Abstract

Due to the developments in management theories, it seems that business organizations have changed their way of perceiving human resources and the way that they learn. Specifically Total Quality approaches brought quality culture, continuous development and learning to the centre of business strategies. Business organizations which are running in a highly competitive environment try to gain competitive advantage with their human resources by creating a quality culture and by encouraging them to learn continuously. Certainly creating a learning organization would lead to cultural changes within business organizations.

Key words: Quality, corporate culture, learning organization, human resources management.

* Yrd. Doç., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
** Araş. Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Giriş

Yönetim teorilerinin gelişimi altında yapılan araştırmalar, işletmelerin insan kaynağına ve öğrenmeye olan bakış açılarının değiştiği göstermektedir. Özellikle de, alıştırmışın dışında olarak değerlendirilen "Teori Z" ve "Yönetimde Mükemmellik Yakımları" ile işletmeler, en önemli hedef kitle koltuğuna çalışanlarını oturmuş ve de insan kaynağı yönetiminden tıkeyen kültür ve öğrenmeye daha da önem vermeye başlamıştır. Sıphesiz ki kalitenin ve öğrenmenin işletme felsefesi haline getirilmesi, kültürel değerlerin bunu desteklemesine ve insan kaynakları yönetiminin bu süreçteki rolüne bağlıdır.

Kurum Kültürü ve Kalite

Yapılan araştırmalar kurum kültürünün iyisi ya da kötüsü olmadığını, ancak başarılı işletmelerin yönetiminde güçlü ve bilinçli bir kurum kültürünün olduğunu göstermektedir. Amerika ve Japonya’da yapılan araştırmalara göre başarılı işletmelerin yönetim modelli ve kültürelle yönetim teorilerinin evrimini yansıtımaktadır. (Akınç, 2003: 15) İlk zamanlarda alıştırmışın dışında bulunmuş olması rağmen, William Ouchi’nin Teori Z’si, Peters ve Waterman’ın Yönetimde Mükemmellik Yakımları, yönetim anlayışına yeni ve taze bir bakış açısı getirmiştir. Özellikle de Teori Z, Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarının en güçlü yönlerinin birleşiminden oluşan bir model sunmaktadır (Bkz. Tablo
İLETİŞİM FAKÜLTESİ DERGISI/Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

1). Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı ise, iyi yönetildiği düşünülen işletmelerde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bir dizi ortak nitelikten oluşmaktadır (Bkz. Tablo 2). Yönetim teorileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunulan bu yaklaşımlar, yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, birlikte öğrenme, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkarmıştır. Özellikle de rekabette avantaj sağlamak isteyen Amerikalıların Japonları taklit ederek “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) uygulamaya başlamasıyla kalite, sürekli gelişme ve öğrenme işletmelerin temel direği haline gelmiştir.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Japon Firmaları</th>
<th>Amerikan Firmaları</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ömür boyu istihdam</td>
<td>*Kısa dönemli istihdam</td>
</tr>
<tr>
<td>Yavaş değerlendirme ve terfi</td>
<td>*Hızlı değerlendirme ve terfi</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzmanlaşmaşını kariyer</td>
<td>*Uzmanlaşmış kariyer</td>
</tr>
<tr>
<td>Gizli kontrol mekanizmaları</td>
<td>*Açık kontrol mekanizmaları</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolektif karar alma</td>
<td>*Bireysel karar alma</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolektif sorumluluk</td>
<td>*Bireysel sorumluluk</td>
</tr>
<tr>
<td>*Bütünüyle ilgi</td>
<td>*Bütünüş ilgi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teori Z Firmaları</th>
<th>*Özür dönmeli istihdam</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İzın süreli istihdam</td>
<td>*Hızlı değerlendirme ve terfi</td>
</tr>
<tr>
<td>*Yavaş değerlendirme ve terfi</td>
<td>*Uzmanlaşmaşını kariyer</td>
</tr>
<tr>
<td>İşbaş-İŞLEVLI KARIYER</td>
<td>*Açık kontrol mekanizmaları</td>
</tr>
<tr>
<td>Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları</td>
<td>*Bireysel karar alma</td>
</tr>
<tr>
<td>*Bireysel sorumluluk</td>
<td>*Bütünüş ilgi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 1. Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler

Müşteriye Yanıtlık: Müşterilerden öğrenmek. Temel görüşleri kalite, hizmet ve güvendiliktir.

Özerklik ve müteşebbislilik: Fırmada liderler ve yenilçiler teşvik edilmekte ve onlara fırsat verilmektedir.

İnsanlar aracılığıyla verimlilik: İşgücü kalitenin ve verimliliğin temel özdür. Biz'den, isverenler/ısgınlerin러ınlar işlevsel değildir.

İşin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek: Öst yönetim firmadaki her şeyle ve herkesle ilgilidir. Gezinerek yönetim önemlidir.

Bildiği işe bağlı kalmak: En iyi bildiği işe bağlı kalan firmalar, en iyi performansı elde edilmesini sağlar.

Sade yap, ufak kadro: Yapının basit olması ve üst yönetim kademelerinin asgari tutulmalıdır.

Gevşek-sıvı özelliklerinin bir arada olması: Firmalar hem merkeziyetli hem de ademi merkeziyetçi özelliklerini taşırlar. Özerklik, ürün geliştirme ve yaratıcılıkta tabana indirilmeyleken, temel değerlerin korunmasında merkeziyetçilik önemine fastırır.

Tablo 2. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşıması

Kalite Kültüründe Öğrenen Organizasyon

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım kolaylığı kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin sosyal sorumluluklarını da olumlu olarak geliştiren bir performans boyutudur. (İpekligil, Doğan, 2000:22) Bu performans boyutu ve kalite anlayışı özellikle 1980'lerden itibaren önemini giderek arttırmış ve işletme içerisinde bilinçli adımlarla yönetilmesi gereken bir kavram haline gelerek TKY uygulamalarına temel oluşturmuştur. Bu dönemden itibaren

312
dünyada yaşanan rekabet yarışı hızlanmış ve bu sert rekabet ortamında ayakta kalmak ve rekabet avantajı yakalamak isteyen işletmeler de kalite ve verimliliklerini artırmak zorunda kalmışlardır. (Şimşek, 2000: 50) TKY, en basit şekilde aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Madu, 1995: 329)

Toplam herkesin katılım
Kalite müşteriler gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması
Yönetim kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması

Ancak toplam kalite düşünülmesi, işletmeler açısından sadece bir yönetim tekniği olarak görülmemekte ve sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzı olarak düşünülmekte ve mükemmelliğe giden bir yolculuk olarak değerlendirilmektedir. (Çetin, Akın, Erol, 2001: 3) TKY’nin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (http://www.websamba.com):

-Müşteri odaklılık
-Tam katılım
-Sürekli gelişme
-Önce İnsan Anlayışı
-Süreç yönetimi ve sürekli denetim

TKY ile birlikte anılan bu ilkelerin işletmeler tarafından kabul edilmesi, iç müşteriler yani çalışanlar tarafından söz konusu ilkelerin benimsenmesi, iş sürecine aktarılabilmesi ve sonuç olarak da işletmede
kalite anlayışının yerleştirilebilmesi kültürel anlamda yeniden yapılanması ve değişim sürecini gerektirmektedir. Kalite kültür, TKY felsefesi içinde hareket eden bir işletmenin, kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılmasını sürecindeki çabaları kapsayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. (Şimşek, 77) Kaliteye odaklanmış bir kültürü yaratabilme için ihtiyaç duyulan noktalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

(www.sitetky.com/ramet/tyk/iyimak/html)

- Vizyon ve amaçların paylaşılması
- İyi geliştirilmiş organizasyonel misyon ve hedefler
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri
- Çalışma hayatında toplumsalğun ön plana çıkartılmasına
- Sürekli geliştirme, çalışanların sürekli eğitilmesi ve örgütsel öğrenmenin bir yaşam biçimi haline getirilmesi.

Görüldüğü üzere öğrenme, TKY uygulamaları ve kalite kültürü anlayışının temel noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu da beraberinde öğrenen organizasyon kavramını getirmiştir. Günümüz rehabet ortamında öğrenme yeteneğine sahip olan ve kendisini değişim doğrultusunda sürekli geliştirip adapte edebilen işletmeler rehabet fark avantajı elde etmektedir. Geleceğin başarılı işletmeleri, salt bilgiyi edinen değil, edinilen bilgiyi öğrenen, öğrendiği bilgiyi gerekli şekillerde, gerekli yerlerle paylaşan yani öğrenen organizasyon olmayi başarabilen işletmeler olacaktır.
Öğrenen organizasyon, bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan ve kendini devamli dönüştürebilen organizasyon olarak tanınır. (Akınacı, 263) Bu tanımdan ortaya çıkan sonuç: İlk olarak, organizasyonun bireysel öğrenmeyi aktif olarak hızlandırıcı ve teşvik eden yönleri olması, Diğer bir deyişle, bir işletmenin öğrenen organizasyon olması için bütün çalışanların kişisel gelişim ya da öğrenme yönetimli olması yeterli değildir.

İkincisi, organizasyonun tüm üyelerine önem verilmektedir. İşletmenin hangi düzeyinde olursa olsun, sadece seçilmiş gruplara odaklanmak yeterli değildir. Aslında insanlar, bir bireyin öğrenmesinin diğerinin öğrenmesi üzerinde etkisi sahip olduğu kolektif bir sistem içinde birlikte öğrenirler. İşletmeler bu öğrenme transferini kurtlamaya çalışırsa, öğrenen organizasyon ruhu içinde hareket etmiyor demektir. Üçüncü olarak tanım, işletmenin sürekli bir değişim ve adaptasyon süreci geçirdiğine; değişim sürecinin kendisi hakkında öğrenmeye odaklanırsa, aynı zamanda bireylerin öğrenmesini mümkün kildiğına işaret eder. Dördüncü, işletmelerin bireysel öğrenmenin yönlendirilmesi konusunda tüm doğru cevaplara sahip olmadığı anlaşılmalıdır. Son olarak da, geçerli bir başarı formülü yoktur, her işletme kendi öğrenme yollarını keşfetmek zorundadır.

Öğrenen organizasyon, öğrenmenin açık uçlu olduğu, işletme içinde her seviyede yer aldığı ve de sürekli kendini sorgulayan
girişimi karakterize etmede kullanılan bir terimdir. Etkili bir öğrenen organizasyonda olması gerekenler: (Beckhard, Pritchard, 1992: 22-23)

- İşletmenin nasıl çalışması gerektiği konusunda açık bir çerçeve; her seviyedeki çalışan, hem öğrenmenin hem de yapmanın önemini anlar.

- Çalışanları bu normları izlemeye teşvik edecek ödüller; çalışanlar soru sormaları ve farklı fikirlerle çalışmaya teşvik edilir ve ödüllendirilir. Sistem girişimci davranışı teşvik etmek için vardır.

- Hem ne yaptığınıza hem de ne öğrenдиğinize bakan performans değerlendirmeleri ve kariyer gelişimi; işletmeler belirlenen değerleri, destekleyen ücret ve teşvik sistemlerini sunarlar.

- Sadece yapılan değil, aynı zamanda gelecekteki eylemleri etkileyecek olan ne öğrenildiğine ilişkin sürekli bilgiyi sağlayan geribildirim sistemleri; bu noktada gelişme, sonuçlar kadar değerli görülmektedir. Olumlu ya da olumsuz performans üzerine kişisel geribildirim, işletme içinde çok-yönli olarak verilir.

- Başarımakla yapmak arasındaki dengeyi desteklemek için tasarlanan ve yürütülen bilgi sistemleri; sonuçlar kadar, “dersler” konusunda da bilgi bulunmalıdır.

- Üst yönetimin değişim stratejilerini ve değerleri desteklemek üzere tasarlanan eğitim programları; eğer öğrenme bir öncelik
ise, eğitsel programlar öğrenme ile yapma arasındaki dengeyi maximizere etmek için tasarlanmalıdır.

- Öğrenmeye herkesin gözünde ön planda tutan bir iletişim stratejisi ve program.
- Sadece yapma süreci değil, öğrenme süreci olduğu da düşünülen stratejik planlama süreci; çoğunlukla stratejik planlama, planlama döngüsüne uygun planlar üretme olarak düşünülmür. Kilit konumındaki insanların öğrenmesi, düşününce yapılarını değiştirmesi ve bir gelecek görüşü oluşturmaları için itici güç olabilir.

Öğrenen organizasyonların temel özelliklerine baktığımızda ise, şu noktalarla karşılaşmaktayız: (Braham, 1998: 7)

- Öğrenme, insanların yaptığı her şeyin içine eklenmiştir.
- Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
- Örgüt, ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
- Farklı departman ve statülerdeki kişiler birlikte öğrenirler.
- Öğrenme, toplantıların, çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içerisinde yer alır.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olasılığına sahiptir.
• Departmanlar arası eğitim toplantıları vardır, daha geniş ve çeşitli iş becerileri edinen çalışanlar ödüllendirilir.

5. Disiplin kitabının yazarı Peter Senge, öğrenen organizasyonların anahtar özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır: (Senge, 1994)

Açık sistem düşüncesi: İşletme içindeki bireyler, eylemleri bütün ile bağlantılı, izole bir şekilde görme eğilimi taşıyabilirler. Açık sistem düşüncesi, çalışanlara kendi yaptıklarıyla diğerlerinin yaptıklarının nasıl birbirine bağlı olduğunu görmeyi öğrenme fikrini içerir.

• Bireysel kabiliyetleri geliştirmek: Bir işletmenin mükemmel sağlanabilmesi için, çalışanların kendi kişisel yeterliliklerini geliştiriyor olması gerekir.

• Takım Öğrenmesi: Takım öğrenmesi önemlidir çünkü işletmeler hedeflerini büyük ölçüde takımlar sayesinde gerçekleştirebilir. Bireysel öğrenmeden ziyade tüm takımın gelişimi esasır.

• Zihinsel modelleri güncellemek: Zihinsel modeller, çalışanlar tarafından kurulan, derinden inanılan varsayımlar ve genelleştirmelerdir. Bu modeller, çalışanların dünyayı nasıl anlamlandırdığını etkiler. Bu zihinsel modelleri değiştirmek ve güncellemek, yapılan işe sürekli yeni yollarını bulmak gerektiridir.
• Paylaşılan vizyon: Çalışanlar, kendilerine sağlanan stratejik yön ve eylemlerine rebberlik edecek değer sisteminin iletilmesiyle güçlendirilmelidir. Öğrenen organizasyonların yaratılmasında paylaşılan bir vizyonun olması ve herkesin buna bağlılık göstermesi önemlidir.

Bir öğrenen organizasyon olabilmek için, yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamak, yaratıcı olmak, eğitime önem vermek, sürekli bir öğrenme dinamigi içinde hareket etmek, fikir geliştirici özgürlük ortam yaratmak ve sonuç olarak da iç ve dış müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak gerekmektedir. Çünkü öğrenen bir organizasyon olmanın işletmeyi sağladığı önemli getiriler ve rekabet avantajları bulunmaktadır.

Öğrenen organizasyonların sağladığı rekabet avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html)
  • Kurumun ortak zekasını artırmak
  • Hataları önlemek
  • Motive edici bir ortam yaratmak
  • Çalışanların gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
  • İşyerinin ruhunu canlandırmak
  • Yeni şeyler, kurumun güçlü olduğu alanların ve önceki başarıların üstüne inşa etmek
  • TKY programını hayata geçirmek ve sürdürmek
  • Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek
Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler ve İnsan Kaynakları Yönetimi


Öğrenmenin etkinliği, derecesi ve kalitesi işin ve öğrenmenin gerçekleştiği koşullara bağlı olmakta ve bu koşullara verilen önem, öğrenmenin sonucunu etkilemektedir. Çalışanlar kendi tecrübelerini yansıtarak ve de başkalarının tecrübelerini dinleyerek ve paylaşarak öğrenirler. Bunun gerçekleştirilmesi ise uygun bir çevreye bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri yöneticileri, öğrenme sürecinin örgütün tamanına yayılmasını sağlayacak kültürel değişimi gerçekleştirmek durumlarındadır. Tüm çalışanların bir araya gelerek kendilerine şu soruyu sorması gerekmektedir: Neyi başarmaya çalışıyoruz ve nasıl başaracağız? Tüm çalışanlar kültürel değişimin bir parçası haline
ILETİŞİM FAKÜLTESİ DERGİSİ/Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

getirildiğinde kendilerini daha motive hissedecelerdir. Şüphesiz ki insan kaynağı yöneticilerinin (IKY) değişimin yumuşatılması ve herkesin değişimin bir parçası haline getirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanlar, değişimden nasıl etkileneceklerini bilirlerse öğrenmeye daha istekli olacaklardır.

Öğrenen organizasyon yaratılmasında kültürel değerlerin yönetilmesi işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda başarı ve yeniliği teşvik edip kutlayan ve de geçmişteki hatalardan ders çıkarıp öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratılmaya çalışılmaktadır. Kısacası, öğrenen organizasyon yaratılması kültürün yönetimi tizerine yapılan bir girişimidir. Bu anlamda başarılı bir dönüşüm için bazı kültürel değerleré dikkat edilmelidir: (Davies, Nutley, 2000: 998)

Başarının Kutlanması: Eğer güç ve inançla mükemmel devam ettirilmek isteniyorsa kurum kültürü içerisinde başarının kutlanması gerekmektedir.

Kendi kendine 'yetme' anlayışının olmaması: Öğrenen organizasyonları, "eğer bozulmuyorsa onarma" deviünü kabul etmezler; ürünlerin ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesine çalışırlar. Yenilik ve değişim önemli birer kültürel değer olmaktadır.

Hatalara verilen tolerans: Başarısızıktan öğrenme, öğrenen organizasyon yaratılmasında ön koşuldu. Bu ise, suçluyu bulup günah keçisi yaratmak yerine, hatalardan olumlu sonuçlar çıkaran bir kültür
gerekçirmektedir (Yine de bu anlayış hatalardan hiç bir dersin çıkarılmadığı, sürekli zayıf ya da vasat performansa tolerans anlamına gelmemektedir.)


*Açıklık:* Öğrenen organizasyonlar sistemin anlayışı içinde hareket etmeye çalıştığı için öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinde tüm işletme içinde bilginin paylaşılmasına önem verirler. ‘Bilginin mobilitesi’ yazılı raporlama prosedürleri kadar informel kanallara ve kişisel temaslara da bağlandır. Bu tür bir informel bilgi alışverişi disiplinler arası ve çok işlevli takımlar, personel rotasyonları ve deneye dayalı öğrenme önemli görülmektedir.

*Güven:* Çalışanların en iyii yapmaları, risk almaları ve yeteneklerini geliştirmeleri için, öncelikle yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından takdir edileceklerine güven duymaları gerekmektedir. Özellikle de, cezalandırılmak yerine desteklenecektirinden emin olmalıdır.
Bunun yanında yöneticilerin, astırlarına verilen zamanı, alanı ve kaynakları akıllıca kullanmalarını sağlamaları gerekmektedir.

*Cevraye bakış:* Öğrenen organizasyonlar dış çevreyi zengin bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir. Kendi operasyonlarıyla ilgili görüş sahibi olmak için rakiplerini değerlendirir ve de tedarikçiler gibi diğer çıkar gruplarının deneyimlerini de paylaşmaya çalışmaktadır. Özellikle de müşterilerin ihtiyaçlarınıyla ilgili anlayış kazanmaya çalışmaktadır.

İK ve eğitim yöneticileri ise bu süreçteki rollerini yeniden düşünmek ve işletme içinde stratejik partner olarak konumlarını sağlamaları durumundadır. İKY’nin işletme içindeki stratejik önemini ispatlamak için önunde harika bir fırsat vardır. Bu noktada İKY’ye yapılan öneriler ise şöyle sıralanmaktadır: (Slamon, 1999: 31)

- İK yöneticileri işletme içinde stratejik ve merkezi konuma geçmek için elerine geçen fırsatı değerlendirmelilerdir.
- İK yöneticileri, strateji ve bilgi yönetimi konusundaki gelişmeleri takip etmelidir.
- Sürekli yeni modeller aranmalı ve bunlar anlaşılabilir bir dilde ifade edilip tüm çalışanların erişimine açılmalıdır. Özellikle öğrenen organizasyon ruhu sürekli çalışanlara aktarılmalıdır. İlk olarak, öğrenme, ayrı ayrı yapılan bir dizi eğitim faaliyeti olarak görülmemeli, sürekli devam eden bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu ise öğrenmeyi tüm işletme faaliyetlerine aşılama çalışmak ve bunun gerçekleşip gerçekleştmediğini –
örneğin, ödül sistemlerinin öğrenmeye katkı yapıp yapmadığını veya önemli projelerden sonra öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği- kanıtlamak anlamına gelmektedir. İkincisi, çalışanlar iş süreçlerinde kendilerinden beklenilenleri ötesinde aktif olarak öğrenme sürecine katılmaya teşvik edilmelidir. Üçüncüüsü, öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla tasarlanan uygulamalarla bilgi işçileri yaratılmaya çalışılmalı ve yeteneklerin sürekli artırılması için bir İK politikası oluşturulmalıdır.

Sonuç

Günümüz işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluk, pazar, rekabet, teknoloji ve ekonomik-politik koşullarındaki hızlı değişimdir. Öte yandan işletmelerin piyasa değeri, artık finansal ölçütler kadar, pazar liderliği, yenilik ve bilginin yönetimi, yönetim takımının gücü gibi soylu ölçütlerle belirlenmektedir. Yüksek performanslı öğrenen organizasyonlar ise türbülanslı geleceğin yönlendirdiğine etkili görülmektedir, ancak dönüşüm kolay değildir. Öğrenen organizasyon yaratmak, özellikle bilgi ve ilişkilerle ilgili olduğu için kültürel değişimi gerektirmektedir. Bu sürecte ise İK yöneticilerinin değişim yapıcı olması, proaktif ve müdehaleci olup işletmelere stratejik katkılar bundan beklenmektedir. Özellikle de insan kaynağının elde edilmesi, planlanması, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi gibi temel faaliyet
alanlarının işletme stratejilerine uygunluğunun sağlanarak öğrenen organizasyon ruhunu desteklenmesi needed.

Kaynakça:


İnternet Adresleri


-www.sitetky.com/frament/ty/tymak/html

-http://www.websamba.com