Spor Yönetim Sanatı

Doç. Dr. Bilge Donuk

ÖTÜKEN

Bilge Donuk, 1977 yılında Adana'da doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, lisans öğrenimini Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü'nde tamamladı.

2000 yılında girdiği Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans programından 2003'te mezun olduktan sonra, aynı yıl aynı programda doktora eğitimine başladı. 2006'da bu programdan mezun olarak "Doktor" unvanını aldı. 2001'de "Araştırma Görevlisi" olarak başladığı İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 2009'da "Yardımcı Doçent" oldu. 2012 yılında Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı "Yönetim ve Strateji" bilim alanında "Doçent" unvanını aldı. Görevine hâlen İstanbul Üniversitesi'nde devam etmektedir.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Üyesi olan Donuk, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Komisyonu Başkan Yardımcılığını ve 2011'den itibaren de Tenis Federasyonu Eğitim Kurulunda görevini sürdürmektedir. Donuk 2005-2009 yılları arasında Basketbol Federasyonu Eğitim Kurulu'nda görev yapmıştır. Ayrıca 2013 yılında Mersin'de düzenlenen Akdeniz Oyunlarında "Gönüllüler Koordinasyon Birim Sorumlusu" olarak görev yapmıştır.

2005'te, "Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları", 2006'da Fatih Şenduran ile birlikte "Futbolun Anatomisi", 2007'de "Liderlik ve Spor", 2008'de "Yönetim İstifa" ve 2011'de Erdoğan Arıpınar ile birlikte "Fair Play" adlı kitapları yazdı.

Ulusal ve uluslararası dergi ve kongrelerde spor yönetim bilimleri alanında yayınları bulunan Donuk, evli ve bir çocuk babasıdır.

İçindekiler

Önsöz 9

I. Bölüm
İnsan ve Yönetim

Örgütsel Davranış 20
- Kişilik 20
- Tutum 23
- Öğrenme 28
- Grup 30
- İletişim 34
- Motivasyon 40
- Liderlik 45
- Çatışma Yönetimi 54
- Stres Yönetimi 57

İnsan Kaynakları Yönetimi 64
- İş İle İlgili Kavramlar 64
- İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi 65
- Eğitim 67
- Performans Değerlendirme 71
- Kariyer 76
- İş Değerleme 77
- Ücretlendirme 78
- İş Güvenliği 80

II. Bölüm
Spor Yönetimi

Spor Yönetimi Politikaları 92
Spor Yönetiminde Altyapı Ve Tesisleşme 95
Spor Yönetimi Fonksiyonları 97
Spor Yönetiminde Kurumsallaşma 101
Spor Organizasyonları Yönetimi 103

III. Bölüm
Spor Pazarlaması

Stadyum Pazarlaması 115
Ürün Pazarlaması 120
Yayın Hakları Pazarlaması 124
Sosyal Medya Pazarlaması 127
Spor Sponsorluğu 128

IV. Bölüm
Stratejik Spor Yönetimi

Stratejik Yönetim Süreçleri 134
Stratejik Yönetimde Analizler 137
Stratejik Yönetim Ve Spor 141

V. Bölüm
Sporda Çağdaş Yönetim Modelleri

Toplam Kalite Yönetimi..... 152
Dış Kaynaklardan Yararlanma 160
Değişim Mühendisliği 164
Kıyaslama 170
Şebeke Organizasyonlar 173
Personeli Güçlendirme 176
Öğrenen Organizasyonlar..... 177

VI. Bölüm
Spor İşletmeciliği

İşletmenin Kuruluş Aşamaları..... 183
İşletmenin Amaçları 185
İşletmenin Fonksiyonları..... 186
Spor İşletmeciliği..... 188

VII. Bölüm
Spor Yönetiminde Etik/193

Kaynakça/200

Ön Söz

Modern yönetim; gelişimi boyunca birçok sorunlarla uğraşmış, bunun sonucunda iş hayatında disiplini, verimliliği, kaliteyi, hızı ve başarıyı sağlayacak yöntemler geliştirmiştir. Kurumların hayatta kalması, değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumlu olması ve rakipleriyle rekabet edecek çağdaş yönetim tekniklerini kullanması ile mümkün olacaktır. Bu yüzden değişim ve profesyonelleşme kaçınılmazdır.

Türkiye'de spor, diğer iş sektörlerinde uygulanan yönetim modelleri ile yönetilmeli, spor yönetimi konusunda eğitim görmüş profesyonel yöneticiler ile çalışılmalı ve kişilere bağlı kalmadan kurumsallaşmış bir yapıya geçilmelidir. Bu vizyonun ortaya konulması günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Spor yönetiminde, genel yönetim anlayışının ilke ve prensiplerinin uygulanmasını amaçlayan bu kitap içinde ilk olarak insan ve yönetim konusu incelenmiş, daha sonra spor yönetimi, spor pazarlaması, stratejik spor yönetimi, sporda çağdaş yönetim modelleri, spor işletmeciliği ve spor yönetiminde etik konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

Tüm akademik yaşantım boyunca şahsıma ve Türk sporuna yayınladıkları eserler ile desteklerinden dolayı ÖTÜKEN NEŞRİYAT'ın çok değerli yöneticilerine ve Sayın Erol KILINÇ'a, kitabın hazırlanma sürecindeki katkıları için de Araş. Gör. Sevim GÜLLÜ'ye teşekkürü bir borç olarak görüyorum.

Çalışmalarım boyunca beni destekleyen Sayın Erdoğan ARIPINAR'a, babam Prof. Dr. Abdulkadir DONUK ve annem Rukiye DONUK' a, sevgili eşim Filiz DONUK ile canım oğlum Alp Bilge DONUK' a şükranlarımı sunarım.

I. Bölüm

İnsan ve Yönetim

"Yaşım ilerledikçe, insanların söylediklerine daha az önem veriyorum. Yaptıklarına dikkat ediyorum."

Andrew Carnegie

1835-1919 yılları arasında yaşayan Amerikalı ünlü iş adamı ve sanayici Andrew Carnegie, 19. yüzyıl Amerika'sında çelik endüstrisinin gelişmesinde ve büyümesinde önemli rol oynamıştır. Servetine en fazla servet katanlardan birisi olan Carnegie, mezar taşına, "Burada kendisinden daha akıllı insanları çalıştıran birisi yatıyor." yazısının yazılmasını vasiyet etmiştir. Başka bir sözünde ise, "Bir kuruluşun sahip olduğu, yeri doldurulamaz tek sermaye insanların bilgi ve yeteneğidir." diyerek, bir işin yönetiminde insana verilmesi gereken önem ve değerden bahsetmiştir. İnsanların gelişimini altının madenden çıkarılmasına benzetmiştir: "Altın çıkarılırken, 25-30 gram altına ulaşabilmek için tonlarca kirin beraberinde çıkarılması gerekir. Ancak, kimse madene kir bulmak için gitmez, altın çıkarmak için gider."

1771-1858 yılları arasında yaşayan Robert Owen, pamuk işletmeciliği yapan iş adamı ve sosyal bilimci bir İngiliz düşünürdür. Özellikle çocukların ve diğer çalışanların kötü çalışma koşullarını iyileştirmiştir. Kısa çalışma saatleri, adaletli ücretler, iş güvenliği, çocuklar için yuvalar, yetişkinler için okullar, sigorta, sağlık hizmetleri ve çocukların çalıştırılmaması gibi hususları hayata geçirerek sadece çalışanların yaşam koşullarını iyileştirmekle kalmamış, ortaya çıkan iş performansından büyük kârlar sağlamıştır. Fabrikanın çalışmadığı dönemlerde bile işçilere paralarını

ödemiş, örgütsel güven ve bağlılığı artırmıştır. Owen, bir fabrikada en önemli faktörün insan olduğunu ortaya koyan ve düzenleme yapan kişilerden biridir.[1]

Hem Carnegie hem de Owen'ın, farklı dönemlerde yaşamış olmalarına rağmen maddi ve manevi anlamda başarılı olmalarındaki en önemli unsurun insana verdikleri önem olduğu açıkça görülmektedir. 20. yüzyılın başında klasik yönetim anlayışının ikinci plana attığı insan unsuru ve insan ilişkileri, neo-klasik yaklaşım araştırmaları ile birlikte beşeri ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi gibi konular ile ortaya çıkmış ve incelenmeye başlanmıştır.

Yönetim ve yöneticilik üç kişinin bir araya geldiği günden beri var olmuştur. Üç kişi teker teker yerinden kımıldatamayacakları bir taşı yuvarlamak için iş birliği yaptıklarında "yönetim", içlerinden birisi "haydi" dediğinde de "yönetici" ortaya çıkar. Tarihte bütün örgütler ve devletler hep yönetimle var olmuş, yönetim sayesinde büyük eserler yaratılmış ve zaferler kazanılmıştır. Örneğin tarihin en ünlü abidelerinden Çin Seddi ve Piramitler, başarılı ve etkili bir yönetim sonucunda yapılmıştır. Ne var ki yönetimde başarı karın tokluğuna, zorla ve kırbaçla çalıştırılan, mal-varlık kabul edilen insanların ürünü olmuştur. Daha sonra bu insanlar, Sanayi Devrimi'nin başlangıcından itibaren parayla çalıştırılmaya başlanmışlar ve emekleri satın alınan makine-varlık olmuşlardır. 1930'lardan itibaren insanın psikososyal varlık olarak önemi ortaya çıkmış, 1970'lerden sonra da insan odaklı toplam kalite yönetimi anlayışı uygulanmaya başlanmış ve "insan" önem kazanmıştır.[2]

---

[1] Ergeneli A.: *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, s. 27-28, Ankara, 2006.

[2] Aytürk N.: *Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik*, Nobel Yayın, s. 1, İstanbul, 2014.

20. yüzyılın başlarında başlayan psikolojinin endüstriye uygulanması girişimleri ile zekâ, kişilik ve yetenek belirleyici testler yapılmış ve daha nitelikli personel bulma çabaları sanayide uygulanmaya başlanmıştır. I. Dünya Savaşı sırasında personel testleri ordu örgütleri tarafından kullanılmış,ordu personelinin sınıflandırılması ve görevlendirilmesi bu testler ile sağlanmıştır. 1930-1940 yılları arasında memur ve işçilerin işe alınması ve yerleştirilmesi amaçlarına yönelik testler geliştirilmiştir. 1940-1950 seneleri arasında grup içi etki ve tepki, gözetim ve liderlik sorunlarına, haberleşme sistemlerine, inanç ve tutumların belirlenmesine ilişkin örgütsel psikoloji alanında çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmıştır. 1950-1960 yılları arasında klasik yönetim görüşünün tamamen terk edildiği, tüm dünyada yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünde insan ilişkileri yaklaşımının yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu yılların en geçerli ve moda olan görüşü, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi ve bunun örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. 1960-1970 yılları arasında liderlik, yönetim biçimleri ve yetki dağılımı konularının işe etkinliği ve verimliliği artırma üzerine etkileri araştırılmıştır.[3]

Yöneticinin elinde, verimi artırma gücü ve önemli bir üretim elamanı olarak insan vardır. Ancak insandan gereği gibi yararlanabilmek için yönetici, onu yakından tanımak, davranışlarını belirleyen bedensel, ruhsal ve kültürel nitelikleri öğrenmek ve bilmek zorundadır. İnsanı tanımanın ise ne kadar güç bir iş olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılan bir gerçektir. Bu zorluk önce insanın söz konusu niteliklerini ortaya koyma konusunda karşılaştığı güçlüklerden ileri gelmektedir. İkinci olarak, tanıdığınız insanın

[3] Eren E.: *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, s. 12-13, İstanbul, 2008.

farklı durum ve koşul altında nasıl davranacağını bilmek zordur. Ve insanın, içinde yaşadığı sosyal, ekonomik, meslekî koşulların her zaman aynı olmayabileceği bilinmektedir. Tanıdığımızı sandığımız bir kişinin, belli koşullar altında tam olarak aynı biçimde davranacağını beklemek doğru değildir. Daha başka etmenlerin işlemesi nedeniyle, aynı bireyden aynı koşullar altında farklı davranış ve hareketler de beklenebilir. Örneğin bir kişinin makam sahibi olması ile önceki davranışları arasında farklar meydana gelebilir. Göstereceği davranışlar onun kişiliğini yansıtacaktır. Ancak kişi çıkmış olduğu makamın gelip geçici olduğunu ve tekrar eski konumuna dönebileceğini unutmamalıdır. Üçüncü ve belki daha önemlisi birey, yaşına göre ve ona bağlı olarak sürekli bir değişme ve gelişme içindedir. Bugün tanıdığımızı sandığımız bir kişinin aylar ve yıllar geçtikçe farklı bir kişilik olarak karşımıza çıktığını veya o yönde değişme ve gelişmeler gösterdiğini görürüz. Öyleyse iş gördürme durumunda olan yöneticinin, iş görenin içinde bulunduğu koşullarla birlikte, o andaki moral durumunu ve yaşı gereği sahip olduğu nitelikleri de gözden uzak tutmaması gerekmektedir. Son olarak, insanı anlama konusundaki en büyük zorluk kaynaklarından biri de kişinin yalnızken başka, büyük ve küçük bir grup içinde bulunduğu zaman başka biçimlerde davranmasıdır.[4]

İnsan ile ilgili yapılan çalışmaları incelemenin yanı sıra bu çalışmalarda dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta da kuşaklararası farklılıklardır. Her kuşağın yaşadığı dönemlerin özelliğine bağlı olarak kişilerin davranışlarında da farklılıklar gözlemlenmektedir.

Bugünün iş gücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır: Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar), Bebek Pat-

---

4 Tosun K.: *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, s. 260, Ankara, 1992.

laması (Baby Boomers, 1946-1964 doğumlular), X Kuşağı (1965-1979), Y kuşağı (1980-2000) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası). Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından birçok kuşaksal farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. Kuşaklararası farklılıkları ve onların özelliklerini bilmek onlara doğru bir şekilde yaklaşmamız gerektiğini bize gösterecektir.

Sessiz Kuşak: Bu kavram bazı kaynaklarda geleneksel veya erişkin kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Genellikle 1925 ve 1945 yılları arasında doğan jenerasyonu ifade etmektedir. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskılardan dolayı bireyler, emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli davranmaktadırlar. Ayrıca bu kuşak risk alma konusunda isteksiz davranmaktadır. Günümüz iş yaşamında sayıları az da olsa, hâlâ varlıklarını hissettiren gelenekselciler, aslında bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Bu kuşak disiplinli, pragmatik ve istikrar arayışındadır. Güven duygusunu önemserler. Türkiye'de II. Dünya Savaşı sırasında ve ekonomik buhran döneminde doğan bu nesil, günümüzün büyük anneanneleri, babaanneleri ve dedelerini oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin de ilk yıllarını görmüş olan kuşak, uzmanlar tarafından 'uyumlu' sıfatıyla tanımlanmaktadır.

Bebek Patlaması (Baby Boomers): Baby Boomers kuşağını, 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler oluşturmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesiller bu kuşağı ifade eder. "Baby Boom" bir Kuzey Amerikan-İngiliz terimidir. Özellikle Amerika'da II. Dünya Savaşı'nın bitiminde başlayıp 1960 yılı başlarına kadar süren yıllık doğum hızındaki büyük artışı ifade eder. Amerika'da bu dönemde gelişen ekonomiye de paralel olarak 78.2 milyon kişi doğmuştur. Sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı zamanda bir yerde uzun süre ça-

lışabilen bir yapıya sahiptirler. Teknolojinin kimine yakın kimine göre ise uzak olduğu söylenebilir. Ayrıca bu jenerasyonun işkoliklik ve bencillik gibi bazı olumsuz özelliklere sahip oldukları da ifade edilmektedir. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun süreli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Maaş, öncelikli tercihleridir. Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler. Türkiye'de II. Dünya Savaşı sırasında veya hemen sonrasında doğan bu kuşak, Soğuk Savaş kuşağı olarak da bilinmektedir.

X Kuşağı: Bu kuşak 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar. X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar. Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadır. Ancak bu çaba ve yarış bunlar üzerinde 'yetişememek', 'çağa ayak uyduramamak' gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olmaktadır. Bugün kullanılan anlamıyla, ilk kişisel bilgisayarın satışının bu kuşak dönemine rastlaması, bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğu izlenimini vermektedir. Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler. Erkekler kadar kadınlar da iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. Birden fazla alanda kariyer yapmayı tercih etmektedirler. Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar. İş yaşamında gelecek garantisi ve maaş unsurlarını ön planda tutmaktadırlar. Türkiye'de genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu nesil daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bir yapıya sahiptirler.

Y Kuşağı: 1980 ile 1999 yılları arasında doğanlar için bu terim kullanılmaktadır. Dijital medyanın cazibesiyle büyüyen ilk kuşak olma özelliğine sahip Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, beş yaşından önce bilgisayarla tanışmıştır. Dijital ortamdaki bilgiye ve eğlenceye günün her anı ulaşabilen bu kişiler, küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha kötü etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Bu kuşakta yer alan kişiler akıllı, özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadırlar. Günlerinin yaklaşık on beş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için rahat yaşamak çok önemlidir.

Z Kuşağı: 2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri önümüzdeki beş sene içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaklardır. Dolayısıyla bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır. Bu kuşakla ilgili literatürde çok fazla bilgi bulunmamaktadır. 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıklarına sahiptir. Bu kuşak önceki kuşaktan farklı olarak 'network gençleri' adı ile çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri savunulmaktadır. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir[5].

---

[5] Adıgüzel O., Batur Z., Ekşili N.: *Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üni-

Baby Boomer'lar için iş değiştirmek bir risktir. X'ler için iş değiştirmek gereklidir. Y'ler için ise iş değiştirmek yaşamın bir parçasıdır. Y kuşağı danışmanı Evrim Kuran, Y kuşağını işte tutabilmek için şu yolların izlenmesi gerektiğini söylemektedir:

Strateji 1: Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yapmak.

Strateji 2: Ebeveynleri iş gücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.

Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak. Best Buy Genel Müdürü John Thompson, şu cümlesiyle esas odaklanılması gerekeni çok iyi özetliyor: "Meğer yıllardır yanlış birime odaklanıyormuşum. İnsanların burada olup olmadığına bakıyordum. Hâlbuki ne sonuç yarattıklarına bakmalıydım."

Strateji 5: Genel yapı ve sınırları sağlamak. Y'ler, Amerika'yı yeniden keşfetmek istemiyorlar. Tembellikten değil, zaman kaybetmeyi sevmeyen bir kuşak olduklarından.

Strateji 6: İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivatör olduğunu anlamak. Y kuşağının işten ayrılmasının veya işi sevmesinin en önemli sebeplerinden biri rapor ettikleri kişi ile ilişkilerinin kalitesidir.

Strateji 7: Kişiselleştirilmiş motivatörler kullanmak. Kitlesel, yani herkese seslenen değil, kişiye özel ödüllendirme ve takdirleri daha çok tercih ederler. İsimlerine hitaben yazılmış bir teşekkür kartı, maddi açıdan değerli bir ödüle göre daha anlamlı olabilir.

---

versitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.170-174, Sayı 19, Isparta, 2014.

Strateji 8: Y okuryazarı olmak. Onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek mutlaka karşılığını verecektir[6].

Çalışan birey, sahip olduğu bilgi ve yetenekleri ile bir kurumun başarılı olmasını, verimliliğinin artmasını sağlar. Özellikle bireyin uzun yıllar kurum içinde çalışmasının sağlanması önemli bir yönetimsel durumdur. Para bulmak, fabrika kurmak, teknolojik sistemi kurmak kolay olabilir ama işin en zor yanı, kurumda mevcut işlerde çalışacak doğru insanı bulmak ve onunla etkili bir iletişim kurabilmektir. İnsan unsurunun değerini ortaya koymak ve vurgulamak için kullanılan kavramların başında entelektüel sermaye gelmektedir. Entelektüel sermaye, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonuna (OECD) göre, bir şirketin maddi olmayan varlıklarının örgütsel (yapısal) ve insan sermayesi gibi iki farklı bileşeninin ekonomik değeridir. Kavramı gündeme getiren Thomas Stewart'a göre, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamıdır. Bunlar içinde bilgi, beceri, birikim, uzmanlık yer almaktadır. Örneğin bir şirketin değeri 100 milyar dolar, bu şirketin fiziksel varlıklarının değeri de 1 milyar dolar olsun. Bu şirketin fiziksel varlıklarının üstünde bir değere ulaştıran o şirketin sahip olduğu insan kaynağı ve onların yapmış olduğu çalışmalardır.

Bu yüzden yönetim alanında insan ile ilgili en önemli konuların başında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gelmektedir.

---

[6] Mengi Z.: *İş Başarısında Kuşak Farkı,* http://www.yenibiris.com/HurriyetIK.