve veri tabanı oluşturacak şekilde, enformasyon yöneticilerini örgütleyerek kurumun bilgisayarlar aracılığı ile bilgi altyapısını kurarak uygulamaya sokar. Bu bağlamda örgütteki veritabanlarının ve veri ambarlarının sağlıklı bir şekilde gelişimini denetler ve her zaman en iyi uygulamalar için çözüm yolları arar.
- Örgütün dış bilgi tedarikçileri ile ilgili gerekli iletişimi kurarak örgütün dış çevresinde bulunan bilgilerin örgüt katılımcılarının gereksinimleri doğrultusunda örgüte transfer edilmesine yönelik çalışmalarda lider pozisyonunda görev alır.
- Örgüt katılımcılarının örgütün mevcut bilgi kaynaklarından yararlanmaları için gerekli örgütsel bilgi politikaları oluştururlar.

msaesan@baskent.edu.tr 44

GÖREVLER-2:

- 5) Örgüt içerisindeki örtük bilginin açığa çıkması için gerekli iletişim kanallarını oluşturarak; bunların sürekli açık tutulmasını sağlar. Dolayısıyla örgüt içi toplumsallaşma sürecinde anahtar bir noktada yer alır.
- 6) Örgütün maddi olmayan duran varlıkları ile entelektüel varlıkların yönetimi için gerekli süreci işleme koyarak harekete geçirir ve örgütün bu varlıklardan kâr elde etmesini sağlar. Yani kısaca örgüt için soyut bilgileri somut hale dönüştürerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunur ve örgüt için bu bilgileri rekabetçi avantaj sağlamak üzere kullanacak konuma getirir.
- 7) Bilgi yönetiminin uygulanması için gerekli olan stratejik öncelikleri belirler.
- 8) Orta ve üst düzey yöneticilerin çabuk karar almalarını sağlamalarına yardımcı olacak bilgi yönetimi stratejilerini oluşturur.

msaosan@baskent.edu.tr 45

KULLANILAN ARAÇ-GEREÇ	Her türlü büro ve iletişim araçları
KULLANILAN MALZEMELER	Kırtasiye ve teknolojik ekipman
GÖZETİM	Bilgi Yöneticisi, kendi bölümüne ait birimleri denetler ve onlara BY basamaklarının uygulanmasına yönelik tavsiyelerde bulunur.
MALİ SORUMLULUK	BY Uygulaması için gerekli mali profil, BY tarafından BY Takımı birlikteliği ile oluşturulur.
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Öncelikle örgüt içinde, sonra da örgütün dış çevresindeki diğer örgütlerle işbirliği yapar
KİŞİSEL NİTELİKLER	Bilgi Yönetimi alanında en az 4 yıllık lisans eğitimi
TEHLİKELER	Riskler örgüte göre değişir.

msaosan@baskent.edu.tr 46

BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN İŞ GEREKLERİ İÇİN ÇEŞİTLİ İPUÇLARI

- İş Kimliği
 - İşin adı, tarihi, kodu, ve bölümü
- Beceri Gereklere
 - Eğitim, Deneyim, Özel bilgi ve yetenek
- Çaba Gereklere
 - Bedensel ve düşünsel çaba
- Sorumluluk
 - Malzeme, gözetim, diğer kişilerin korunması, mali sorumluluklar
- Çalışma Koşulları
 - İş çevresi, iş riski

msaesan@baskent.edu.tr 47

İŞ KİMLİĞİ

İŞİN ADI:	Bilgi Yöneticiliği
TARİH:	-
İŞİN KODU:	BY
BÖLÜM:	Bilgi Yönetimi

msaesan@baskent.edu.tr 48

BECERİ GEREKLERİ	
EĞİTİM	En az 4 yıllık bir “bilgi yönetimi lisans eğitimi” gereklidir. Bu eğitim programı özellikle 4 temel disiplinden bilgi yönetiminin gerek duyduğu bilgileri içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Bu 4 temel disiplin; İşletme, İletişim, Kütüphanecilik ve Bilişimdir. Lisans eğitiminden sonra arzu edilirse Sosyal Bilimler alanının herhangi bir dalında yüksek lisansı veya doktora eğitimi yapılabilir.
DENEYİM	4 yıllık bilgi yönetimi lisans eğitimi esnasında yapılan stajlar ilk aşamada yeterlidir. İş deneyimi örgütteki pozisyona göre değişiklik gösterebilir.
ÖZEL BİLGİ VE YETENEK	1)Kişilerarası iletişim becerisi 2)İşle ilgili önsözeli, heyecanlı, ikna etme becerisi yüksek. 3)İşle ilgili keskin bir zekaya sahip olmalı ve çabuk düşünüp karar alabilmeli ve aldırabilmeli. 4)Stratejik düşünme becerisi olabilmeli. 5)Değişim yönetimi konusunda lider olabilmeli. 6)Birlikte çalışabilme becerisi olabilmeli. 7)Katı entelektüel varlıkların harekete geçirilebilmesi ile ilgili teknik/yasal bilgiye sahip olmalı. 8)Önder bir danışmanlık bilgisi bulunmalı. 9)Girişimci bir ruha sahip olmalı.

ÇABA GEREKLERİ	
BEDENSEL ÇABA	İş sıklıkla masa ve bilgisayar başında çalışmayı gerektirmektedir.
DÜŞÜNSEL ÇABA	Bilgi Yönetimi basamaklarını uygulayabilme yeteneği. Daha geniş anlamda, bilgi yönetiminin altyapısının oluşturulması, örgütün iş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi, bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması, mevcut bilgi varlıklarının ve sistemlerinin gözden geçirilmesi, bilgi yönetimi takımının oluşturulması, bilgi yönetimi projesinin hazırlanması, bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi, plan ışığında bilgi yönetimi uygulamasına başlanması, değişim, kültür ve ödüllendirme yapılarının düzenlenmesi, performansın değerlendirilmesi, bilgi yönetimi karlılığının ölçülmesi ve bilgi yönetimi sisteminde gerekli düzenlemelerin yapılması (Tiwana, 2000, 14-16; ayrıca bkz. Çapar, 2003: 426) gibi konularda üst düzeyde bilgi, beceri ve yetenekleri kullanabilme.

SORUMLULUK	
MALZEME-MAKİNE SORUMLULUĞU	Bilgi yönetimi basamaklarının gerçekleştirilmesinden sorumlu tüm takımdan ve bu takımın kullandığı ekipmandan sorumludur.
GÖZETİM SORUMLULUĞU	Bilgi yönetimi takımı içerisinde yer alan bütün işgörenlerin denetimi "bilgi yöneticisi" tarafından yapılması gerekmektedir.
DİĞER KİŞİLERİN KORUNMASI	İş bilgi yönetimine bağlı diğer birimlerde çalışan personelin sağlığını tehdit etmemekte ve korunmalarını gerektirmemektedir.
MALİ SORUMLULUK	Bilgi yönetimi basamakları oluşturulur ve uygulanırken gerekli olabilecek mali yükümlülükler üst düzey yöneticilerle birlikte "bilgi yöneticisi" tarafından saptanır ve tayin edilir.

msa@san@baskent.edu.tr 51

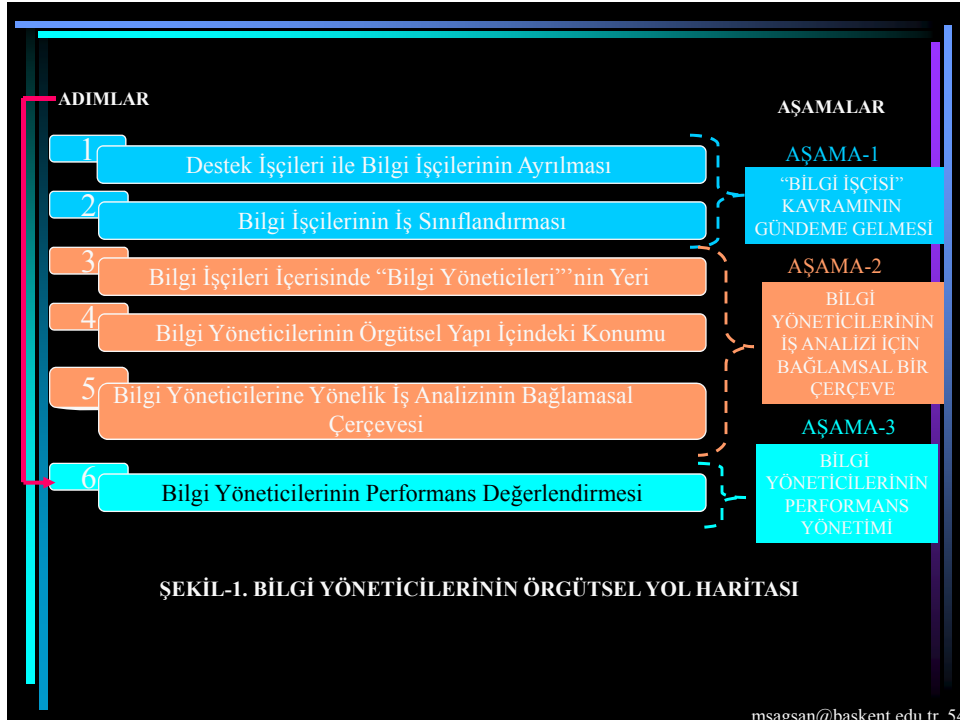
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İŞ ÇEVRESİ	Bilgi yönetimi bölümüne bağlı birimlerin bölüme fiziksel olarak yakın olmasını gerektirmektedir.
İŞ RİSKİ	Bilgi yöneticisi görevlerini yerine getirirken herhangi bir iş tehlikesi ile karşı karşıya kalmamaktadır.

msa@san@baskent.edu.tr 52

İş Analizi Bağlamsal Çerçevesinin Değerlendirilmesi

- Genel çerçevesi çizilen bu iş analizi, örgütsel bağlama göre değişmektedir.
- Örneğin örgütün büyüklük, hiyerarşik yapı, biçimselleşme düzeyi, gibi yapısal özellikleri ile içinde bulunduğu sektör, ilişkide bulunduğu diğer örgütler gibi dış çevre özellikleri, oluşturulan bu bağlamsal çerçevenin içeriğini değiştirebilir.

msa@san@baskent.edu.tr 53



ŞEKİL-1. BİLGİ YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL YOL HARİTASI

msa@san@baskent.edu.tr 54

6

Bilgi Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesi

Bilgi Yöneticileri, neden bilgi işçilerine göre daha farklı bir performans değerlendirmesine gereksinim duyarlar?

- 1-Bilgi yöneticisinin görevi gereği öncelikle orta ve üst düzey yöneticilerin karar almalarına yardımcı olabilecek türden bilgileri derleme görevi bulunması, sonrasında ise bu görevi yerine getirirken örgütün tüm bireyleri ile iletişim halinde olma zorunluluğu: Tamamen iletişim becerisine dayalı bu durum, ancak gözlem ve görüşmeler sonucu ortaya çıkarılabilir.
- 2-Bilgi yöneticisinin yaptığı işin zamana ve sürece dayalı bir eğitim gerektirmemesi: Bilgi yöneticisi örgütte çalıştığı süre boyunca bilginin dolaşımını sağlamakla görevli olduğu için verdiği personel eğitimi ve bu eğitim sonucunda bilgi kullanımı ve paylaşımının özendirilmesine yönelik oluşan örgüt kültürü, ancak çoğunluğunu niteliksel yöntemlerin kapsadığı araştırmalarla gerçekleştirilebilir.

msaesan@baskent.edu.tr 55

Performans Değerlendirme Kriterleri

- BY'nin her ne kadar örgütsel bağlama göre değişebileceği vurgulanan iş analizinin verilmesiyle, aslında performans standartları ve kriterleri de belirlenmektedir.
- Performans değerlendirme kriterleri içerisinde önemli olan nokta, *"performans değerlendirme kriterleri, karar verme mekanizmalarında ya da kriterlerin belirginleştirilmelerinde karmaşıklık gösterebileceğinin göz ardı edilmemesidir. Bundan dolayı bu kriterler bazen merkezîyetçilikten uzaklaşabilmekte, belirginleşememekte, seçime bağlı olamamakta veya geçerli sayılamamaktadır"* (Hennessey ve Bernardin, 2003:146-47).
- Bundan dolayı aşağıdaki hususlar BY'lerinin performanslarının değerlendirilmelerinde dikkat edilmesi gereken konular arasındadır.

msaesan@baskent.edu.tr 56

1-Çoğunlukla Niteliksel Yöntemlere Dayalı Değerlendirme Kriterlerini Tercih Edin!

2-Örgütte güçlü ve sistemli bir geribildirim kültürü oluşturun ve Bunu Özendirin!

3-360 Derecelik Performans Değerlendirme Kriterini Benimseyin!

SONUÇ

- Birçok örgütsel formda geçerli olabilecek bir iş analizini ve performans değerlendirmesini, teorik ve bağlamsal bir çerçeve içerisinde veren çalışma, bilgi yöneticisi istihdam edecek günümüz üst düzey yöneticileri için bir kılavuz niteliği taşıdığı söylenebilir.
- Etkili bir BY uygulaması için bilgi yöneticileri, önerilen 6 adımlık yol haritasına bağlı kalarak istihdam edilmeli.

Kaynakça-1

- Atkins, P.W.B. ve Wood, R.E. (2002). "Self-versus Others' Ratings Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs", *Personnel Psychology*, 55(4):
- Bernardin, H.J.; Russell, J.E.A.(1998). *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Boston: IrwinMcGraw-Hill.
- Browdy, J.D.(1966). "Effective Job Descriptions: Management Tool" *Industrial Management*, (October):10-14.
- Clifford, J.F.(1994). "Job Analysis ,: Why Do It, and How Should It be Done", *Public Personel Management Journal*, 23(2):321-340.
- Cusimano, J.M. (1995). "Turning Blue-Collar Workers into Knowledge Workers", *Training & Development*, (Aughst):47-49.
- Çapar, B.(2003). "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?", II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı içinde 421-432.ss., İzmit: Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- DeTienne, K.B. [ve başk]. "Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for the Future Research: Culture, Leadership and CKOs", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4): 26-43.
- Drucker, P.F. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, 41(2): 79-94.
- Earl, M.J. ve Scott, I.A.(1999). "What is Chief Knowledge Officer?", *Sloan Management Review*, (Winter): 29-38.

msaesan@baskent.edu.tr 59

Kaynakça-2

- Ghorpade, J.ve Atchison, T.J.(1980). "The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions", *Public Personnel Management Journal*, 9(3):134-144.
- Gregerman, I.B. (1981). "Knowledge Worker Productivity Measurement Through the Nominal Group Technique", *Industrial Management*, (January-February): 5-8.
- Guns, B.(1998). "The Chief Knowledge Officer Role: Challenges and Competencies", *Journal of Knowledge Management*, 1(4):315-319.
- Helton, B.R.(1987). "Will the Real Knowledge Worker Please Stand Up", *IM*, (January-February): 26-29.
- Helton, B. R. (1988). "The 'Best Work' Method of Knowledge Worker Assessment", *IM*, (September-October): 19-21.
- Hennessey, H.W. ve Bernardin, J.H.(2003). "The Relationship Between Performance Appraisal Criterion Specificity and Statistical Evidence of Discrimination", *Human Resource Management*, 42(2):143-158.
- Herzberg, F.(1980). "Maximizing Work and Minimizing Labor", *Industrial Week*, (October 13): 61-64.
- Can, H. ; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kubo, I.ve Saka, A. (2002). "An Inquiry into Motivations of Knowledge Workers in Japanese Financial Industry", *Journal of Knowledge Management*, 6(3): 262-271.

msaesan@baskent.edu.tr 60

Kaynakça-3

- Lee, T.W. ve Maurer, S.D. (1997). "The Retention of Knowledge Workers with the Unfolding Model of Voluntary Turnover", *Human Resources Management Review*, 7(3): 247-275.
- Lewis-Hunstiger, M.(2003). "The Emerging Knowledge Society", *Creative Nursing*, 3:4-6.
- London, M ve Smither, J.W.(2001). "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process", *Human Resource Management Review*, (12):81-100.
- Maccoby, M. (1996). "Knowledge Workers Need New Structures", *Research Technology Management*, 39(1): 1-4.
- McGovern, J.(2001). "Creating a Knowledge-Based Organization", *The Manchester Review*, 6(2): 15-18.
- Nonaka, I.ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. Ve Grayson, C.J. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practise*. New York: The Free Press.
- Ouchi, W.G. 1980. *Markets, Bureaucracies, and Clans*. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.

msa@baskent.edu.tr 61

Kaynakça-4

- Pemberton, J.M.(1997). "Chief Knowledge Officer: The Climax to Your Career?", *Records Management Quarterly*, 31(2):66-70.
- Pepitone, J.S. (2002). "A Case for Humaneering", *IIE Solutions*, (May): 39-44.
- Perez, M.P.[ve başk].(2002). "Knowledge Tasks and Teleworking: a Taxonomy Model of Feasibility Adoption", *Journal of Knowledge Management*, 6(3): 272-284.
- Rumizen, M.C. (2002). *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Madison: CWL Publishing.
- Sağsan, M.(2002). "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde [Örgütsel İnsan]", *Bilgi Dünyası*, 3(2): 205-230.
- Sağsan, M. (2003a). "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü" UNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu Bildirileri içinde [Çevrimiçi], Elektronik adresler, <http://lib.baskent.edu.tr/unak/sagsan.ppt>; [yayın için ayrıca bkz.] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442, [5 Şubat 2004].
- Sağsan, M. (2003b). "The Cognitive Dimension of Tacit Knowledge Based on HIP & SIP: Can It be Managed by CEO", 3rd European Knowledge Management Summer School, KM in Action, San Sebastian.

msa@baskent.edu.tr 62

Kaynakça-5

Scott, W.R. 1998. Organizations: rational, natural and open systems. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle.

Sutherland, M.M. ; Toricelli, D.G. ve Karg, R.F.(2002). "Employer-of-choice branding for knowledge worker", South African Journal of Business Management, 33(4):13-20.

Tiwana, A. (2000). The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR.

Wooten, W. (1993). "Using Knowledge, Skill and Ability(KSA) Data to Identify Career Pathing Opportunities: An Application of Job Analysis to Internal Manpower Planing", Public Personel Management, 22(4): 551-563.

msagsan@baskent.edu.tr 63

Sabırla ve dikkatle dinlediğiniz
için
TEŞEKKÜRLER!....

msagsan@baskent.edu.tr

www.baskent.edu.tr/~msagsan

ÜNİVERSİTEDE BİLİDE KAVHOLMAMAK İÇİN

64