T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ARACI ROLÜ

SAFİYE NUR FİLİZ
1188207104

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AGÂH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE – 2022

Tezin Adı: Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi: Sosyo-Demografik Değişkenlerin Aracı Rolü
Hazırlayan: Safiye Nur FİLİZ

ÖZET

Bu araştırmanın yapılmasının temel amacı entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin kariyer yönetimi üzerine olan etkisi ile sosyo-demografik değişkenlerin aracılık rolünün incelenmesidir.

Araştırmada entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki ilişki incelemek için Edirne, Kırklareli ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren devlet ve özel bankalarda rastgele örneklem yöntemi ile seçilen çalışanlar üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada farklı sosyo-demografik özelliklerle (yaş, medeni durum, cinsiyet, görev, öğretim durumu vb.) arasındaki ilişkiler de test edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda entelektüel sermaye ile sosyo-demografik özellikler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, yetenek yönetimi ile sosyo-demografik özellikler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, kariyer yönetimi ile sosyo-demografik özellikler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi toplumu, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi.

Name Of Thesis: The Effect of Intellectual Capital and Talent Management on Career Management: The Mediating Role of Socio-Demographic Variables

Prepared By: Safiye Nur FİLİZ

ABSTRACT

The main purpose of this research is to examine the effect of the relationship between intellectual capital and talent management on career management and the mediating role of socio-demographic variables.

In order to examine the relationship between intellectual capital, talent management and career management in the research, a questionnaire was applied to employees selected by random sampling method in state and private banks operating in Edirne, Kırklareli and Istanbul provinces. In the study, the relationships between different socio-demographic characteristics (age, marital status, gender, duty, educational status, etc.) were also tested.

As a result of this study, a positive and significant relationship was found between intellectual capital and talent management, a positive and significant relationship between intellectual capital and career management, and a positive and significant relationship between talent management and career management. At the same time, a positive and significant relationship was found between intellectual capital and socio-demographic characteristics, a positive and significant relationship between talent management and socio-demographic characteristics, and a positive and significant relationship between career management and socio-demographic characteristics.

Keywords: Information society, knowledge management, intellectual capital, talent management, career management.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda değerli fikirleriyle bana yol gösteren, araştırmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen, yüksek lisans eğitimimi tamamlarken sahip olduğu bilgi ve tecrübesi ile bana her zaman ışık tutan, tez çalışmamın tüm aşamalarında sabır ve anlayışı ile takıldığım her noktada bana rehberlik eden, eğitim gördüğüm süre zarfı boyunca benden desteğini hiç esirgemeyen, sonsuz güven ile saygı duyduğum kıymetli danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Agâh Sinan ÜNSAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürlerimi iletirim.

Çalışmamın en zorlu süreç ve dönemlerinde bana destek olan, varlığıyla bana her zaman güç ve destek veren kıymetli hayat arkadaşım Uğur KARABULUT'a, benden yardımlarını esirgemeyen Erkan Dönmez'e, Merve ÖZ'e ve Elif VURAL'a yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Son olarak yalnızca yüksek lisans eğitim hayatımda değil, her zaman ve her koşulda bana olan güvenleri ile beni koşulsuz destekleyen, ihtiyaç duyduğum maddi ve manevi motivasyonu benden esirgemeyen, sevgileri ve inançları ile her zaman yanımda bulunarak bana bu özgüveni hissettiren aileme sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT ii

TEŞEKKÜR iii

TABLOLAR DİZİNİ ix

ŞEKİLLER DİZİNİ xi

GİRİŞ 1

I. BÖLÜM 4

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE 4

1.1. Bilginin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi 5

1.1.1. Bilginin Önemi 7

1.1.2. Bilgi Türleri 8

1.1.2.1. Açık Bilgi 8

1.1.2.2. Örtük Bilgi 9

1.1.3. Bilgi Toplumunun Kavramsal Çerçevesi 10

1.1.4. Bilgi Toplumunun Özellikleri 11

1.1.5. Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi 12

1.1.6. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Temel İlkeleri 12

1.1.7. Bilgi Yönetimi Stratejileri 13

1.1.7.1. Zorlama Stratejisi 13

1.1.7.2. Talep Stratejisi 14

1.1.8. Bilgi Yönetimi Süreci 15

1.1.8.1. Bilginin Elde Edilmesi 15

1.1.8.2. Bilginin Saklanması 16

1.1.8.3. Bilginin Uygulanması 16

1.1.8.4. Bilginin Korunması 17

1.2. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi 17

1.2.1. Entelektüel Sermaye Tanımı 20

1.2.2. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Özellikleri 23

1.2.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları 27

1.2.3.1. İnsan Sermayesi 28

1.2.3.1.1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri 29
1.2.3.1.1.1. Yetenek 30
1.2.3.1.1.2. İlişkiler 30
1.2.3.1.1.3. Değerler 31
1.2.3.2. Yapısal Sermaye 32
1.2.3.2.1. Yapısal sermayenin Bileşenleri 33
1.2.3.2.1.1. İşletme Kültürü 33
1.2.3.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği 34
1.2.3.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi 34
1.2.3.2.1.4. Araştırma ve Geliştirme 35
1.2.3.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet 36
1.2.3.2.1.6. Proses 36
1.2.3.2.1.7. Sosyal Sorumluluk 36
1.2.3.3. Müşteri Sermayesi 37
1.2.3.3.1.Müşteri Sermayesinin Bileşenleri 39
1.2.3.3.1.1. Markalar 39
1.2.3.3.1.2. Müşteriler Müşteri Sadakati 40
1.2.3.3.1.3. İşletme Adı 40
1.2.3.3.1.4. Dağıtım Kanalları 40
1.2.3.3.1.5. İş İle İlgili İş Birliği 41
1.2.3.3.1.6. Lisans Anlaşmaları 41
1.2.3.3.1.7. İstenen Nitelikteki Sözleşmeler 41
1.2.4. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Yönetilmesi 42
II. BÖLÜM 45
2. YETENEK YÖNETİMİ VE KARİYER YÖNETİMİ 45
2.1. Yetenek Kavramı Tanımı 46
2.1.1. Yetenek ile Benzer Kavramların İlişkisi 46
2.1.1.1. Yetenek - Beceri İlişkisi 46
2.1.1.2. Yetenek – Performans İlişkisi 46
2.1.1.3. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi 47
2.1.1.4. Yetenek – Potansiyel İlişkisi 47
2.1.2. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 47

2.1.3. Yetenek Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi 48
2.1.4. Yetenek Yönetiminin Uygulama Süreçleri 50
2.1.4.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi 50
2.1.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi 50
2.1.4.3. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi 51
2.1.4.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması 52
2.1.4.5. Yeteneğin Seçilmesi 52
2.1.4.6. Yeteneklerin Kariyer Yönetimi 53
2.1.4.7. Yeteneklerin Performans Değerlendirmesi 53
2.1.4.8. Yeteneklerin Elde Tutulması 54
2.1.5. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi 55
2.1.5.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları 55
2.1.5.2. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller 56
2.2. Kariyer Yönetimi 57
2.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı 57
2.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi 58
2.2.3. Kariyer Yönetiminin Genel Kavramsal Çerçevesi 58
2.2.3.1. Kariyer Yönetimi Kavramı 58
2.2.3.2. Kariyer Yönetiminin Amacı 59
2.2.3.2.1. Genel Amaçlar 60
2.2.3.2.2. Özel Amaçlar 61
2.2.3.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları 62
2.2.3.4. Kariyer Yönetim Süreci 64
2.2.3.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları 66
2.2.3.5.1. İşe Alım 66
2.2.3.5.2. Eğitim ve Geliştirme 66
2.2.3.5.3. Terfi 67
2.2.3.5.4. Transfer (Yer Değiştirme) 67
2.2.3.5.5. İşten Çıkarma 68
2.2.3.5.6. Emeklilik 68
2.2.3.5.7. Örgütsel Yedekleme 69
2.2.3.6. Yeni Kariyer Yaklaşımları 69
2.2.3.6.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 70

2.2.3.6.2. Esnek Kariyer Yaklaşımı 71
2.2.3.6.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı 71
2.2.3.6.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı 72
III. BÖLÜM 73
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ARACI ROLÜ 73
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 73
3.2. Araştırmanın Kısıtları 74
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 74
3.4. Evren ve Örneklem 77
3.5. Veri Toplama Aracı 77
3.6. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları 79
3.6.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 79
3.6.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 83
3.6.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 90
3.6.3.1. Entelektüel Sermaye Algısına İlişkin Bulgular 90
3.6.3.2.Yetenek Yönetimi Algısına İlişkin Bulgular 99
3.6.3.3. Kariyer Yönetimi Algısına İlişkin Bulgular 107
3.6.4. Korelasyon Analizi Bulguları 117
3.6.4.1. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 117
3.6.4.2. Entelektüel Sermaye ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 119
3.6.4.3. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 120
3.6.4.4. : Entelektüel Sermaye ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 122
3.6.4.5. : Yetenek Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 123
3.6.4.6. : Kariyer Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 124
3.6.5. Hipotez Sonuçları 126
TARTIŞMA 128

SONUÇ **135**

ÖNERİLER **142**

KAYNAKÇA **144**

EKLER **158**

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması 9
Tablo 2. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi 18
Tablo 3. Entelektüel Sermaye Kavramının Araştırmacılar Tarafından Tanımları 22
Tablo 4. Entelektüel Sermayenin Unsurları 38
Tablo 5. İşletmelerde Kullanılan Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin..... 43
Tablo 6. Entelektüel Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Testi 80
Tablo 7. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi 80
Tablo 8. Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi 81
Tablo 9. Entelektüel Sermaye, Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Normallik Testi 81
Tablo 10. Bankada Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı 83
Tablo 11. Bankada Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 84
Tablo 12. Banka Çalışanlarının Sektör Durumlarına Göre Dağılımı 84
Tablo 13. Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı 85
Tablo 14. Bankada Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 85
Tablo 15. Banka Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı 86
Tablo 16. Banka Çalışanlarının Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı 86
Tablo 17. Banka Çalışanlarının Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı..... 87
Tablo 18. Banka Çalışanlarının Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı 87
Tablo 19. Banka Çalışanlarının Aylık Toplam Aile Gelirine Göre Dağılımı 88
Tablo 20. Banka Çalışanlarının Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı 89
Tablo 21. Banka Çalışanlarının Kendileri Dâhil Kardeş Sayılarının Dağılımı..... 89
Tablo 22. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri 91
Tablo 23. Entelektüel Sermaye Ölçeği Puanlarının Dağılımı 95
Tablo 24. Entelektüel Sermaye T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu..... 96
Tablo 25. Entelektüel Sermaye ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör 97
Tablo 26. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri 99
Tablo 27. Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanlarının Dağılımı 103

Tablo 28. Yetenek Yönetimi Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları 103
Tablo 29. Yetenek Yönetimi Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları 104
Tablo 30. Yetenek Yönetimi Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları 104
Tablo 31. Yetenek Yönetimi ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör 105
Tablo 32. Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri 107
Tablo 33. Kariyer Yönetimi Ölçeği Puanlarının Dağılımı 111
Tablo 34. Kariyer Yönetimi T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu 112
Tablo 35. Kariyer Yönetimi ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör 113
Tablo 36. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Boyutlarının, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi 115
Tablo 37. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi 116
Tablo 38. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi Homojenlik Testi 116
Tablo 39. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 118
Tablo 40. Entelektüel Sermaye ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 119
Tablo 41. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları 120
Tablo 42. Entelektüel Sermaye ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 122
Tablo 43. Yetenek Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 123
Tablo 44. Kariyer Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları 125
Tablo 45. Hipotez Sonuçları 126

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Bilginin Oluşması 7
Şekil 2. Araştırmanın Modeli 75

GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörünün piyasa içerisinde etkinliğinin artmasıyla bilgi önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, onu doğru yerde ve doğru zamanda kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Kısacası işletmeler için bilgi günümüzde değer yaratan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Entelektüel sermayenin de en önemli unsuru bilgidir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu bilginin yani entelektüel sermayenin doğru ve tam olarak tanımlanması; yönetimini, stratejik kullanımını ve dolayısı ile ölçümünü kolaylaştıracaktır.

Günümüzde bilgi, işletmeyi oluşturan en önemli unsurlardan biri olarak bilinmektedir. Artık bilginin rekabeti körükleyici, itici, üretken gücünü doğru ve yerinde kullanan kurumlar, yalnızca bulundukları bölgede değil aynı zamanda dünyanın her bölgesinde rekabet edecek duruma gelebilmektedirler. Bu rekabetin temelinde ise üretilen bilgiyi kontrol edebilme ve doğru bilgiyi kullanabilme gücü yatmaktadır. Son yıllarda kurumsal bilgisini üretken şekilde kullanan birçok işletme, maddi varlıkları bakımından dünyanın sayılı pek çok büyük şirketinden daha iyi bir yere gelmektedir.

Bilgi toplumunda da bilgi ve zekâ, endüstri devrindeki demir ve kömür gibi ham madde halini almaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, tüm sektörlerde değişen şartlara uyum sağlamaları açısından önemli bir konu haline gelmektedir.

İnsan emeğinden makineye, makineden bilgi teknoloji dönemine geçiş sürecinde her zaman ön planda olan bilgidir. Son teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşme yönünde ilk atılımlarla birlikte toplumlar değişen şartlara ayak uydurmak zorunda kaldılar. Böylece gelişmekte olan işletmeler, yenilik ve yaratıcılıklarını kullanarak, rekabet avantajıyla yaşam kalitesini arttırarak entelektüel sermaye kavramının önemini ortaya çıkarmışlardır.

Günümüz koşulları itibari ile coğrafi engellerin yıkılması ve maddi olmayan sermayede artık daha kolay para akışının olması, gelişmekte olan ülkelerin entelektüel sermayeye daha fazla önem vermeye başlamalarına sebep olmaktadır.

Entelektüel sermaye, firmaların piyasa ve sektörde sürekliliğini devam ettirebilmesi için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Entelektüel sermayenin belirlenerek ortaya çıkarılması ve fayda sağlanılması, işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan bir araç olarak görülmektedir. İşletmelerin entelektüel sermayelerinin gelişimini katkıda bulunacak yapılara ağırlık vermedikçe, sürdürülebilirliklerini sağlayamayacakları düşünülmektedir. Rekabet üstünlüğün

sağlanmasında önemli etkisi bulunan entelektüel sermaye maddi olarak görünmeyen varlıkların tamamı olarak kabul edilmektedir.

Yetenek yönetimi şirketlerin rekabet ortamında farklarını gösterebilmesini ve giderek daha da genişleyerek ilerlemesini sağlayan bir anlayış olarak bilinmektedir. Şirketlerde açık iş pozisyonlarının yetenekli çalışanlarla doldurulması yüksek performansın kaynağı ve onlardan en iyi şekilde yararlanılması olarak görülmektedir. Şirketlerin yetenekli çalışanlara sahip olması için yetenek yönetimi sistemini kullanmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların şirketlere çekilmesi yalnızca bu yöntem ile sağlanabilmektedir. Şirketlerde yer alan henüz keşfedilmemiş yeteneklerin elde tutulmasını sağlayabilmekte yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olarak bilinmektedir.

Küreselleşme ile birlikte sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilme, sürekli öğrenme, bireysellik ve bireyselcilik anlayışları gittikçe önem kazanan konular olmaya başlamıştır. Bununla birlikte devamlı ve sadık iş gören anlayışından, kendini sürekli geliştiren, fırsatları değerlendiren ve örgüt içinde hızla yükselmeyi hedefleyen bir insan kaynağı anlayışına geçilmiştir. Bu durum kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme gibi kavramların önem kazanmasını neden olmuştur.

Kariyer yönetimi hem kişi hem de kurum için oldukça önemlidir. İş görenin mevcuttaki pozisyonunun farkında olması, bu şekilde bir sonraki adımının ne olduğunu bilerek kariyer yolunu öngörebilesi ve bireysel gelişimi için uygun planlamaları yapabilmesi, böylelikle kendini geleceğe hazırlaması amacıyla kariyer yönetimi oldukça önemli bir çalışmadır. Çalışanların kariyer yollarında bir sonraki adımlarında nerede olacaklarını bilmeleri, çalışanlara ileriki süreçleriyle ilgili netlik sağlarken, işverenler için de gelecekteki insan kaynağı planlamalarında önemli ölçüde yardımcı olur.

Bankalarda, entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimine etkisi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunuyorsa bunu ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; öncelikle entelektüel sermayenin ana kelimesini oluşturan bilgi kavramının açıklaması yapılmıştır. Bilginin önemi, türleri, bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve bilgi yönetiminin süreçlerine yer verilmiştir. Entelektüel sermaye kavramının tarihsel gelişiminden söz edilmiştir. Entelektüel sermayenin önemi ve özellikleri açıklanmıştır. Son

olarak entelektüel sermayenin en önemli konularından olan unsurları kavramını geniş bir çerçeve içine alarak detaylıca açıklaması yapılmıştır.

İkinci bölümde; yetenek kavramından ve yetenek kavramı ile benzer kavramların aralarında ki ilişkinin açıklaması yapılmıştır. Ardından yetenek yönetimi kavramı ele alınarak uygulama süreçleri ve değerlendirilmesi konusunda bilgi akışı sağlanmıştır. Kariyer yönetimi kavramı açıklanarak kariyer yönetiminin amacı, faydaları, süreçleri, uygulamaları ve yaklaşımları konularında bilgi verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine etkisi: sosyo-demografik değişkenlerin aracı rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Özel ve kamu bankalarında entelektüel sermaye ve yetenek yönetimine olan bakış açısı incelenerek bu iki kavramın kariyer yönetimine olan etkisinin demografik özellikler göz önünde bulundurularak araştırılması sağlanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma bulguları ise istatistiksel analiz yöntemi (Spss 17.0 programı) kullanılarak değerlendirilmiş ve araştırma sonuçları açıklanmıştır.

I. BÖLÜM

Bu bölümde, ilk olarak entelektüel sermayenin ana kelimesini oluşturan bilgi kavramının açıklaması yapılmıştır. Bilginin önemi, türleri, bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve bilgi yönetiminin süreçlerine yer verilmiştir. Entelektüel sermaye kavramının tarihsel gelişiminden söz edilmiştir. Entelektüel sermayenin önemi ve özellikleri açıklanmıştır. Son olarak entelektüel sermayenin en önemli konularından olan unsurları kavramını geniş bir çerçeve içine alarak detaylıca açıklaması yapılmıştır.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında toplumsal değişme ve gelişmenin temel unsurlarından biri bilgidir. Bilgi özellikle iş hayatında üretim faktörü olarak her geçen gün daha fazla yer almaktadır. Toplumsal değişme aracı ve ekonominin temel üretim faktörlerinden biri haline gelen bilginin değer kazanması sonucu bugün gelinen noktada ortaya çıkan yeni kavramlar; bilgi toplumu, bilgi yönetimi gibi kavramlardır. Bu bölümde, sözü edilen kavramlar ile entelektüel sermaye ele alınacaktır.

Bilgi, sosyal hayattan iş hayatına; bilimsel hayattan günlük hayata kadar pek çok alanda yer almaktadır. Her ne kadar basit bir kavram olarak görülse de karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca günümüz teknolojisinde hızlı iletişim ağları sayesinde bugün çok önemli olan bir bilgi çok kısa bir süre içerisinde eski önemini kaybedebilmektedir. Bu nedenle özellikle işletmeler bazında değerlendirildiğinde bilgiye sahip olma ve onu kullanma becerisinin kazanılmış olması gerekmektedir.

Günümüzde hizmetler sektörünün piyasa içerisinde etkinliğinin artmasıyla bilgi önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, onu doğru yerde ve doğru zamanda kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Kısacası işletmeler için bilgi günümüzde değer yaratan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Entelektüel sermayenin de en önemli unsuru bilgidir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu bilginin yani entelektüel sermayenin doğru ve tam olarak tanımlanması; yönetimini, stratejik kullanımını ve dolayısı ile ölçümünü kolaylaştıracaktır.

1.1. Bilginin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Bilgi kavramı, Latince kökünden olan "informatio" kelimesinden gelmektedir. Biçim verme, biçimlendirme ve haber verme anlamları ile ifade edilmektedir (Öğüt, 2001:9).

D. Bell bilgiyi, sistemli bir biçimde bir iletişim aracı vasıtası ile bir başka kişiye aktarılan, olgu veya fikirlerden oluşan sistemli ifadeler olarak tanımlamıştır (Dura & Atik, 2002:34).

Bilgi verilerin, karar alma sürecine destek olacak şekilde anlamlı hale getirilmesi amacı ile analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar olarak da tanımlanabilmektedir (Kaya Bensghir, 1996).

Bilginin tanımı, "öznenin amaçlı yönelimi sonucunda, özne ile nesne arasında kurulan ilişkinin ürünü olan şey", veya "bir şeyin farkına veya bilincine varma" şeklinde de ifade edilmektedir (Cevizci, 2021:123).

Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme bilgi kavramını ön plana çıkarmıştır. Bilginin politikada, sanatta, iş ve insan ilişkilerinde kısaca yaşamın her alanında önemi bilinmektedir. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir beceri olarak bilinmektedir. Bilgi kavramını doğru bilmek ve anlamını iyi kavrayabilmek için çoğu zaman karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının araştırılarak aralarında ki farkların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Nicolas, 2004:20-31) .

a) **Veri:** Olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder ve işlenmemiştir. Verinin amacı; alıcının, bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde farklı bir etki yaratması olarak bilinmektedir (Nicolas, 2004:20-31). Veri amaçlara bağlı olarak işlemlerin işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesine denmektedir. Veri, özümlenmemiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanmaktadır. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002:57). Tüm işletmelerin birer veriye ihtiyacı bulunmaktadır. Buna bağlı da her örgütün enformasyon üretmesi için ihtiyacı olan veri sayısını ve türünü belirlemesi gerekmektedir (Awad & Ghaziri, 2004:36).
b) **Enformasyon:** Düzenlenmiş, biçimlendirilmiş veri anlamına gelmektedir. Enformasyon, fark yaratan, anlamlı, ilişkilere ve amaca sahip bir mesaj olarak da tanımlanmaktadır. Kısaca anlamlı biçimde derlenen ve birleştirilen verilere enformasyon denmektedir. İfade edilen bu anlamı ile bir kaynaktan iletilen mesajın

içeriğine verilen isim olarak bilinmektedir (Ağır, 2005:15). Enformasyon bir veya birden fazla alıcıya bir mesaj olarak ulaştığında, bu alıcılar iletilen aynı mesajı aşağı yukarı birbirine yakın algılar, değerlendirir ve benzer çıkarımı elde ederler. Ancak bilgelik seviyesinde aynı bilgiyi alan alıcılar, aldıkları bu bilgiyi farklı algılar, farklı değerlendirir, farklı yorumlar ve kendileri için farklı çıkarımlar oluşturmaktadırlar (Önaçan, 2015:3).

Bilgi kavramının enformasyondan farkını gösteren en temel bazı özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Lang, 2001:47):

- Kişinin düşünceleri, bizlere bilgiyi aktarır.
- Enformasyon, düzenlenmiş verilerden oluşurken bilgi ise yalnızca kişilerin davranışlarından oluşmaktadır.
- Bilgi, önceden planlanmamıştır ve bir anda oluşturulmaktadır.
- Bilgi toplumlara aittir.
- Bilgi toplum içinde çok çeşitli yollarla yayılır.
- Bir bilginin değeri azaldıysa ve herhangi bir işleve yaramıyorsa bu durumda yeni bilgiler oluşturulmaktadır.

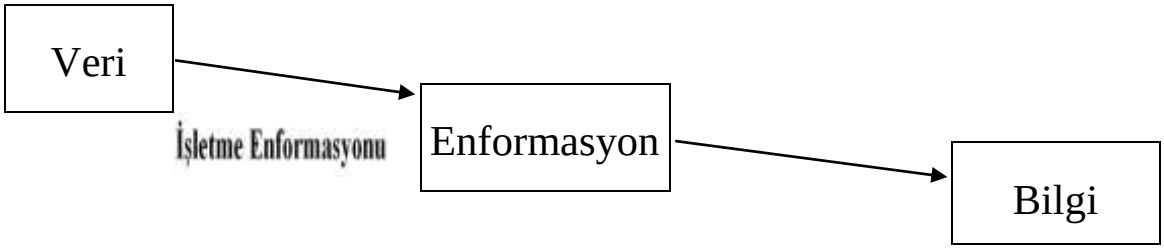
c) Bilgi: Bilgi, toplanıp organize edildikten sonra yorumlanan daha sonra etkili kararlar verebilmek adına ilgili birime gönderilen, işlenerek anlamlı ve değerli hale dönüştürülmüş gerektiğinde kararları ve davranışları etkileyebilecek niteliklere sahip verilerin tümüne denmektedir (Bayram, 2010:57). Bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkmakta ve orada uygulamaya geçirilmektedir. İşletmelerde bilgi ise, genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini göstermektedir. Bilgi, kurumlarda en az sermaye kadar önemli yeni bir üretim faktörü olarak bilinmektedir. Teknoloji ise, bunun vazgeçilmez bir parçası olarak bilinmektedir (Nicolas, 2004:20-31).

Günümüzde bilgi, işletmeyi oluşturan en önemli unsurlardan biri olarak bilinmektedir. Artık bilginin rekabeti körükleyici, itici, üretken gücünü doğru ve yerinde kullanan kurumlar, yalnızca bulundukları bölgede değil aynı zamanda dünyanın her bölgesinde rekabet edecek duruma gelebilmektedirler. Bu rekabetin temelinde ise üretilen bilgiyi kontrol edebilme ve doğru bilgiyi kullanabilme gücü yatmaktadır. Son yıllarda

kurumsal bilgisini üretken şekilde kullanan birçok işletme, maddi varlıkları bakımından dünyanın sayılı pek çok büyük şirketinden daha iyi bir yere gelmektedir (Odabaş, 2005).

Bilgi kavramının ortaya çıkmasında ve kaybolmamasında ki en önemli unsurların, veri ve enformasyon olduğunun akıllardan çıkmaması gerekmektedir. Veriye ulaşmadan enformasyonu elde etmek, enformasyon olmadan da bilgiye sahip olmak oldukça zordur. Saydığımız bu üç kavram arasındaki ilişki aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Abdullah & Diğerleri, 2005:42).

Şekil 1. Bilginin Oluşması



1.1.1. Bilginin Önemi

Bilgiye sahip olmak geçmişte olduğu gibi günümüzde de tüm insanlığı dolayısıyla da toplumları ilgilendirmektedir. Hatta içerisinde bulunduğumuz dönemde bilgi önemini arttırmış, mevcut çağa adını dahi vermiştir. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönem içerisinde bilgi kavramı herkesi neredeyse her alanda ilgilendirmektedir (Engin, 2005:428).

Bilginin önem kazanmasının nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Kutlu & Taban, 2007:19-20)

- ✓ Rekabetin artması ve yenilikçi olmanın önem kazanması.
- ✓ Refah yaratan endüstrilerin çoğunda bilginin üretiminin çok fazla olması.
- ✓ Rekabet nedeni ile maliyetleri düşürmek zorunda kalan işletmelerin personelin sahip olduğu enformel bilgi yerine biçimsel metotları ikame etmesi.
- ✓ Erken işten ayrılmalar ve işgücü mobilitesinin artması nedeniyle ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı ve buna bağlı gelişen bilgi kaybı.
- ✓ Küreselleşmenin küçük ve orta ölçekli işletmelere tanıdığı ulus aşırı kaynak bulma imkânıyla ortaya çıkan karmaşıklığın yönetilmesine gerek duyulması.
- ✓ Stratejik yönlendirmedeki değişimlerin bilgi kaybıyla sonuçlanması.

- ✓ Bilgi yoğun alanlarda ticaretin yapılması nedeniyle yeni gelişmelerin bu alanları oldukça etkilemesi.
- ✓ İşletmelerde bilgi eksenli rekabetin zorlaşması ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması.
- ✓ Ömür boyu öğrenme ihtiyacının ortaya çıkması.

1.1.2. Bilgi Türleri

Bilginin tanımını ve anlamını kavrayabilmek için bilginin, belli kriterlere göre sınıflandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bilgi türlerinin incelenmesi gerekmektedir.

İlk kez Michael Polanyi, bilgiyi açık ve örtük olmak üzere iki kategori ile sınıflandırmıştır (Polanyi, 1966:25-28).

1.1.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, açıkça ifade etmenin mümkün olduğu, objektif değerler doğrultusunda belirli bir standarda kavuşmuş bilgileri ifade etmektedir. Bu türdeki bilgiler yazılı literatürde ve belli bir organizasyon çerçevesinde gerçekleştirilen işlerde sıkça görülmektedir. Açık bilgiler herkes tarafından anlaşılabilecek düzeyde, mantıklı bir biçimde oluşturulmuş, düzenlemesi bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştirilmiş ve bugün çoğunlukla veri tabanlarında tutulan bilgilerdir. Bunun yanı sıra rasyonel değer taşıyıp kolayca öğrenilebilmektedirler (Awad & Ghaziri, 2005:32).

Açık bilgi bilgisayar programları, şekil, tablo ve diyagramlar, patentler ve enformasyon teknolojileri gibi biçimsel ve sistematik araçlar ile kolayca görünür hale getirilebilmekte, kodlanabilmekte, ifade edilebilmekte, paylaşılabilmekte, transfer edilebilmekte, gruplar ve firmalar arasında alışverişi sağlanabilmektedir (Choi & Lee, 2003:403-405).

Açık bilgi kişinin bireysel değer yargılarına bağlı olmayıp tümüyle objektiftir ve bilimsel niteliğe sahip olmanın yanı sıra aynı zamanda rasyoneldir. Geçerliliğini her yerde ve zamanda korumaktadır.

Bir diğer tanımı ile açık bilgi; *"kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel, belirli bir kişiye özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgi"* şeklinde ifade edilmektedir (Cho, 2004:44).

1.1.2.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, bireylerin zihinlerinde, davranışlarında, alışkanlıklarında gömülü olan, bu yüzden biçimlendirilip aktarılması zor olan bilgi şeklinde ifade edilmektedir. Açık bilginin tersine sistematik ve biçimsel olmayan araçlar ve yöntemler ile öğrenilen davranış sonucu ortaya çıkan, kodlanmamış, biçimlendirilmemiş bilgi olarak da tanımlanabilmektedir (Choi & Lee, 2003:405).

Örtük bilgi oldukça kişiseldir. İfade ve formüle edilmesinin güç olması nedeniyle örtük bilginin iletişiminin yapılması ve paylaşılması oldukça zordur. Kişisel iç görüler, içgüdüler ve önseziler bu bilgi türünün özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte örtük bilgi, kişinin benimsediği idealler, inançlar, değerler ya da duygularla olduğu gibi davranışlarının ve deneyimlerinin temelinde yer almaktadır (Takeuchi, 2006:6).

Tablo 1. Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması

Özellik	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt altına almak zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim Süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve orada saklanır.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.

Değişim Süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon Teknolojisi Desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşımla yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama İhtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: (Durna, U., & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak:144)

1.1.3. Bilgi Toplumunun Kavramsal Çerçevesi

"Bilgi toplumu" terimini ilk kez ortaya atan bilim insanı sosyolog Daniel Bell olarak bilinmektedir (Bell, 1979:500). İçinde bulunduğumuz çağ "bilgi çağı", toplumlar ise "bilgi toplumu" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi toplumu, büyük iş organizasyonlarındaki teknik, ürün ve organizasyonel yenilik kavramlarıyla, örgütlerin bilgiyi nasıl işledikleri ve yeni bilgiyi nasıl ürettikleri hakkındaki sorularla ilgilenmektedir (Eren, 2001:264).

Bilgi toplumu terimi, bilginin çok önemli bir rol oynadığı sanayi devrimi sonrasında ki topluma atıfta bulunmak için önerilmiştir.

Bilgi toplumundaki bilgi çalışanlarının yetenekleri ve becerileri, rekabet halinde olunan işletme tarafından oluşturulmaktadır. Bilgi toplumunun, toplumların hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut bilgiyi kullandıkları bir döngüde yer aldığı bilinmektedir. Yeni teoriler oluşur, oluşan bu teoriler ise bilgi birikimine, yeni hedeflere ve yeni deneyimlere dönüşmektedir. Böylece yeni yöntem ve araçlara yol açılmakta ve döngü devam etmektedir (Di Nauta, Merola, Caputo, & Evangelista, 2015:180-188).

Bilgi toplumunda da bilgi ve zekâ, endüstri devrindeki demir ve kömür gibi ham madde halini almaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, tüm sektörlerde değişen şartlara uyum sağlamaları açısından önemli bir konu haline gelmektedir (Ershova, 1998:327-328).

Bilgi toplumu kavramı 20. yüzyılın ortasından bu yana çoğunlukla kullanılmaktadır ve bu kavram için birçok tartışma yapılmaktadır. Bazı bilim insanlarına göre bilgi teknolojisindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı sonuç olarak ABD, Japonya ve Batı Avrupa ülkelerinde sanayi toplumu aşamasından bilgi toplumu aşamasına geçilmektedir. Bu oluşan yeni bilgi toplumunda ise en değerli meta bilgidir. Geleneksel ağır sanayinin yerini de bilgi

teknolojisinin aldığı görülmektedir (Çelik, 1998:54). Bilgi, günümüzün adeta bir simgesi haline geldiği görülmektedir.

1.1.4. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Bilgi toplumunun en önemli özellikleri bilginin toplanması, düzenlenmesi ve yayımı işlemlerinde meydana gelen gelişmeleridir. Günümüzde bilgi alınıp satılabilen bir meta haline gelmeye başlamıştır. Son dönemde ise bu konuların detaylı bir şekilde incelenmesi ve işlenmesi için özel şirketlerin kurulduğu bilinmektedir (Canöz, 2020:347).

Bilgi toplumunun genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Budak, 2016:15-16):

- ✓ **Bilginin Öneminin Artması:** Bilgiden elde edilmekte olan getiri, diğer üretim faktörlerine göre gün geçtikçe daha fazla artmaktadır.
- ✓ **Küreselleşme:** Firmalar faaliyet gösterdikleri pazarların sınırlarının ortadan kalkması ve tüm dünyaya yayılması için bilişim ve iletişim sektörlerinden gittikçe daha yoğun faydalanmaktadır. Bu da onların ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal etkinliklerini dünya çapında küreselleştirmelerini sağlamaktadır.
- ✓ **Bilgi Sektörünün Oluşması:** Bilgisayarların 1980'lerde kişiselleşmeye başlamış olması ile bilgi ve iletişime dayalı ürünlerin satışlarında artış görülmüştür. Bu doğrultuda kurumların bilgi teknolojilerine ve altyapılarına yaptıkları yatırımlarda da artışın yaşandığı gözlemlenmektedir.
- ✓ **Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi:** İnsan kaynağına ve kişisel yetkinliğe önem veren işletme sayısında yaşanan artış ile insana olan yatırımda da artış görülmektedir.
- ✓ **Bilgisayarlaşma**: Bilgi toplumu, bilgisayarların hızlı bilgi üretme gücünden faydalanmaktadırlar.
- ✓ **Örgütlü Toplumun Güçlenmesi:** Sanayi toplumunun en belirgin özelliği temsili demokrasiyken, günümüzde bilgi toplumlarının en belirgin özelliği katılımcı demokrasi olduğu bilinmektedir.

1.1.5. Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Literatürde bilgi yönetimi kavramını açıklayan birden fazla tanım bulunmaktadır. Bilgi yönetimi, *"organizasyonun bilgi ile ilişkili varlıklarının gelişimini ve etkin bir şekilde kullanımını sağlamak üzere, organizasyondaki insanların, süreçlerin ve sistemlerin planlanması, organize edilmesi ve kontrolü"* şeklinde tanımlanmaktadır (King, 2009:4).

Bir başka tanım ile bilgi yönetimi, *"temel olarak entelektüel varlıkların ve diğer enformasyonun işletmeye rekabetçi avantaj kazandıracak şekilde yönetimine yönelik sistematik bir yaklaşımı"* şeklinde ifade edilmektedir (Bergeron, 2003:9). Bilgi yönetimi, *"bilgiyi oluşturan veya konumlandıran, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında yayılımını ve kullanımını yöneten süreç"* olarak da tanımlanmaktadır (Darroch, 2003:41).

Bilgi yönetiminin temel olarak bir diğer tanımı ise; *"örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin"* şeklinde ifade edilmektedir (Harrison & Kessels, 2003:39).

Bilgi yönetimi, örgütsel performans bağlamında bulunan bu bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliği ile ilgilidir (Wilson, 2002:266).

Bir başka anlamı ile bilgi yönetimi *terimi "doğru karar vermek için doğru formda, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak"* şeklinde tanımlanmaktadır (Woodman, 1985:97).

1.1.6. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Temel İlkeleri

Bilgi yönetimi ile asıl ulaşılmak istenen amaç, örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesini sağlamaktır. Bilgi yönetiminin en önemli hedefi, türüne, kayıtlı bulunduğu ortama ve hangi amaçla üretildiğine bakılmaksızın kurum içerisinde bulunan her türlü bilgi kaynağının bilgi yönetimi süzgecinden geçmesini sağlamaktır. Söz konusu süzgeç, değerli bilgileri değersizlerden ayırma, kişisel portföylere göre bilgi dağıtımını sağlama ve bilgi havuzuna girmeden önce her türlü bilginin değerlendirilmesine olanak sağlama işlevini yürütmektedir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, kurumun elinde olması gereken uygun

bilgilerin dışarıdan temin edilmesine olanak sağlamaktır (Odabaş, Kurumsal Bilgi Yöntemi, 2008:4).

İşletmeler için bilgi yönetimi, farklı bazı amaçları sağlayabilmek adına bulunmaktadır. Bahsi geçen bu amaçlardan bazıları şu şekildedir (Çapar, 2003:429);

- İşletme bünyesinde yeni bilgilerin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değeri yüksek olan bilgilerin işletmeye aktarılması,
- Şirket içinde verilen kararlarda herkes için ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendirici tavırlarla bilginin büyümesini daha kolay bir şekilde sağlanması,
- Şirketin birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka kurumlardaki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin değerlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamaktır.

Bilgi yönetiminin temel ilkelerinden biri ise, farklı düzeylerde üretilen, yayılan ve paylaşılan bilginin örgüt için bir *"varlık"* olarak oluşturulmasına olanak sağlayacak her türlü çalışmanın yapılmasını incelemek ve araştırmaktır (Sağsan, 2002:217).

1.1.7. Bilgi Yönetimi Stratejileri

İşletmelerde bulunan her türlü bilgi stratejik öneme sahip olmayabilir. Açıkça ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenebilir ve kolayca transfer edilebilir bilgi, stratejik bilgi niteliğini taşımamaktadır. Bu tür bilgi, işletmeler ve çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, bir yerden diğer bir yere kolayca gönderilebilir ve rahatlıkla elde edilebilinmektedir. Bu durumdan dolayı, örgütler arasında bulunan rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunabilir halde olması pekte mümkün olmamaktadır. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi ve yayılması imkânsız olmalıdır (Roos, 1996:26).

1.1.7.1. Zorlama Stratejisi

Zorlama stratejisi adı verilen bir yöntemle işletmelerdeki bireylerin bilgi yönetimi için gerekli bazı unsurları üretmesi sağlanabilmektedir. Zorlama stratejisi yaklaşımında, bireylerin bilgi yönetim depolarına veri girmeleri veya girilen verileri takip etmeleri ve uygulamaları sağlanmaktadır. Bu yaklaşıma *"tedvin stratejisi yaklaşımı"* da denmektedir. Bu

şekilde isimlendirilmesinin asıl sebebi ise bireylerin bilgi yönetimi ile olan ilişkilerinin belirli düzenlerle sağlanıyor olmasıdır (Seker, 2014:13-15).

1.1.7.2. Talep Stratejisi

Talep stratejisi adı verilen diğer bir yöntemde ise, işletmelerdeki bireylerin bilgi yönetim depolarına kendi talepleri doğrultusunda erişmeleri için talepler ve ihtiyaçlar oluşturulmaktadır. Bu stratejik yaklaşımda uzmanların ani ve zamansız uygulamaları ile işletmelerdeki bireylerin gerek duyduğu bilgileri bu bireylerin ulaşabileceği bilgi depolarına koyması sağlanmaktadır. Bu stratejik yaklaşıma *"şahsileştirme (kişiselleştirme)"* de denmektedir. Buradaki temel fark, bilginin kişiye özel ve kişinin ihtiyacına cevap verecek şekilde tasarlanarak sunulmasının sağlanmasıdır (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999:107-109).

Zorlama ve talep stratejilerini birbirlerinden ayıran en önemli fark, zorlama stratejisinde, bilginin tablolar halinde oluşturularak işletmeler tarafından istenen şekillerde akışının sağlanması gerçekleştirilmektedir. Ancak talep stratejisinde bireyin tamamen kendi istediği bilgiyi istediği şekilde paylaşması sağlanmaktadır. Yani zorlama dışsal bilginin tanımı işletme tarafından yapılırken, talep stratejisinde bilgi için bu tanım birey tarafından yapılmaktadır (Seker, 2014:14).

Bu iki ana strateji dışında işletmelerin kullanabileceği bazı bilgi yönetim stratejileri ise şu şekildedir (Seker, 2014:14-15);

- Ödüllendirme
- Çapraz proje öğrenimi
- Olay sonrası ödüllendirme
- Bilgi haritalaması
- Uygulama ortakları
- Bilgi Fuarları
- Rekabet yönetimi
- Ortak teknolojiler
- Bilgi depoları
- Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetilmesi
- Bilgi aracıları

- Sosyal yazılımlar

1.1.8. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi kavramının tanımlarında bilgi yönetiminin bilginin yaratılmasıyla başlayan ve bilgi kullanıcılarına iletilmesi ve uygulamaya konulmasıyla son bulan bir süreç olduğu belirtilmektedir. Bilginin, ilgili kişilere ulaştırılabilmesi hedefine kavuşulması, bilginin ortaya çıkmasından sonra ki farklı işlemlere tabi tutulmasına bağlıdır (Özdemir, 2019:26).

Bilgi yönetimi süreçleri, bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunması aşamalarını içermektedir. Organizasyondaki bilgi yönetimi bu süreçleri işletmektedir. Bu süreçleri desteklemek için metodolojiler ve sistemler geliştirmekte, sonrasında ise insanları bunlara katılmaya motive etmektedir (King, 2009:4).

1.1.8.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı bilginin elde edilmesidir. Bilginin elde edilmesi, şirketin amaç ve stratejilerine uygun olarak bilgi ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. Bilginin elde edilmesi kısıtlı imkânlar dâhilinde bilgi kaynaklarını geliştirme ya da oluşturma derecesi ile ilgilidir. Bilginin elde edilmesi işletmenin avantaj elde etmek için bilgiyi kullanma yeteneği olarak görülmektedir. Birçok araştırmadan görüldüğü üzere bilginin elde edilmesi ile örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bağlar bulunmaktadır (Emadzade, Mashayekhi, & Abdar, 2012:783).

Şirketler iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu, halihazırda ki bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleri ile karıştırıp, organizasyonel bir öğrenme sürecinden geçirmek kaydı ile yeni bilgiye dönüştürmektedirler (Nonaka, 1994:26).

Bilginin elde edilmesi, işletmelerin hem yeni hem de faydalı fikirler üreterek çözüm odaklı olma kapasitesinden söz edilmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler daha öncelerden bulunan ve hazır olan verilerden elde ettikleri bilgileri birtakım çabalar sonucunda baştan yapılandırarak ve elde ettikleri verileri birleştirerek yeni bilgi üretmektedirler. Bu doğrultuda bilgi elde etme süreci, işletmelerin yararına yeni bilgi üretimi ile alakalı tüm faaliyetleri barındırmaktadır (Karabağ, 2005:297-298).

İşletmelerin bilgi alt yapısının vazgeçilmez bir parçası haline gelen bilgi, işletme için yeni ve onlara özel bir yer edinmektedir. Bilgi edinmenin işletmeler için farklı birçok yolları bulunmaktadır. Bunlar *"üretme, kıyaslama, öykünme, satın almak, dış kaynak kullanımı, türetme ve keşfetme"* şeklinde sıralanabilmektedir. Bunlar bilgi edinme konusunda kullanılan yöntemlerden sadece bir kaçıdır (Zaim, 2005:38).

1.1.8.2. Bilginin Saklanması

Bilginin saklanması, örgütsel amaçlar ve öncelikler düşünüldüğünde, değerlendirmek ve ilerleyen zamanlarda yeniden kullanabilmek amacı ile bilginin, belirli standartlara göre en uygun şekilde elektronik ortamlarda muhafaza edilmesine denmektedir.

Hâlihazırdaki bilginin elde edilmesinde ve uygulanmasında belirli bir sınırlamanın söz konusu olduğu görülmektedir. Yeni bir bilgi kaynağı öğrenene kadar elde olan bilgi değerini kaybedebilmektedir. İşletmenin bilgiyi şirketinin içinde bulunduğu koşullara uygun olarak saklaması gerekmektedir (Lee & Suh, 2003:318).

İşletmeler örgütün iç ve dış kaynaklarından elde ettikleri bilgileri gerek duyduklarında kullanabilmek için saklamaya ve depolamaya gereksinim duymaktadırlar. Bilgiyi saklama, işletmenin elde ettiği bilginin kaybolmasını en düşük seviyeye indirmektedir (Perez, Sánchez, Jiménez, & Carnicer, 2002:277).

İşletmelerin elde edilen bilgiyi başarı ile kullanabilmesi, şirketteki kişilerin bilgi hazinesini ortaya koyarak birleştirmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmeler için bilginin başarılı ve doğru bir şekilde saklanması o firma için büyük önem taşımaktadır (Dur, 2008:12).

En başta elde edilen bilgi, ikinci aşamada bilgi depolama sistemleri sayesinde tekrardan düzeltilerek saklanmaktadır. Örgütsel amaçlara ve önceliklere göre bilginin kodlanması ve işletmede çalışan kişilerin şimdi ve gelecek zamanda erişebilmeleri için saklanması, bilgi yönetiminin en temel süreçlerinden birisi olarak bilinmektedir. Bilginin saklanması, bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ilerleyen zamanlarda tekrardan kullanılabilmesi açısından da oldukça gerekli bir süreçtir (Selimoğlu, 2005:81).

1.1.8.3. Bilginin Uygulanması

Bilginin uygulanması süreci, bilginin işletme için kullanılabilir hale getirilmesi

şeklinde tanımlanmaktadır. Elde edilen bilginin, işletmeye bir yarar sağlayabilmesi ve katma değerinin fazla olabilmesi için uygulanması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi sürecinin en önemli unsurlarından biri de işletmelerde her seviyedeki yönetim faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek bilginin uygulanması sürecidir (Beijerse, 2000:167). Bu süreç bilginin, firma ürünlerine, hizmetlerine ve uygulamalarına dâhil edilmesini ifade etmektedir. Genel olarak işletmeler bilgiyi, ürünlerinde, süreçlerinde ve uygulamalarında kullanmakta ve kullandıkları bu bilgilerden en yüksek değeri elde etmektedirler. Eğer bilgiler bu değeri elde etmek için kullanılmazlarsa, kaynakların boşa harcanmasından başka bir anlam ifade etmeyeceklerdir (Beijerse, 2000:168)

1.1.8.4. Bilginin Korunması

Bilgiyi korumak her ne kadar zor olursa bir işletme için bu süreç oldukça önem taşımaktadır. İşletme elde edilmek istenen bilgiye ulaşımını kısıtlayacak imkânlara sahip ise şirket içi kullanılan teknolojiyi geliştirmelidir. Rekabet ortamında dış çevreye karşı her zaman üstün bir avantaj sağlayan bilgi nadir olmalı ve taklit edilemez olmalıdır. Bu süreçte, güvenli bir ortam sağlanarak bilginin korunması gerekmektedir. Aksi halde bilgi önemli olmaktan çıkar. Rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen ve bu üstünlüğü uzun süre sürdürmek isteyen bir işletme için bilginin korunması adeta yaşamsal bir öneme sahiptir (Gold, Malhotra, & Segars, 2001:192).

1.2. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

İnsan emeğinden makineye, makineden bilgi teknoloji dönemine geçiş sürecinde her zaman ön planda olan bilgidir. Son teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşme yönünde ilk atılımlarla birlikte toplumlar değişen şartlara ayak uydurmak zorunda kaldılar. Böylece gelişmekte olan işletmeler, yenilik ve yaratıcılıklarını kullanarak, rekabet avantajıyla yaşam kalitesini arttırarak entelektüel sermaye kavramının önemini ortaya çıkarmışlardır.

1980'li yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni maddi olmayan unsurlar yeni ekonominin temelini atmış ve devamında bizlere bilgi ekonomisinin kapılarını açmıştır. Bilgi ekonomisiyle firmalar, sahip oldukları ya da olmadıkları halde önemini anlayamasalar da, yeni ekonomik gelişmelerinde etkisi ile maddi olmayan unsurlara karşı gereğinden fazla değer vermeye başlamışlardır (Ercan, Öztürk, & Demirgüneş, 2003:96).

1991 yılında Fortune dergisinde yayınlanan *"Brain Power"* başlıklı makalede yayınlanması ile entelektüel sermaye kavramı popüler hale gelmiştir (Bontis, 2000:67). Söz konusu makalede entelektüel sermaye, *"işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı"* şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüközkan, 2007:11).

Tablo 2'de entelektüel sermaye ile ilgili gelişmeler yer almaktadır.

Tablo 2. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

DÖNEM	GELİŞMELER
1950'den Önce	-Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan bilgisinin üretim faktörleri arasında dikkat çekmeye başladığı görülmüştür.
1950'li Yıllar	-Sanayi toplumun önem kaybetmeye; buna karşın bilgi toplumunun önem kazanmaya başladığı görülmektedir. -1959 yılında Peter Drucker'ın *"bilgi işçisi"* kavramını kullanması ile bu kavram gelecek yıllarda popülerlik kazanmaya başlamıştır.
1960'lı Yıllar	-1960'ların başlarında T.W. Shultz, A. Kruger, G.S**.** Becker, E.F. Denison gibi iktisatçıların beşeri sermayenin ekonomik hayattaki rolü üzerine odaklanan çalışmaları sonucunda ampirik olarak beşeri sermayenin ekonomik hayatta etkin rol oynadığı ispatlamıştır. -1969 yılında J. Kenneth Galbrait'in yaptığı çalışmada ilk defa *"entelektüel sermaye"* kavramını kullanmıştır.
1970'li Yıllar	-Dönemin önde gelen iktisatçılarından Michael Kaleck'nin Galbrait'a ithafen entelektüel sermayenin önemine vurgu yapmıştır.
1980'li Yıllar	-Hiroyuki Itami'nin 1980 yılında Japonya'da *"Mobilizing Invisible Assets"* adlı eseri yayınlamıştır. Böylece maddi olmayan değerler konusunda yeni bir dönem oluşmuştur. -*"Enformasyon çağı"* kavramının gelişmesi ve defter değeri ile piyasa değeri farkı işletmelerce kabul edilmeye başlanmıştır. Karl-Erick Sveiby'nin 1986 yılında *"The Know-How Company"* başlıklı, soyut varlıkların yönetimi konu alan çalışması yayınlanmıştır. -1987 yılında Paul Romer bilgi yaratımını büyüme teorisinde içsel bir

	değişken olarak ele alan bir çalışma yayınlamıştır. -Yine Karl-Erick Sveiby tarafından 1988 yılında entelektüel sermayeye giriş niteliğinde olan *"Yeni Yıllık Rapor"*u yayınlanmıştır. - Karl-Erick Sveiby tarafından 1989 yılında yeniliğin ticarileştirilmesini konu edinen bir çalışmanın da başlatıldığı görülmektedir.
1990'lu Yıllar	-1990 yılı sonuna doğru Karl-Erick Sveiby'nin *"Bilgi Yönetimi"* başlıklı bir çalışması yayınlanmıştır. -Thomas Stewart'ın 1991 yılında *"Brainpower"* başlıklı makalesi Fortune Dergisi'nde yayınlanmıştır. -1990 yılında Skandia AFS, Leif Edvinsson ile *"Entelektüel Sermaye Direktörü"* olması konusunda görüşmüştür. -1992 yılında Kaplan ve Norton *"Balanced Scorecard"* yaklaşımını tanıtmışlardır. - 1994 yılında Celemi, yöneticilerin entelektüel varlıklarla ilgili eğitimlerini sağlayan *"Tango simülasyonunu"* piyasaya sürmüştür. Yine aynı yılda Skandia'nın yıllık raporunda ek olarak şirketin entelektüel sermaye varlıklarına yer verilmiştir. -1995 yılında Nonaka ve Takeuchi'nin çok büyük etki yapan *"Bilgiyi Yaratan Şirket"* adlı kitapları yayınlamıştır. -1996 ve 1997 yıllarında entelektüel sermaye hareketini destekleyici *"bestseller"* kitapları yayınlanmıştır. -Entelektüel sermaye kavramının akademik konferans, yayın ve aktivitelerle popülerleşmesi görülmüştür. -Entelektüel sermayeyle ilgili akademik çalışmalar için engelleri belirlemeyi amaçlayan büyük ölçekli projeler hazırlanmaya başlanmıştır.
2000'li Yıllar	-2000 yılında Danimarka Hükümeti ilk entelektüel sermaye muhasebesi rehberini yayınlamıştır. -Yine aynı yılda Skandia adlı İsveç şirketi entelektüel sermaye vizyonunu başlatmıştır. -AB'de görünmeyen varlıklar konusunda ilk önemli raporun yayınlanmıştır. -Borookings Enstitüsü'nün *"Zenginlik"* başlıklı raporunu yayınlanmıştır. -Entelektüel sermayenin işletmelerin rekabet gücünün önemli bir unsuru haline geldiği görülmüştür.

Kaynak: (Harrison & Sullivan, 2000), (Polo, 2007), (Petty & Guthrie, 2000), (Nafukho, Brooks, & Hairston, 2004), (Guthrie, 2001)'den uyarlanmıştır.

1.2.1. Entelektüel Sermaye Tanımı

Entelektüel kelimesi Latince kökenli *"interlectio"* kelimesinden gelmektedir. *"Inter"* arasında anlamına gelmekte ve iki şey arasındaki ilişkiyi içermektedir. *"Lectio"* ise, *"okuma, elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi"* anlamını ifade etmektedir. Webster's Sözlüğü entelektüel kelimesini *"rasyonel veya akıllıca düşünce"* şeklinde tanımlarken, sermaye kelimesini *"toplanmış mal stoku"* şeklinde ifade etmektedir. Bu durumda, günlük konuşma dilinde entelektüel sermayenin anlamını düşününce, *"birikim kapasitesi"* şeklinde tanımlanabilmektedir (Arıkboğa, 2003:73).

Entelektüel sermaye, bir şirketin hesaplanabilen gerçek mülkiyeti, nakit akışı ve donanımı gibi aynı yolla ölçülemeyen maddi olmayan varlıklarını ifade etmektedir. Bir şirketin çalışanlarının, ürün ve hizmetleri hakkındaki bilgisi onun entelektüel sermayesini oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, bir şirketin çalışan uzmanlığını, benzersiz organizasyon sistemlerini ve fikri mülkiyetini içermektedir. Daha basit bir ifade ile entelektüel sermaye bilgi anlamına gelmektedir (Taylor, 2001:51).

Entelektüel sermaye, bir işletmenin *"görünmez değerleri"* şeklinde tanımlanmaktadır. Bu görünmez değerler; *"çalışanların yeteneğini, içsel yapıyı ve dışsal yapıyı"* içermektedir. Çalışanların yeteneği olarak *"beceri, eğitim, deneyim, faaliyet gösterme kapasitesi*" vb. sayılmaktadır. İçsel yapı olarak *"yönetim, yapı, patent, AR-GE kapasitesi, yazılım sistemi"* vb. sayılıyorken, dışsal yapı olarak ise *"imaj, marka, müşteri ilişkileri"* vb. sayılmaktadır (Sveiby, 2001:344).

Entelektüel sermayenin bir diğer tanımı, *"insan kaynağının yetenekleri ve zihinsel modelleri tarafından üretilen bilgiden kaynaklanan maddi olmayan nitelikteki varlıklar"* şeklinde ifade edilmektedir (Bradley, 2003:53-62).

Özetle farklı kaynaklar entelektüel sermayeyi, *"süreçlerden, insan kaynaklarından ve insan kaynakları ile ilişkilerden elde edilen bilginin ekonomik kullanımına yönelik stratejilerin geliştirilmesinden, rekabet avantajlarının oluşumunu destekleyen maddi olmayan varlıkların bir entegrasyonu"* şeklinde ifade etmektedir (Stewart, 1997:53).

Bazı bilim insanları ve araştırmacılar entelektüel sermayenin, işletme açısından taşıdığı değere vurgu yapmak istemiş ve entelektüel sermaye kavramını *"değeri ancak belirli bir zaman sonra anlaşılan ve bir organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan, soyut varlıkların tümüdür"* olarak tanımlamıştır (Rudez & Mihalic, 2007:189).

İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen Edvinsson entelektüel sermayeyi, *"değere dönüştürülebilen bilgi"* ve *"firmaya piyasada rekabet avantajı sağlayan tecrübe, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler"* şeklinde tanımlayarak ifade etmiştir (Edvinsson, 1997:368).

Annie Brooking, 1996 yılında yayınlanan *"Entelektüel Sermaye: Üçüncü Milenyum Girişiminin Temel Varlıkları"* adlı çalışmasında entelektüel sermayeyi, *"şirketin onsuz var olamayacağı maddi olmayan varlıkların belirlenmesi terimi"* şeklinde tanımlamaktadır (Brooking, 1996:24-25).

Açıklaması yapılan bütün bu tanımların hepsi birlikte ele alındığında *"entelektüel sermaye"* olarak ifade edilen kavramın *"bir şirkete değer katan ancak geleneksel muhasebe yöntemleriyle görünmeyen tüm süreçler ve varlıklarla birlikte ancak bazı modern muhasebe yöntemleriyle gösterilebilen lisanslar, patent hakları gibi soyut varlıkları ve şirketin tüm paydaşlarının bilgilerinin toplamını"* ifade ettiği görülmektedir (Carroll & Tansey, 2000:4).

Geçmişten güzümüze uzanan süreçte hemfikir olunan tek bir entelektüel sermaye tanımının bulunmadığı görülmektedir. Bu sebeple literatüre bakıldığında entelektüel sermayenin birden fazla tanımının olduğu görülmektedir. Geleneksel muhasebe anlayışına göre bakıldığında entelektüel sermaye, *"bir firmanın piyasa değeri ile varlıklarını değiştirme maliyeti arasındaki fark"* şeklinde tanımlanarak ifade edilmiştir (Kalkan, 2014:701).

Avrupa Birliğinin kabul ettiği MERITUM tarafından entelektüel sermaye kavramının tanımı, *"insan, yapısal (örgütsel) ve ilişkisel sermayelerin birleşimidir"* şeklinde ifade edilmektedir (MERITUM, 2002). Türkiye'ye bakıldığında entelektüel sermaye kavramı ile ilgili ilk çalışmayı 2003 yılında Selma Akpınar yaptığı görülmektedir. Akpınar doktora tezinde *"entelektüel sermayenin işletmelerin performansı üzerine etkilerini"* araştırarak entelektüel sermayenin *"işletmenin sürdürülebilir kazanç elde etme potansiyeline katkısının büyük olacağı"* kanısına vardığı bilinmektedir(Ergun & Yılmaz, 2013:130).

Aşağıdaki Tablo 3'te çeşitli çalışmalarda bulunmuş araştırmacıların entelektüel sermaye kavramı için yaptıkları tanımlar ve bu kavram tanımlamalarında görülen sınıflandırma biçimlerine yer verilmektedir.

Tablo 3. Entelektüel Sermaye Kavramının Araştırmacılar Tarafından Tanımları

Yazarlar	Tanım	Sınıflandırma Biçimleri
Klein (1998)	-Entelektüel sermaye, fiziksel ve finansal konular yerine bilgi, deneyim, uzmanlık ve maddi olmayan varlıkların toplamını kapsamaktadır.	Yalnızca bir biçimden oluşmaktadır.
Brooking (1996)	-Entelektüel sermaye, bir şirketin çalışmalarının devamını sağlayabileceği maddi olmayan varlıklarından oluşmaktadır.	**1)**Pazar Varlıkları **2)**İnsan Sermayesi **3)**Entelektüel Mülkiyet **4)**Altyapı Sermayesi
Youndt (1998)	-Entelektüel sermaye, firma içerisindeki kullanılabilecek stok bilgi, beceri, yetenek ve enformasyonun toplamından meydana gelmektedir.	**1)**İnsan Sermayesi **2)**Örgütsel Sermaye **3)**İlişkisel Sermaye
Edvinsson ve Malone (1997)	-Entelektüel sermaye, herhangi bir işletmeye rekabet ortamında gereken avantajı sağlayan her türlü teknolojik unsur, beceri, müşteri ile olan ilişkiler ve mesleki hayattaki tecrübelerden oluşmaktadır.	**1)**İnsan Sermayesi **2)**Yapısal (Organisazyonel) Sermaye

Roos ve Roos (1997)	-Entelektüel sermaye, bir işletmede bulunan ve gizli olan varlıkların tümüne denmektedir. Yani işletmede çalışan bireylerin bilgi birikimlerinin toplamını kapsamaktadır.	**1)**İlişki Sermayesi **2)**İnsan sermayesi **3)**Yenilik Sermayesi **4)**Alt Yapı Sermayesi
Stewart (1997)	-Entelektüel sermaye, daha değerli ürünler ve varlıklar ortaya çıkarabilmek için kullanılan bütün bilgi, deneyim ve enformasyon yani her türlü entelektüel malzeme ile mülkiyetin tamamını ifade etmektedir.	**1)**İnsan Sermayesi **2)**Yapısal Sermaye **3)**Müşteri Sermayesi

Kaynak: (Bayarçelik, E. B. (2012). Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı ile İlişkisi:15)

Yukarıdaki açıklamalar ve verilen tanımlardan sonra, entelektüel sermaye kavramı üzerine bir tanım birliği henüz sağlanamamıştır denilebilir. 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.

1.2.2. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Özellikleri

İş çevresinde artan rekabet, yeni iş alanlarının oluşmasıyla doğan yeni iş imkânları ve günümüz teknolojisinin gelişmesi ile entelektüel sermayeye gösterilen ilginin de gittikçe arttığı gözlemlenmektedir. *"Sermaye piyasası, risk faktörleri, stratejik yönetim, çalışan deneyimi ve yetenekleri"* gibi konuların günümüz iş sektöründe önem kazanmasıyla

şirketlerin artık daha güvenilir bilgi talep etmeye başladıkları görülmektedir (García-Meca, 2005:428).

Günümüz koşulları itibari ile coğrafi engellerin yıkılması ve maddi olmayan sermayede artık daha kolay para akışının olması, gelişmekte olan ülkelerin entelektüel sermayeye daha fazla önem vermeye başlamalarına sebep olmaktadır (Abeysekera & Guthrie, 2005:152).

İşletmelerin değer yaratabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında entelektüel sermayenin sosyo-ekonomik açıdan, işletme açısından ve stratejik açıdan önemi oldukça fazladır. Kısaca bahsi geçen bu üç önemli faktör aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Yıldız, 2010:39-46);

- **Sosyo - Ekonomik Açıdan Önemi:** Günümüzde net şekilde görülmektedir ki görünmeyen varlıklar ve bilgi, üretim faktörleri olarak bilinen sermaye, emek, girişimcilik, doğal kaynak ve hammaddeden daha etkin ve etkili bir düzeyde önemli ve ayrıcalıklı bir üretim girdisi haline gelmiştir (Akın, 2003:235). Artık günümüz koşullarında refah seviyesi, ekonomik bilgi ve bilginin yararlı bir şekilde kullanımına dayanmaktadır. Yararlı bilgi stoğunda ki artış ve onun yaygın bir şekilde kullanımı modern ekonomik büyümenin esasını oluşturmaktadır (Teece, 2000:14).
- **İşletme Açısından Önemi:** Yapılan araştırmalarda, şirketlerin rekabet üstünlüğünü ve başarısını büyük bir oranda şirketlerin entelektüel sermayelerinin etkilediği görülmektedir. Bu nedenle entelektüel sermaye bir şirketin en değerli varlıkları ve en güçlü rekabet silahı oldukları düşünülebilir (Wang & Chang, 2005:22).
- **Stratejik Açıdan Önemi:** Bir kaynağın ve varlığın işletmeye başarı getirebilmesi için stratejik öneme sahip olması gerekir (Barca, 2002). Buna göre stratejik varlıklar olarak entelektüel sermayenin temel karakteristikleri değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve gözlemlenemez olmasıdır (Ghosh & Wu, 2007:218).

Entelektüel sermayeyi soyut ve dinamik yapısından dolayı tek bir tanım ile ifade etmek oldukça zordur. Dinamik olma özelliği firmalar için rekabet üstünlüğü sağlama açısından oldukça önem taşımaktadır. Faaliyet gösterdiği alana bakılmaksızın, bilgi toplumunda firmalar için en temel kaynaklar soyut varlıklardan oluşmaktadır. Entelektüel varlıklar da diyebileceğimiz bu soyut varlıklar her firma için rekabet üstünlüğünü

arttırmasında ve korumasında oldukça önemli etkenler olmuştur (Kujansivu & Lönnqvist, 2007:275-276).

Entelektüel sermaye rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde ve değer yaratılmasında etkin hale gelmektedir. Böylece işletmeler entelektüel sermayeye olan yatırımlarını arttırarak her zaman bir adım önde olmayı amaçlamışlardır. Bilgi ekonomisinde işletme ekonomisinin artık yalnızca maddi varlıklara değil maddi olmayan varlıklara ve bilginin yaratılmasına da bağlı olduğu görülmektedir (Brüggen, Vergauwen, & Dao, 2009:234).

İşletmelerin entelektüel sermayesinin şirket için tüm faaliyet sürecine katkıda bulunan en önemli faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Latas & Walasek, 2016:388);

- Eylem odaklı bir işletme kültürünün oluşturulması,
- İşletmenin entelektüel sermayesinin önemli bir unsuru olan iş gücü algısını arttırarak motivasyon düzeyinde artış sağlanması,
- Maddi olmayan varlık yönetimi sürecinden elde edilen önemli kazanımların arttırılması ve işletme içinde işbirliği ve bilgi paylaşım kültürünün artmasına yönelik teşvikler yapılması,
- İşletme içinde inovasyon seviyesini artırmak,
- İşletmedeki örgütler arasında sosyal ağı anlamak ve değişimin prensiplerini belirlemek,
- Maddi olmayan varlıkları kullanarak işletme içinde nasıl ilişki kurulacağını daha iyi anlamak,
- Maddi olmayan varlıkların değerinin düzenli bir şekilde incelenmesi ve değerini yükseltmeye yönelik planları oluşturmak ve koruyabilmek,
- Rekabet ortamında ki en yararlı uygulamaları tespit etmek ve işletme içinde bu uygulamaların yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- İşletme içi öğrenme akışının ve bilgi birikiminin hızlanmasını sağlamak,
- Entelektüel sermaye ile ilgili en önemli konuların hiyerarşisinin oluşturulması,
- Maddi olmayan varlıkların tanımlanmasını ve sınıflandırılmasını gerçekleştirmek,
- İşletmede çalışan tüm personeller tarafından *"maddi olmayan varlıklar"* yani *"entelektüel sermaye"* kavramının herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktadır.

Entelektüel sermaye, firmaların piyasa ve sektörde sürekliliğini devam ettirebilmesi için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Entelektüel sermayenin belirlenerek ortaya çıkarılması ve fayda sağlanılması, işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan bir araç olarak görülmektedir. İşletmelerin entelektüel sermayelerinin gelişimini katkıda bulunacak yapılara ağırlık vermedikçe, sürdürülebilirliklerini sağlayamayacakları düşünülmektedir. Rekabet üstünlüğün sağlanmasında önemli etkisi bulunan entelektüel sermaye maddi olarak görünmeyen varlıkların tamamı olarak kabul edilmektedir (Hobikoğlu, 2011:87).

Entelektüel sermaye kavramının önemini ortaya çıkaran dört temel sebep olduğu söylenmektedir. Bunlar (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 2005);

- Bilgi ekonomisinin gelişmesine paralel olarak bilgi işi ve bilgi işçisinin sağladığı katma değerin giderek daha fazla önem kazanması,
- İşlerin, bilgi bileşeninin değerinin gün geçtikçe yükselmesi,
- Müşteri memnuniyetini sağlamada, "ön cephe" olarak bilinen, en alt kademede, müşteri ile yüz yüze çalışan işçilerin öneminin artması,
- İşletmeler açısından öğrenme ve buluşçuluğun öneminin giderek artmasıdır.

Sözü edilen tüm bu önemli maddelerin birçok kişi tarafından entelektüel sermayenin doğru yönetilebilmesi ve kullanılabilmesi için işletmelerin en önemli vazifesi olarak görülmektedir (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 2005:162-163).

Entelektüel sermayenin önemine yol açan birkaç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekildedir (Tanasa-Rusu, 2015:371):

a) **Yasal Ortam:** Yeni oluşturulan yasalar, fikri mülkiyeti, patentleri, lisansları, telif haklarını ve diğer maddi olmayan unsurları korur,
b) **İnternet ve Bilgi Teknolojilerinin Yayılması:** Günümüzde değer kavramının ana kaynağı olarak hammaddeler görülmektedir. Fakat bilgi çağında maddi olmayan varlıkların, maddi varlıklardan daha değerli olduğu gerçeği bilinmektedir.
c) **Entelektüel Sermayenin Etkisi:** Entelektüel sermaye, bir kuruluşun kar elde etmesini artırma yeteneğine sahiptir. İşletmelerin yeni hizmetleri veya ürünleri için yeni iş süreçlerinin planlanmasını sağlamaktadır.

Entelektüel sermaye özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Zor & Cengiz, 2013:41);

- ✓ Entelektüel sermaye, şirket bilançosunda yer almaktadır. Fakat maddi olmayan varlıkların yani soyut varlıklar toplamıdır.
- ✓ Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet ortamındaki üstünlüğünün sürdürülebilir olmasının en temel kaynağı olarak bilinmektedir
- ✓ .Şirketlerin entelektüel sermayesinin yönetiminin büyük sorumluluk gerektirdiği görülmektedir.
- ✓ Entelektüel sermayedeki artış veya azalışların ölçülebilir ve görünür olması ile entelektüel performans oluşabilmektedir.
- ✓ Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, sahiplerine ve coğrafi yerleşimine bağlı olmaksızın artarak oldukça değerli hale gelmektedir.

Entelektüel sermayenin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu da düşünülmektedir (Lönnqvist & Mettanen, 2011:48-49);

- Görünmezdir.
- Çalışanların bilgi ve deneyimleri ile bir işletmenin müşterileri ve teknolojileri ile yakından ilgilidir.
- Bir işletmenin gelecekte başarılı olması için daha iyi fırsatlar sunmaktadır.

1.2.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar farklı sayılarda bileşenlerden oluşabilmekte veya farklı isimlerle adlandırılabilmektedir. Entelektüel sermayenin bileşenleri en çok bilinen üç unsur olan *"insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi"* olarak sınıflandırılabilirken; *"sosyal sermaye, topluluk sermayesi, süreç sermayesi, ilişkisel sermayesi"* gibi farklı şekillerle de tanımlanabilir. Bu farklılığın nedeni, çalışmalarda sınıflamayı yapan kişilerin görüş ve yönelimlerinin farklılık göstermesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Aslan, 2019:19) .

Genel olarak tüm çalışmalara bakıldığında entelektüel sermaye üç bileşene ayrılmaktadır. Bunlar ise *"insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi"* dir (Bayer, 2004:92).

Bu çalışmada da entelektüel sermaye unsurları; *"insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi"* olarak ele alınmaktadır.

1.2.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, *"kişisel, sosyal ve ekonomik refahın yaratılmasını kolaylaştıran bireylerde somutlaşan bilgi, beceriler, yetkinlikler ve özellikler"* şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2001:19).

İnsan sermayesi, genetik mirasın, tavrın, eğitimin ve insanların yaşamlarında ve işlerinde deneyimlerinin bir karışımı şeklinde ifade edilmektedir. Herhangi bir sektörde en değerli varlığın, diğer sermaye veya donanımlar ile kıyaslandığında insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işletmeler tarafından en çok ihmal edilen varlığın insan sermayesi olduğu bilinmektedir. İnsan, bir işletme için en değerli varlık veya sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Khan, Farooq, & Hussain, 2010:26).

İnsan sermayesi, değer katmak için işletmeleri ile paylaşılan uzmanların veya personelin beceri, bilgi ve deneyimlerinin toplamıdır (Baron, 2011:32).

İnsan sermayesi çoğu zaman işletme personellerinin becerilerinden ve mesleki yeterliliklerinden etkilenmektedir. Bir işletmenin çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve deneyimin toplamını temsil etmektedir. Günümüzde bilgi ekonomisi durumunda, bir işletmenin en önemli ve aranan kaynağının, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmenin kilit faktörünün insan sermayesi olduğu görülmektedir. Bu tür bir sermaye benzersizdir ve taklit edilmesi veya kopyalanması imkânsızdır. İnsan sermayesine yapılan yatırım, bütün işletmelerin gelişimi ve başarısı için olmazsa olmaz bir ayrıntıyı simgelemektedir. Entelektüel düzeyde, insan sermayesi "genetik miras, eğitim ve deneyim" gibi faktörlerin birleşiminden oluşmaktadır. Kişisel becerilerin yanı sıra insan sermayesi, rekabetçi, sürekli değişen bir ortamda öğrenen bir organizasyonun dinamiklerini ve şirketin kendi yaratıcılık ve yenilik potansiyelini de kapsamaktadır (Dzinkowski, 2000:33).

İnsan sermayesi, işletme için çalışan kişilerin sahip olduğu öğelerin birleşimini ifade etmektedir. Bu öğelerin birleşimi, "bilgi, bilgi ve veri, beceriler ve teknik yetenek, zekâ, enerji, tutum, güvenilirlik, öğrenme yeteneği, hayal gücü ve yaratıcılık" gibi bireysel özellikleri kapsamaktadır (Marcin, 2013:290).

İnsan sermayesinin unsurları şu şekilde sıralanmaktadır (Aslanoğlu & Zor, 2006:156);

- Teknik bilgi,
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Yetenek ve beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik ruhu ve yenilikçilik için yapılan çalışmalardır.

İnsan sermayesi, *"bir işletmedeki en büyük ve en önemli maddi olmayan varlık"* şeklinde ifade edilmektedir. İnsan sermayesi kavramı, bir işletme varlıklarını ve çalışanlarını üretkenliği artırmanın yanı sıra rekabet üstünlüğünü sürdürmek için geliştirmede önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Schultz, 1993:15). İnsan sermayesi, *"bir çalışanın bilgi, beceri, yetenek, değer ve sosyal varlık düzeylerini artırmaya yönelik eğitim, öğretim ve diğer mesleki girişimlerle ilgili süreçleri"* kapsamaktadır ve bu durum personelin memnuniyetine ve performansına yansıdığı için iyi bir işletme performansına yol açmaktadır (Marimuthu, Arokiasamy, & İsmail, 2009:268-269).

İnsan sermayesi, bir işletmedeki çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde üretilmiş ve kullanılmış olmaktadır. Bundan dolayı çalışanların rutin işler yerine katma değeri yüksek işlere yönlendirilmesi ve çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilerek yeni fikirlerini işe daha fazla katmalarının sağlanması işletme için büyük önem taşımaktadır (Demir & Demirel, 2011:88).

1.2.3.1.1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri

İşletmelerde insan sermayesinin iki odak alanı bulunmaktadır, bunlardan ilki kişisel yeteneklerin kolektif yeteneklere dönüştürülmesiyle insan sermayesinin değerini arttırabilme yeteneği, diğeri ise kişisel ve kolektif yetenekleri işletmenin yapısal sermayesi haline getirebilmektir (Arıkboğa, 2003:86).

1.2.3.1.1.1. Yetenek

İnsan sermayesinin unsurlarından ilki olan yeteneği üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar profesyonel, sosyal ve ticari yetenek olarak düşünülebilir (Arıkboğa, 2003:86). Profesyonel yetenek; işletmenin işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden faydalanabilmeyi, sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkalarıyla çalışabilmeyi, ticari yetenek ise, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle çalışabilmeyi ifade etmektedir (Arıkboğa, 2003:86).

- Teknik bilgi,
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik,
- Problem çözme becerileri, teknik ve akademik bilgiler, yönetsel beceriler, insan ilişkileriyle ilgili beceriler ve öğretimle ilgili teorik bilgilerle uygulamaya dönük becerileri kapsamaktadır.

Eğitim yöneticilerinin, rutin etkinliklerin yanında, çeşitli grupları ve farklı işleri yönetebilme becerileri ve insani ilişkileri bağlamında, meslektaşlarını güdüleme, onları anlamaya çalışma, okulun yararını kendi kişisel menfaatlerinden önde tutmaları konusunda onları etkileme becerileri de bu gruba girmektedir.

1.2.3.1.1.2. İlişkiler

Bilginin işletme faaliyetlerine dâhil edilmesi kişisel çabalar ve bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim öncelikli olarak onların bulundukları grubun içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmalarını sağlayacaktır (Arıkboğa, 2003:86). Kişiler arası bilgi paylaşımında farklılık yaratan son derece önemli dört durum tespit edilmiştir. Bunlar (Arıkboğa, 2003:87);

- ✓ Yardımlaşmaya dayanan kardeşçe ilişkiler veya rekabete dayalı düşmanca ilişkiler,
- ✓ Denkler arası ilişkiler veya statü farkı olan kişiler arasındaki ilişkiler,
- ✓ Yoğun veya yüzeysel ilişkilerde ortaya çıkan paylaşımlar,
- ✓ Sosyal, duygusal, informel ilişkiler ile formal ve göreve odaklanmış ilişkiler arasındadır.

Bu dört farklılık yaratıcı durum kişilerin duygusal ve informel ilişkilerle formal ve iş ilişkilerini birbirinden ayırdıklarını göstermektedir (Arıkboğa, 2003:87).

1.2.3.1.1.3. Değerler

İnsanlar yaşayışlarını sürdürürken içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerine göre yaşarlar. Toplumun sahip olduğu değerler bütün yaşantıları ve birbirleriyle olan ilişkilerinde fark edilir. İşletmenin sahip olduğu değerlere göre çalışma şartları, bilgi paylaşımı, örgütsel şeması şekillenir. İşe yeni başlayan bir kişi örgüte yeni değerler kazandırabildiği gibi örgütün değerlerini kazanır.

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir öğesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 1994).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

1.2.3.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, insan sermayesini destekleyen tüm unsurları içermektedir (Bollen, Vergauwen, & Schnieders, 2005:1173). Bu unsurlar, *"üretim sistemleri, kullanılan teknoloji, icatlar, patentler, telif hakları, veriler, yönetim felsefesi, bilgi sistemleri, örgüt kültürü"* vb. özelliklerden oluşmaktadır (Sağsan, Yücel, & Sözen, Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi, 2010:140).

Yapısal sermaye, *"firmanın sahip olduğu yöntem, politikalar, bilgi teknolojilerindeki veri tabanları, kayıtlar, çeşitli belgeler, örgüt kültürü, finansal ilişkiler, patentler"* gibi tüm unsurların toplamını ifade etmektedir (Kutlu H. A., 2009:247).

Yapısal sermayenin amacı, insan sermayesinin işletme amaçlarını başarmaya hizmet edecek şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Erkal, 2006:75).

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarını destekleyici niteliktedir. Yapısal sermaye unsurları entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar ve bilgi alt yapısıyla ilgili olanlar olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar; *"patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari markalar ve hizmetle ilgili markalar"* olarak sınıflandırılırken, bilgi alt yapısıyla ilgili olanlar; *"yönetim felsefesi, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkileri"* oluşturmaktadır (Çelik & Perçin, 2000:113).

Yapısal sermaye "kısaca geceleri eve gitmeyen bilgi" olarak tarif edilmiş ve "girişimci ve mucit, saf insan sermayesidir; işletme adamı ise başka bir şeydir. Bu bakımdan Thomas Edison, daha sonra General Electric'e dönüşen şirketi kurmakla, kendi insan sermayesini yapısal bir şeye dönüştürmüştür." Şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Stewart, 1997:119-120).

Yapısal sermaye, "bilginin şirket faaliyetlerinde sürekli bir biçimde uygulanmasını teşvik eden entelektüel sermaye bileşeni" şeklinde tanımlanmaktadır. Yapısal sermayenin öğrenme ve öğrenilenleri paylaşma konusunda teşvik edici bir kültürel yapıya sahip olduğu görülmektedir (Şamiloğlu, 2006:81).

Yapısal sermaye, insan sermayesinin işletme için kullanımını sağlamaktadır. Güçlü ve çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlandığı şirketlerde kişiler yeteneklerini daha çok açığa

çıkartmaktadırlar. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin açığa çıkarılması, işletmenin entelektüel varlığının da aynı oranda açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır.

1.2.3.2.1. Yapısal sermayenin Bileşenleri

Yapısal sermayenin işletme için değer yaratıcı alt bileşenlerden oluştuğunu savunmuş ve bu bileşenleri yedi ana başlık altında ele almıştır:

- İşletme Kültürü,
- Kurum İmajı ve Kimliği,
- Enformasyon Teknolojisi,
- Araştırma ve Geliştirme,
- Entelektüel Mülkiyet,
- Proses,
- Sosyal Sorumluluk

1.2.3.2.1.1. İşletme Kültürü

Bir işletmenin piyasada üstün olmasında işletme kültürü önemli bir yer tutmaktadır. İşletme kültürünü oluşturan normların kaynağı işletmenin formel ve informel yapısıdır. Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini taklit edebilmektedir. Satış mağazaları, teknoloji, şirket içi süreçler, ödüllendirme sistemi gibi unsurlar kopyalanabilir. İşletme kültürü ise taklit edilememektedir. Bu özelliğiyle kültür isletmeye rekabet avantajı yaratan önemli bir entelektüel sermaye bileşenidir (Atay, 2001:182) İnsan kaynakları ile isletme kültürü arasındaki ilişki, yönetimin temel konusu haline gelmiştir.

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001:182-183)

Örgüt kültürü çalışanları birbirine bağlar, onları kurumun bir parçası haline getirir. Kültüre çalışanlarda kendinden bir şey katarak kurum kültürü sürekli gelişir.

1.2.3.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği

Kurum kimliği, saptanmış bir kuruluş felsefesi, kuruluş hedefi ve istenen bir imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak işlevsel bir biçimde uygular ve davranış tarzlarını da ortak bir çerçeve içinde şekillendirerek hedef kurumuna yönlendirir. Kurum kimliği, bir kurumun ortak görünümünü tanımlamaktadır (Okay, 2003). Her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü vardır. İşletmelerin örgüt kültürlerine göre imajı da şekillenir.

Kurum kimliği, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelir. Kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir (Özüpek, 2005:108):

- Kim olduğunu
- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler, amblem vs. gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bunlar kurumun kimliğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal tasarımın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi öğelerinden meydana gelmektedir ve bu öğelerde birbirleriyle etkileşim içindedir. Bu öğelerin kuruma has bir biçimde kullanılması, okurumun ’kurum kimliğini’ oluşturmaktadır (Okay, 2003:38).

1.2.3.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi

Enformasyon teknolojisi bilginin toplanıp elde edilmesi ve iletimi ilgili iletişim teknolojilerinin tümüdür.

Enformasyon teknolojileri ve bu teknolojilerin oluşturduğu altyapılar sayesinde, kurumlar operasyonel işlemlerini daha hızlı, daha doğru ve daha ekonomik şekilde yürütmektedir. Önceleri farklı bölümlerce kullanılan faklı enformasyon teknolojileri, değişen

koşullarla birlikte birbirleriyle entegre edilmektedir. Söz konusu entegrasyon çoğu kez, kurum içi sistemlerin yanında kurum dışı sistemleri de kapsamaktadır (Thaller, 2003:18).

Enformasyon teknolojilerinin temel amacı kurumdaki iletişimdir. Enformasyon ancak iletildiği zaman kullanıcı tarafından fark edilmekte ve değerlendirilmektedir. İletişim ve enformasyon birbirlerinden ayrı olarak anlam ifade etmiyorlar. Elde edilen verilerin toplanıp yorumlanıp anlamlandırılması enformasyonu oluşturur. Yapılacak faaliyetlere elde edilecek enformasyona göre yön verilir.

Başka bir deyişle enformasyon teknolojisi bölümleri, kurumdaki farklı değer yaratma süreçlerinin entegrasyonu yanında, kendileri de önemli bir değer yaratma süreci haline gelmiştir. Enformasyon teknolojileri bölümlerinin sunduğu en önemli değer yaratma fonksiyonları, pazarlama ve gelişmeyle ilgili potansiyellerin ortaya konması olarak özetlenebilir. Bütün bu faktörler, başlangıçta kurumdaki destekleyici birimler arasında sayılan enformasyon teknolojisi bölümlerinin, gittikçe daha örgütsel bir nitelik kazanmasına yol açmaktadır (Baschin, 2001:119).

1.2.3.2.1.4. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge), bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzemeler, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, firmalar tarafından yapılan araştırma ve geliştirme (ARGE) faaliyetleri sonucu buluş ve yenilikler (inovasyon) şeklinde ortaya çıkmaktadır (OECD, 2001:11).

Teknolojik gelişme ve yenilik, makro düzeyde ekonomik büyümeye neden olurken mikro düzeyde firmaların karlarını ve pazar paylarının artmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile teknolojik yenilikler ve buluşlar için her firmanın yaptığı yatırımlar (fiziki ve beşeri sermaye) sonucu ortaya çıkan dışsallıklar ve taşmalar ekonominin geneli için azalan getiriyi ortadan kaldırarak artan getirinin ortaya çıkmasına böylelikle de uzun dönemli büyüme neden olmaktadırlar (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 2005:73).

Büyüme ve sürekli gelişimin sağlanması için, firmaların varlığı için ar-ge çalışmaları gereklidir. Ar-ge çalışmalarına gereken önemi vermeyen firmalar rekabet ortamı içinde

başarılı olamazlar. Değişmeyen tek şey değişim felsefesi ar-genin önemini anlatır. Büyümenin hızı ve ar-ge çalışmalarıyla doğru orantılıdır.

1.2.3.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet

Entelektüel varlıklar doküman, çizelge, şematik ya da listeler gibi gerçek formlara kayıt edilen şirket bilgisidir. Entelektüel mülkiyet yasalarla korunan entelektüel varlıkların temelidir. Maddi olmayan varlıklar deneyimleri yaratıcılık, müşteri ilişkileri, teknik bilgi ve beşeri sermayedir. Entelektüel sermayenin somut olarak bilançolarda görülebilen yegâne kısmı entelektüel mülkiyettir Entelektüel sermayenin mali tablolardaki gösterilme şekli entelektüel sermayeyi ifade eder (Şamiloğlu, 2006:67).

1.2.3.2.1.6. Proses

Girdiyi, müşteri için belli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizinine proses denilmektedir. Fiziksel dönüşümde, ortaya somut bir ürün çıkarken bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluşturulmaktadır (Gürsözlü, 2022).Proses sermayesi enformasyon teknolojisi bileşeni ile birlikte değerlendirilmedir çünkü proses sermayesini etkin kılmak büyük ölçüde enformasyon altyapısının verimli kullanılması sonucu mümkün olmaktadır. Bir işletmede üretim prosesi siparişler ya da üretim planları doğrultusunda hammadde ve yarı mamullerin temininden başlar. Bu hammadde ve yarı mamulün operasyon süreci ile devam eder. Ortaya çıkan ürünün satılması ve satış sonrası faaliyetleri ile son bulur. Prosesin entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi olmayan özelliklerinin olması gerekir (Gürsözlü, 2022).

1.2.3.2.1.7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin kar hedefini terk etmesi gerektiği ya da sosyal sorumlu bir işletmenin, daha az sorumlu davranan işletmeler kadar karlı olamayacakları anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmek ile bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir (Woodman, 1985:698). Bugün modern işletmecilik anlayışında iki farklı görüş bulunmaktadır: bunlardan ilkine göre işletmeler sosyal sorumlu olmak için aktif bir şekilde çaba harcadığında hem işletmen hem de toplum kazançlı çıkacaktır. Karşıt görüşü savunan bilim adamlarına göre ise, işletmeler sosyal konulara eğildiğinde rekabetçi güçleri zayıflamaktadır (Jean, 1988:54).

Sosyal sorumluluk projelerinde yer alan işletmeler toplumun her türlü gelişmesi ve sorunlarının yanında olduğu gösterir. Sosyal sorumluluğu yerine getiren işletmeler toplumda güven oluşturur. Bu da işletmenin marka haline gelmesini sağlıyor. İşletmenin piyasada daha uzun süre tutunması ve kalıcı olmasını sağlamaktadır.

1.2.3.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, şirketlere değer katan kaynakların en başında gelmektedir. Şirketler için önemli bir varlık olan müşteriler, var olan ve yeni müşteri olarak ayrılmaktadır. Var olan müşteri her zaman istenilen şekilde elde tutulamamaktadır. Şirketler, yeni pazarlama tekniklerini geliştirerek, bünyelerine yeni müşteri sermayesi katkısında bulunmalıdır. Müşteri sermayesi, şirket müşterilerinin dışında toplumla alakalı ilişki içinde olan tedarikçi şirketleri, rakipleri, resmi kurumları ve devleti de kapsamaktadır (Toraman, Abdioğlu, & İşgüden, 2009:66).

Müşteri sermayesi, organizasyonun müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimi ile ilişkisinin değerini ortaya koymakta ve söz konusu bireylerin işletmeye karşı olan bağımlılıklarını ifade etmektedir (Çıkrıkçı & Daştan, 2002:26). Müşteri sermayesi, "işletmenin iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değeri" şeklinde tanımlanmaktadır. Bundan dolayı müşteri sermayesi, müşterilerin gelecekte firma ile iş birliği yapmaya devam etme olasılığı olarak da ifade edilmektedir (Öge, 2002:184)

Günümüzde birçok büyük şirket şebeke organizasyon modelini tercih ederek mal ve hizmet üretiminde önemli oranlarda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Buna bağlı olarak fiziki değer zincirinin yanında, bahsedilen enformasyon akışlarının işletmeye sağladığı değeri ifade eden *"enformasyon değer zinciri"* veya *"bilgi değer zinciri"* adı verilen bir başka kavram ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri sermayesini arttırmanın en etkili yollarından biri bahsi geçen bilgi değer zincirine yatırım yapmaktan geçmektedir (Gürün & Zaim, 2007:302).

Entelektüel sermaye bilinci olan şirketlerde müşteriye olan bakış açısının, geleneksel şirketlerdeki müşteriye olan bakış açısından fazlasıyla farklı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı müşteri odaklı yaklaşım ile şirketler değer zincirini bu yönde oluşturarak, rekabetçi sermayelerini elde etmektedirler (Balı & Akkaya, 2018:1151).

İşletmenin temas halinde olduğu müşterilerle kurdukları ilişkiler, entelektüel sermayenin müşteri sermayesi unsurunu ifade etmektedir. Bu nedenle ilişkisel sermaye, müşteri sermayesi adı ile karışabilmektedir. Tedarikçiler ve iletişim halinde olunan taraflarla kurulan ilişkiler, müşteri sermayesi kapsamında yer almaktadır. Müşteri sermayesi *"hedeflenen pazar ve hedef kitle, müşteri bağlılığı, ilişkilerin sürdürülebilirliği, müşterinin tatmini ve müşteriden elde edilen tatmin"* etrafında şekillenmektedir (Hobikoğlu, 2011:90).

Müşteri veri tabanı oluşturulması müşterilerle birebir yakın ilişkinin ve müşteri tatmininin geliştirilmesi için oldukça önemli bir koşuldur. Müşteri tatmini, müşteriyi işletmeye bağlamaya yarayan en önemli husustur. Müşteri tatmini ancak mal veya hizmet kalitesinin, ya da mala ilişkin müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesinin sonucunda elde edilmektedir (Ertuğrul, 2000:16).

Aşağıdaki Tablo 4'te entelektüel sermayenin tüm unsurlarının bileşenleri belirtilmiştir.

Tablo 4. Entelektüel Sermayenin Unsurları

İnsan Sermayesi	**Müşteri Sermayesi**	**Yapısal Sermaye**	
		Entelektüel Mülkiyetler	**Alt Yapı Sermayesi**

-Kullanım Bilgisi -Eğitim -Mesleki Yeterlilik -İş İle İlgili Bilgi -Teknolojik Bilgi -Mesleksel Değerlendirmeler -Psikometri Değerlendirmeler -Girişimcilik Ruhu -İşle İlgili Yetenekler -Modeller ve Yapılar -Kültürel Farklılıklar	-Markalar -Müşteriler -Müşteri Sadakati -Müşteri Genişliği -Dağıtım Kanalları -Ticari İş Birlikleri -Lisans Anlaşmaları -Franchsing Anlaşmaları	-Patentler -Telif Hakları -Dizayn Hakları -Ticari Sırlar -Ticari Markalar -Servis Noktaları -Ticari Saygınlık	-Yönetim Felsefesi -Şirket Kültürü -Yönetim Süreci -Bilgi Sistemleri -Ağ sistemleri -Finansal İlişkiler -Şirket Stratejileri -Şirket Yöntemleri -Satış Araçları -Bilgi Alt Yapısı -Şirket Değerleri

Kaynak: (Ekşi, E., (2008). Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition:29)

1.2.3.3.1.Müşteri Sermayesinin Bileşenleri

Müşteri sermayesinin unsurları; "markalar, müşteriler müşteri sadakati, işletme adı, dağıtım kanalları, iş ile ilgili iş birliği, lisans anlaşmaları, istenen nitelikteki sözleşmeler, franchising anlaşmalar" şeklinde sıralanmaktadır.

1.2.3.3.1.1. Markalar

Marka hakkı, müşterilerin marka bilgisindeki farklı etkilere gösterdiği tepki olarak tanımlanabilir. Bu tanımda üç faktörün öneminin vurgulanmasına ihtiyaç vardır. En önemli unsur farklılık etkisidir. Bazı örneklerde farklılık kolayca yaratılabilir. Bazı örneklerde ise oldukça zor olabilir. Bununla birlikte farklılığı yaratmak oldukça önem taşımaktadır. Diğer unsur marka bilgisidir. Müşterilerin farklılığın ne olduğunu bilmesidir (Şamiloğlu, 2006:96).

Marka değerine bu kadar önem verilmesi, tüketicilerin markalı ürünlere diğer ürünlere göre daha çok para ödemeye hazır olmasından ileri gelmektedir. Markalı ürünün daha kaliteli olacağı izlenimi oluşuyor. Kar marjını devam ettirmek rekabet avantajını devam ettirmek için işletmeler markalaşma faaliyetlerine daha çok önem vereceklerdir. Aslında birey markayı kendi ile özdeşleştiriyor ve böylece marka ve kişi arasında duygusal bağ oluşuyor. Kişi belki de markada kendisini buluyor.

1.2.3.3.1.2. Müşteriler Müşteri Sadakati

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, İşletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır (Yıldızel, 2002:49).

Müşterilerle ilişki kurmak, vaatlerin ve sözlerin verilmesidir. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerinin verilmesi ve önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Odabaş, Kurumsal Bilgi Yöntemi, 2008:19).

1.2.3.3.1.3. İşletme Adı

İşletme imajına göre müşterilerin alacağı tutum ve davranışlar şekillenir. Olumlu müşteri imajı müşterilerin satın alma kararlarını olumlu etkiler. Olumlu imaj müşteri tarafından işletmenin desteklenmesine ve potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını etkiler.

1.2.3.3.1.4. Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalı ile ilgili en geniş tanımlardan bir tanesini Lusch yapmıştır. Ona göre; dağıtım kanalını sadece ürün ve hizmetlerin doğru yerde, doğru nitelikte, doğru nicelikte ve doğru fiyatla sunumunu sağlayarak talebi karşılamak olarak değil, aynı zamanda perakendeci, toptancı, üretici temsilcisi, satış bayileri vb. birimlerin faaliyetleriyle talebi canlandırıcı bir

fonksiyon olarak algılanmalıdır. Bu yüzden kanal şekil, sahiplik, zaman ve yer birimleri yoluyla kullanıcılar veya müşteriler için değer oluşturmada bir orkestra gibi görülmelidir.

1.2.3.3.1.5. İş İle İlgili İş Birliği

Satışlarını arttırabilmek için işletmeler değişik platformlarda değişik şekillerde işbirliği içinde görülebilir. Dağıtım kanallarında yer alan üyeler çoğu zaman aynı amaç için çalıştıklarından sık sık işbirliğine giderler. Beklenen faydanın büyüklüğünün farklı olmasına göre işbirliğinin tüm kanal üyeleri için faklı getirileri olabilir. Dağıtım kanalı üyeleri aşağıdaki yöntemlerle işbirliği yapabilirler (Altunışık, Özdemir, & Torlak, 2001:255).

- ✓ Reklam giderlerini bölüşme,
- ✓ İşletme içi sergilemeler için ödemeler,
- ✓ Promosyonlar dağıtmak,
- ✓ Ürün ya da isletmenin halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirmek,
- ✓ Eğitim konularında karşılıklı yardımlaşmak,
- ✓ Pazardan toplanan bilgileri paylaşmaktır.

1.2.3.3.1.6. Lisans Anlaşmaları

En önemli teknoloji transfer sözleşmesi olan lisans anlaşması, "bir firmanın elinde bulundurduğu belirli haklarının kullanımını belirli bir süre boyunca bir ücret karşısında bir başka firmaya devretmek amacıyla yapılan" hukuki sözleşmelerdir.

1.2.3.3.1.7. İstenen Nitelikteki Sözleşmeler

Franchising, bir işletmenin başka bir işletmeye mal, hizmet satma iznini belli bir ücret karşılığı ismini kullandırma izni, isim kirası olarak tanımlanabilir. İzin veren işletmenin şart, standart ve düzenine göre hareket edilmesi gerekir. İzin alınan işletmenin imajını olumsuz etkileyecek hiçbir faaliyette bulunulmaması gerekir.

1.2.4. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Yönetilmesi

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması, şirketlerin görünmeyen varlıklarını görünür kılarak şirketin kaynak bulma olanaklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Ayrıca şirketin piyasada işlem gören hisse senetlerinin performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Şirketlerde ölçülmüş bir entelektüel sermaye şirketin satış fiyatını arttırmaktadır. Entelektüel sermayenin ölçülerek görünür hale getirilmesi, rakip firmalar karşısında durumunun tahlil edilerek üstün ve zayıf yönlerinin görülmesini ve zayıf yönlerinin iyileştirilmesine de olanak tanımaktadır (Özevren & Yıldız, 2010:280).

Entelektüel sermayenin başlıca ölçüm sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Uzay & Savaş, 2003:177);

- Yöneticilere, işletmeye değer yaratan unsurlarını belirlemede yardımcı olmak,
- İşletmelerin performans belirlemesinde, güvenilir bir değerleme aracı olması,
- Finansal kaynak temininde işletmelerin ödeme güçlerini belirlemede güvenilir bir araç olmasıdır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan başlıca yöntemler şöyle ifade edilmektedir (Balı & Akkaya, 2018:1159):

1) **Topplinjen İşletme IQ'su:** *"Özdeşlik, insan, bilgi ve ün"* olmak üzere toplam da dört unsurdan oluşmaktadır.
2) **Bilgi Denetimi Döngüsü:** Dört adımda işletme yeteneklerinin 6 bilgi boyutunda değerlendirildiği süreçtir. Bu süreçler, *"bilgi varlıklarını tanımla, bilgi süreçlerini belirle, faaliyetleri planla, uygula, gelişmeleri takip et ve tekrar başa dön"* şeklinde sıralanmaktadır.
3) **Değer Kâşifi:** Maddi olmayan varlıkları 5 türde hesaplayan bir sistemdir. Bunlar, *"maddi olmayan varlıklar, varlıklar, ortak değerler, teknoloji ve yönetim"* süreçlerinden oluşmaktadır.
4) **Entelektüel Varlık Değerlemesi:** Entelektüel mülkiyet değerini belirten yöntemdir.
5) **Bilgi Sermayesi Kazançları:** Şirketin varlıklarına dayalı beklenen kazançları, düzeyinde ve üstündeki kazançların bir parçası olacak şekilde bilgi sermayesi kazançlarının hesaplanmasıdır.

6) **Kapsamlı Değerleme Metodolojisi:** Göreceli değerlere odaklı olan ağırlıklı ölçütleri, belirli bir sıra düzeninde kullanan yöntemdir.
7) **Yatırımcının Belirlediği Piyasa Değeri:** Piyasa değerini şirketin gerçek değeri olarak almaktadır. Bu değer, *"(gerçekleştirilen entelektüel sermaye + entelektüel sermaye kayıpları + sürdürülebilir rekabetsel avantajlar)"* toplamına oranlanarak aradaki bağlantının tespit edilmesidir.
8) **Görünmeyen Bilanço:** Şirketin *"piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi"* şeklinde ifade eden bir yöntemdir.

Şirketler düzeyinde kullanılan entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinin karşılaştırılması ise aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 5. İşletmelerde Kullanılan Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	PD-DD YÖNTEMİ	**TOBİN Q YÖNTEMİ**	**HMOD YÖNTEMİ**	**EVA YÖNTEMİ**
Kullanılan Temel Finansal Tablo Unsurları	Finansal durum tablosu unsurları	Finansal durum tablosu unsurları	Finansal durum tablosu ve gelir tablosu unsurları	Finansal durum tablosu ve gelir tablosu unsurları
Temel Finansal Tablo Unsurları Dışındaki Veri	Hisse senetlerinin piyasa fiyatına	Hisse senetlerinin piyasa fiyatına	Ağırlıklı ortalama sermaye	Ağırlıklı ortalama sermaye

Kullanımı	ilişkin veriler	ilişkin veriler	maliyeti verisi	maliyeti verisi
Borsa Endeksinin Kullanımı	Hisse senetlerinin piyasa fiyatı tespit ederken kullanılır	Hisse senetlerinin piyasa fiyatı tespit ederken kullanılır	Ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinde kullanılır.	Ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinde kullanılır.
Hesaplama Süreci	Çok hesap gerekmez	Çok hesap gerekmez	Çok hesap gerekir	Çok hesap gerekir
Geçmiş Yıllara Ait Veri Kullanımı	Kullanılmaz	Kullanılmaz	Kullanılır	Kullanılır
Dikkate Alınan Yatırım Maliyeti	Öz sermaye	Aktif toplamı	Maddi duran varlıklar	(Kaynaklar+kısa vadeli borçlar).t-1
Varsayımlar	Yok	Yok	Var	Var
Ölçümde Güvenilirlik Düzeyi	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
Parayla İfade Etme	Evet	Evet	Evet	Evet
Karşılaştırma	Evet	Evet	Evet	Evet
Doğrulanabilirlik	Evet	Evet	Evet	Evet
Anlaşılırlık Düzeyi	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta

Verilere Ulaşma	Basit	Basit	Zor	Zor
Uygulama	Basit	Basit	Zor	Zor

Kaynak: (Özdemir, S., & Karakoç, M. (2018). Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması:450)

Tablo 5'te işletmeler düzeyinde entelektüel sermaye ölçümündeki PD-DD, Tobin Q yöntemi, HMOD yöntemi, EVA yöntemi hakkında karşılaştırma yapılmıştır. Bu yöntemlerin *"finansal tablo öğeleri ve bunlar dışındaki veri kullanımı, borsa endeksi kullanımı, hesaplama süreci, geçmişe yönelik veri kullanımı, yatırım maliyetleri, varsayımlar, ölçümde güvenilirlik düzeyi, parayla ifade etme, karşılaştırabilme, anlaşılabilirlik, verilere ulaşma ve uygulama"* gibi kriterlere göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemlerin birbirinden önemli farklılıklara sahip olduğunu göstermesi bakımından yukarıdaki tabloda yer alan bilgiler oldukça önem taşımaktadır.

II. BÖLÜM

Bu bölümde; yetenek kavramından ve yetenek kavramı ile benzer kavramların aralarında ki ilişkinin açıklaması yapılmıştır. Ardından yetenek yönetimi kavramı ele alınarak uygulama süreçleri ve değerlendirilmesi konusunda bilgi akışı sağlanmıştır. Kariyer yönetimi kavramı açıklanarak kariyer yönetiminin amacı, faydaları, süreçleri, uygulamaları ve yaklaşımları konularında bilgi verilmiştir.

2. YETENEK YÖNETİMİ VE KARİYER YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi; kendisine temel amaç olarak stratejik hedeflere ulaşabilmek için, doğru kişinin, doğru zamanda seçilerek, doğru yerlerde çalıştırılmasını benimsemiş ve işletme içerisinde stratejik yönetimi kendisine odak olarak seçmiş uzun vadeli bir yaklaşımdır.

2.1. Yetenek Kavramı Tanımı

Yetenek, kişinin doğuştan gelen kapasitesi ile bir şeyi anlama veya yapabilme niteliğidir. Eğitim bilimlerine göre ise yetenek; "kişinin dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü"dür. Yetenek bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerini kullanarak, bir durumu kavrayabilme, analiz edebilme ve çözümleyerek sonuca varabilmesidir. Bu durumda birey, bedensel ve zihinsel kapasiteleri ile davranışlarını düzenleyebilmektedir (Altınöz, 2010:3-4).

Yetenek, tekrarlayan düşünme, duygu ve davranma becerilerinin, yaratıcı ve üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Eğer bir kişi doğuştan meraklı, rekabetçi, ısrarcı ve sorumluluk sahibi ise onun yetenekli olduğu söylenebilir (Buckingham & Clifton, 2001:48).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde; doğuştan gelen güç anlamındaki kabiliyet kavramı, yetenek olarak tanımlansa da İngilizce' deki kabiliyet sözcüğüne karşılık gelen "ability" sözcüğü ise "Giftedness" ve "Talent" sözcüklerinin her ikisini içeren bir anlamdadır (Atlı, 2017:26).

2.1.1. Yetenek ile Benzer Kavramların İlişkisi

Bu kısımda yetenek kavramının beceri, performans, yetkinlik ve potansiyel kavramları ile aralarında bulunan ilişkiden söz edilmektedir.

2.1.1.1. Yetenek - Beceri İlişkisi

Yetenek ve beceri kavramı aynı anlamda olduğu sanılarak çoğu kez birbiri yerine kullanılmaktadır. Yetenek kişinin konu ile ilgili becerisini ifade eder ve doğuştan gelmektedir. Farklı özelliklere sahip yetenekli kişi, tüm yetenekli kişilerin içinde kendisine has mutlaka bir yeteneğe sahiptir. Diğer kişilerden farklı ve daha iyi yaptığına dair bu özel becerisi, onun bu alanda sahip olduğu yeteneği ifade eder. Yetenek kavramının içinde yer alan beceri ise sonradan öğrenilerek kazanılan ve yeteneğin gelişmesini kolaylaştıran bir kavramdır. Örneğin iletişim becerileri, sosyal beceriler gibi (Akar, 2015:20).

2.1.1.2. Yetenek – Performans İlişkisi

Performans; kişinin herhangi bir durum ve olay ile ilgili aldığı girdileri, duygusal, devimsel ve bilişsel gücüyle işleyerek ortaya koyduğu başarılı çıktıdır. Doğuştan gelen

yeteneğin kişiyi ustalık düzeyine eriştirmesi, onu diğer insanlardan ayıran en belirgin özelliğidir. Yetenekli kişi sonradan aldığı eğitim ile yeteneğini geliştirerek üst düzeyde performans sergileyebilir. Bu ise performans ile yeteneğinin olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Öğrenme ortamı yeteneğin performansa dönüştürülebilmesi için gerekli bir ortamdır. Yetenekli çalışanlardan yüksek performans bekleyen işletmeler, bu nedenle yetenek yönetimi sürecinde eğitim ve gelişime önem vermektedir (Akar, 2015:19).

2.1.1.3. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik, bilgi, beceri ve davranışların birleşmesiyle, kişinin belirli alandaki rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesidir. Beceri, öğrenme ve deneyim sonucu yapabilme durumudur. Becerilerin uygulanması için bilinmesi gerekenler bilgiler vardır. Gerekli bilgiye sahip kişinin becerilerini kullanarak, etkin performansı ortaya koyması için sergilediği eylem biçimi de gözlenebilir davranışları oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere bilgi, beceri ve davranış, yetkinliğin bileşenleridir.

2.1.1.4. Yetenek – Potansiyel İlişkisi

Potansiyel; gerçekleşmesi mümkün, ancak varlığı henüz ortaya çıkmamış gizli olandır. Kişinin karşılaştığı bir durumu mevcuttaki becerilerine yenisini ekleyerek sonuçlandırmasıdır. Yetenek ise kişinin mevcutta bulunan ortaya çıkmamış gücünü üstün performansa dönüştürerek potansiyel olarak bir işi yapabilme becerisini ortaya koymasıdır (Davies & Davies, 2014:57).

Potansiyel kavramı, işletmelerin yetenek seçiminde büyük önem taşımaktadır. Gereken potansiyele sahip olan yeteneklerle çalışmak, işletmeler için daha avantajlı olmaktadır. Doğru seçilmiş potansiyel sorumluluk alarak kendisine verilen görevlerde gelecekte başarılı olacaktır. Bu yüzden işletmeler kuruma değer katacak potansiyele sahip yetenekler ile çalışmak istemektedir (Altınöz, 2010:9).

2.1.2. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek yönetimi kavramı 1950 ve 1960'lı yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişme ile beraber A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde adından söz ettirmeye başlamıştır. 1980'li yılların gündem konusu olan "Bilgi Çağı" ndan çok daha fazla

gelişme göstermiştir. Bu duruma, *"bilginin ve bilgi teknolojilerinin; sanayi ve tarım sektörlerinin dışında eğitim, sağlık ve iletişim"* vb. birçok hizmet alanında da kullanılmasının neden olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı ile insan sermayesinin iş yaşamında değeri üst seviyelere çıkmış ve rekabetin en önemli araçlarından biri olduğu kanısına varılmıştır(Altınöz, 2010:16).

1970'lerden itibaren değişim gösteren ekonomik yapı ile insanların işlerinde daha verimli olmaları ve yaptıkları işlerden üst seviyede kazanç elde etmelerini sağlayacak, onlara yönelik politika, ilke ve uygulamaları geliştirecek yeni bir bölüme ihtiyaç duyulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, bu bölümde personel yönetimini de içine alarak üstlendiği yeni görevlerle işletme içerisindeki yerini almıştır (Geylan, 2006:67).

Günümüzde şirketlerin rekabet stratejilerinde rakiplerine karşı avantaj sağlamaları, insan kaynaklarında da üstün olmalarına bağlı olmaktadır. Fark yaratma yeteneğine sahip insanlara, emir verme devri kapanmıştır. Bu fark yaratma yeteneğine sahip insanları etkileşimli bir şekilde yönetmek gerekmektedir (Erdönmez & Tutar, 2006:2).

Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan şirketler, git gide rekabet üstünlüklerini kaybetmektedirler. Bu gelişimle paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009:449).

İş görenleri örgüte bağlı kaynak olarak görme anlayışının yerine yeteneklerin yönetilmesi anlayışı geçmiştir. Yetenek yönetimi, *"örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve rekabette avantaj sağlamak için, en üst düzeyde performans gösterecek çalışanların bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi süreci"* şeklinde ifade edilmektedir (Mennur, 2005:132).

2.1.3. Yetenek Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Yetenek yönetimi, *"kendisine temel amaç olarak stratejik hedeflere ulaşabilmek için, doğru kişinin, doğru zamanda seçilerek, doğru yerlerde çalıştırılmasını benimsemiş ve işletme içerisinde stratejik yönetimi kendisine odak olarak seçmiş uzun vadeli bir yaklaşım"* şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2015:15).

Yetenek yönetimi, işletmeleri başarıya ulaştıracak güce sahip çalışanların istihdam edilme süreçleri olarak ifade edilmektedir (Tansley, 2011:269).

Yetenek yönetimini *"şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip*

olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim süreci" şeklinde tanımlanmaktadır (Çırpan & Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi, "var olan ve gelecekte ortaya çıkacak olan örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve tavırları olan insanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için geliştirilmiş olan stratejilerin veya sistemlerin uygulanması" şeklinde ifade edilmektedir (Abraham, 2011:608).

Yetenek yönetimi şirketlerin rekabet ortamında farklarını gösterebilmesini ve giderek daha da genişleyerek ilerlemesini sağlayan bir anlayış olarak bilinmektedir. Şirketlerde açık iş pozisyonlarının yetenekli çalışanlarla doldurulması yüksek performansın kaynağı ve onlardan en iyi şekilde yararlanılması olarak görülmektedir. Şirketlerin yetenekli çalışanlara sahip olması için yetenek yönetimi sistemini kullanmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların şirketlere çekilmesi yalnızca bu yöntem ile sağlanabilmektedir. Şirketlerde yer alan henüz keşfedilmemiş yeteneklerin elde tutulmasını sağlayabilmekte yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olarak bilinmektedir (Doğan & Demiral, 2008:150-151).

Yetenek yönetimi, "hangi özelliklerdeki kişilerin işe alınacağı, bu kişilerin nasıl belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirileceğine yönelik özel stratejiler geliştirmeyi" kapsamaktadır. Bütün bunlar göz önüne alınınca, şirketlerin yetenek yönetimi uygulamaları için başlıca politika yaratması gereken bazı alanlar bulunmaktadır. Bunlar (Yazıcıoğlu, 2006:41);

- Yeteneklerin tanınması,
- Yeteneklerin cezp edilmesi,
- Yeteneklerin seçilmesi,
- Sürekliliklerinin sağlanması,
- Yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yenilenme,
- Başarılarının yönetimi,
- İşletme kültürünün geliştirilmesi,
- Yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılmasıdır.

Yetenek yönetimi, sadece insan kaynakları bölümlerinin sorumluluk alanında değil şirket stratejisi olarak benimsenmeli, üst yönetimin desteğini alarak, kapsamlı bir sistem olarak uygulanmalıdır. Şirketlerin bu sayede yönetim ve performans açısından en üstün başarıya ulaştıkları görülmektedir.

2.1.4. Yetenek Yönetiminin Uygulama Süreçleri

Yetenek yönetiminde işletmeler yetenekli çalışanı bulmak için son derece kapsamlı ve geniş çaplı bir araştırma yapmaktadır. Bu araştırmaları gerçekleştirmek için bir takım süreçlerden geçilmesi gerekmektedir.

2.1.4.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmelerin stratejilerini gerçekleştirerek varlıklarına devam etmeleri için önem taşıyan görevler, kilit pozisyonlardır. Bu pozisyonların gereklerini yerine getirmesi için seçilen çalışanlar ise kilit yetenekleri ifade eder. İşletmedeki tüm pozisyonlara yetenek yönetimi uygulanması maliyetli olacağından dolayı kilit pozisyonlar öncelikli olacaktır. Yetenek Yönetimi stratejisinin gerçekleştirilmesi için ilk adım olan kilit pozisyonların belirlenmesi işletmelere göre farklılık göstermektedir (Atlı, 2017:93).

Kilit pozisyonların belirlenmesi pozisyon için üstlenilecek sorumluluğa göre yapılabilir. Bunun yanı sıra piyasadaki değeri göz önüne alınarak, pozisyonun ücretine göre kilit pozisyon saptanabilir (ücret temelli). İzlenebilecek diğer bir yol ise, işletmenin hedeflerine ulaşmasına en çok katkı sağlayacak pozisyonun kilit pozisyon olarak adlandırılmasıdır (Atlı, 2017:92).

2.1.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi örgütte boş olan kilit pozisyonların doldurulmadan önce bu kilit pozisyonlarda başarılı olabilecek olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin saptanmasıdır. Yetkinlikler, kişide bir işi yapabilecek potansiyelin var olup olmadığını gösteren davranışlar olarak nitelendirebilir. Dolayısıyla çalışanda var olması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışları ortaya çıkaran bir yetkinlik modeli oluşturmak sürecin olumlu yürütülmesi açısından önemlidir (Altınöz, 2010:41).

Kilit pozisyonlar için sahip olunması gereken yetkinlikler iş analizleri sonucu ortaya çıkan işin tanımı ve gerekliliklerinden yola çıkarak belirlenebilir. Kilit pozisyonda başarılı olanlar ile daha az başarılı olanların performansları arasındaki farkları ortaya çıkaran bir iş analizi yapılmasıdır. Yetkinlikler etkin ve etkin olmayan performansları birbirinden ayırmaya yarar. Tüm pozisyonlar için bazı yetkinlikler genel olsa da, her pozisyon için gereken yetkinlikler farklılık göstermektedir. ĠĢ analizi sonuçlarından yararlanılarak pozisyonun yetkinlikleri belirlenemediği takdir de ilgili görevde bulunan çalışanın işi yapmak

için sergilediği davranışları gözlemlenerek yetkinlikler ortaya çıkarılabilir. Aynı zamanda ilgili pozisyonun yöneticisinin beklentileri de, bu pozisyon için gerekli olan yetkinlikleri tanımlayabilir (Savaş, 2006:101).

Pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi, pozisyonda çalışacak kişinin sahip olması gereken yetkinliklerinin belirlenmesine kolaylık sağlayacak ve çalışandan beklenen davranışı net olarak ortaya koyacaktır. Yetkinliklerin belirlenmesi için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Savaş, 2006:101);

- Atölye Çalışması,
- Kritik Vaka Tekniği,
- Anket,
- Uzman Görüşü,
- Kıyaslama,
- Görüşme,
- Sistematik Gözlem

2.1.4.3. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi

Örgütlerin ihtiyaç duydukları yetenekler kendine özgüdür. Bu yüzden örgütler, birimlerine seçecekleri yeteneklerin hangi yeterliliklere sahip olduklarını önceden belirlemelidir. Yeteneğin ve bunlara bağlı yeterliliklerin tanımlanması yetenek yönetimi aşamaları için yol göstericidir. Örgütler öncelikle stratejik planlarını gözden geçirip daha sonra kendi ihtiyaçları olan yeterlilik ve yeteneklere göre yüksek performans ve uzmanlık sağlayan özellikleri saptarlar. Bazı örgütler ise rekabet avantajı elde etmeyi ve bunu devam ettirmek için nasıl bir yeteneğe gereksinim duyduklarını analiz etmeyi tercih etmezler. Yetenekli çalışanların tespitinde her örgüt kendi kültür yapısı ve gereksinimlerine göre stratejiler belirlese de çoğu örgüt yetkinlik, performans ve potansiyel modeli oluşturur ve ölçmek için kriterler koyarlar. Çalışanın becerileri, bilgileri, deneyimleri, potansiyelinin varlığı, gelişime açık olup olmaması gibi özellikleri örgütün beklentileri ile kurum kültürü açısından uyumlu olup olmadığı bu ölçümler ile değerlendirilir (Atlı, 2017:79).

Yetenekli çalışanların değerlendirilmesinden elde edilen veriler; yüksek performans sahibi ve yüksek potansiyelli kişileri saptamakta, örgütte yetenek gerektiren rollerin yürütülmesinin hazırlanmasında, terfi ettirmede, geliştirme programlarına katılım

tavsiyelerinde ücret sisteminde ve ödül programlarına bağlamada kullanılmaktadır (Atlı, 2017:80).

2.1.4.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması

Kritik işgücü olarak adlandırılan çalışanlar, işletmenin başarısında büyük payı olan, yüksek beceri ve eğitime sahip olan yetenekli kişilerdir. Bu tür çalışanlar şirkete gelir sağlayacak asıl işlerin yapılmasında görev aldıklarından dolayı becerilerinin ikame edilmesi zordur. Kritik işgücü, hiyerarşiye göre oluşmaz. Örneğin bir dağıtım şirketinin dağıtım işlerini yapan kurye, o şirketin kritik işgücüdür. Şirkete gelir sağlayan asıl iş dağıtım olduğundan dolayı, bu işi gerçekleştiren kurye çalışanı olmaz ise şirketin stratejisini hayata geçirmesi olanaksızdır.

Uzmanlar, uzmanlık gerektiren işlerin yapılmasında, işletmenin dışarıdan istihdam ettiği uzman becerideki kişilerdir. İkame edilmesi açısından zor becerilere sahiptirler ancak tedarik zinciri üzerindeki etkileri düşüktür. İşletme maliyeti göze alıp uzmanlık becerilerinin gelişmesi için çalışanına yatırım yaparak bu iş gücünü oluşturur ise işletme içi kariyer fırsatları çeşitlenmiş olacaktır (Atlı, 2017:89).

Çekirdek işgücü, ikame edilmesi kolay olan ancak işletmenin uzun vadeli geleceği için önem taşıyan çekirdek fonksiyonlarını yerine getiren çalışanlardır. Tedarik zinciri üzerinde yüksek etkilidir.

Yedek işgücü olarak da adlandırılan esnek işgücü, ikame edilmesi kolay becerilere sahip, düşük maliyetli çalışanlardır. Yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli çalışanlar esnek işgücüne örnek gösterilebilir. Tedarik zinciri üzerinde düşük etkiye sahiptirler (Atlı, 2017:90).

2.1.4.5. Yeteneğin Seçilmesi

Merkez, danışmanların, seri bir biçimde farklı teknikler uygulayarak birey veya grupları değerlendirdikleri süreçtir. Çalışanların gelişmesini sağlayan egzersiz paketlerinin hazırlanması ve takibi açısından işletme için önemli olan değerlendirme merkezi, uygulamalarında çağdaş ölçüm araçlarını kullanarak kişinin geleceğe yönelik başarısı hakkında diğer ölçüm sistemlerine göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Tümen, 2014:42).

Gereklerin boyutları hakkındaki kriterler net bir şekilde belirlenerek, iş analizleri yapılmalı ve performans ile ilişkileri tespit edilmelidir. Günümüzde bu merkezler ile ilgili hizmet veren danışmanlık şirketleri bulunmaktadır. İşletme bu hizmeti dışarıdan alabileceği

gibi işletme içinde Değerlendirme Birimi kurarak da sağlayabilmektedir. Yeteneğin seçilmesinde kullanılacak olan "Değerlendirme Merkezi" yöntemi adayların görev ve organizasyon ile uyumunu çok yönlü değerlendirerek en uygun yeteneğin seçilmesini sağlamaktadır (Tümen, 2014:42).

2.1.4.6. Yeteneklerin Kariyer Yönetimi

Oryantasyon işe yeni başlayan çalışanın, işletme ile tanışmasıdır. İşletme tarafından oluşturulan, kısa süreli bir eğitim olan oryantasyon, yeni işe başlayan çalışanların, işini, iş arkadaşlarını ve işletmeyi tanımasına yönelik uygulamalar bütünüdür (Güler, 2006:99).

Oryantasyon Programının hedefi, işletmeye yeni başlamış olup işletmeyi henüz tanımayan çalışanlarda, örgüt ve iş hakkında olumlu izlenim yaratmaktır. İşe ilk başlanılan günde yaşanacak olaylar, çalışma sürecindeki ilerleyen zamanları etkileyeceğinden dolayı, işe uyum sorunlarını azaltan etkili bir oryantasyon programı uygulanması, kişinin iş grubuna girmesini de kolaylaştıracaktır. Kapsamlı bir oryantasyon sürecinde kişinin işi öğrenme hızı ve buna bağlı olarak da verimlilik düzeyi hızlı bir artış göstermektedir. Böylece yüksek performans düzeyine ulaşılarak başarının artması sağlanmaktadır (Bingöl, 2003:201).

Günlük yaşantımızı sürdürürken planlamadan birçok şeyi öğrenmekteyiz. Bu yöntem etkin olmamakla birlikte, öğrenilenlerin dağınık biçimde zihinde oluşmasını beraberinde getirmektedir. Öğrenilmesi gerekenler belirlenip, bir plan içerinde faaliyete geçilir ise öğrenilmek istenenler hakkında bilgi sahip olmak daha etkin olacaktır. Dolayısıyla işletmeler çalışanları için öncelikle öğrenilmesi gerekeni belirleyerek ve buna yönelik bir öğrenme planı şekillendirmektedir (Yazıcı, 2004:25).

2.1.4.7. Yeteneklerin Performans Değerlendirmesi

Yetenek yönetiminde çalışanların potansiyellerini arttırmak konusunda nasıl yardımcı olunması gerektiğini tanımlamak önemlidir. Her bir pozisyonun en iyi performansını sağlayacak davranışlar o pozisyona ait görevi üstlenme biçimini tanımlar. Davranışın pozisyon ile ilgili beklentileri karşılaması iyi performansın göstergesidir (Davies & Davies, 2014:37).

Çalışanın görevini gerçekleştirmek üzere yaptığı tüm eylemler bir performans

davranışıdır. Bireysel olarak performans değerlendirmenin katkısı, kişinin performans düzeyine göre yeterli veya yetersiz yönlerini görmesini sağlamaktır. Örgütsel amaçlara göre çalışanın değerini ortaya çıkarmak ise örgüte olan katkısını ifade etmektedir (Argon & Eren, 2004:224).

Performans değerlendirmede kullanmak üzere geliştirilmiş birçok sistem vardır. Organizasyonun kendi amaçları doğrultusunda, çalışanlarının niteliklerine uygun bir performans değerlendirme sistemi seçmesi sürecin doğru sonuçlanmasını sağlayacaktır. Uygulamada izlenecek yol ile sonuçların kullanılacağı alanlar seçim yaparken göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın ücret ayarlaması, işten çıkarılması, terfisi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyacı, ödüllendirmesi, yer değiştirmesi vb. yönetimsel kararlar için örgütün hedefe ulaşmasında kullanılan çıktılardır (Barutçugil, 2002:179).

2.1.4.8. Yeteneklerin Elde Tutulması

İş tatmini belirleyen en önemli faktörlerden biri çalışanların emeğinin karşılığında almış olduğu ücretlerdir. İşletmeye verilen çalışma emeğine karşılık, beklenenin altında alınan ücretler, ücretlerde adalet olup olmadığına yönelik algıların oluşmasına ve memnuniyetsizliklerin artmasına neden olmaktadır (Tümen, 2014:39).

Performansa dayalı ücret artışı, çalışanların çaba harcayarak kazandığı, performansları ile işlemeye olan katkılarına oranla verilen bir ödüldür. Bu sistem çalışanların işleri için daha fazla sorumluk almasını ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. En iyi çalışanların elde tutulması için iyi bir motivasyon aracı olmasıyla işletmeleri de sektörde rekabetçi kılmaktadır. Ancak günümüzde modern organizasyon çalışanlarının eğilimine göre geleneksel ödüllerin etkinliğinin azaldığı görülmektedir. Bu nedenle performansa göre ücretlendirme, motivasyon azaltıcı bir etki yaratmayacak biçimde, dengeli olarak uygulanmalıdır (Barutçugil, 2002:243).

Yetenek yönetimi belli nitelikteki çalışanlara belli nitelikte oluşturduğu çalışma ortamı ile çalışanların iş başında işletmenin stratejisine uygun davranışlar sergileme olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerini etkileyecek faktörleri belirleyerek, çalışan davranışlarının en iyi sonuçlar vereceği bir yetenek yönetimi sistemi kurmak bu noktada önem kazanmaktadır.

2.1.5. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi

Bu kısımda işletmelerin yetenek yönetimini uygulaması dâhilinde karşılaşacakları avantaj ve dezavantajlardan bahsedilmektedir.

2.1.5.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Sistemin avantajları olduğu kadar bir takım dezavantajları da söz konusudur. Günümüzde yetenek arz ve talep arasındaki dengesizlikler yaşanması işletmeleri fazla çalışan sayısından kaynaklanan işten çıkarmalar ve yeniden yapılandırmalar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yetenekli çalışanların azlığı ile yetenek sıkıntısına girilmesi önemli kayıplara yol açarken bu durum rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Aynı zamanda yetenekli insan sermayesinin emekli olup ayrılmasıyla işletmeler böyle çalışanların sahip olduğu bilgileri saklamak üzere kullanacak yöntemler arama zorlukları ile karşılaşmaktadır (Akdağ, 2016:61).

Yetenek yönetimi ile çalışanlar motivasyon, bağlılık, gelişim, kariyer yönetimi gibi avantajlardan yararlanırken, organizasyon ise daha yüksek verimlilik oranından, çalışanı kaybetme maliyetinin azalmasından, çalışanların iş hedeflerini başarmasından yararlanmaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi hem organizasyon hem de çalışanlar için avantaj sağlamaktadır (Imran, Rachel, & Pavithra, 2016:98).

Yetenek yönetiminin avantajlarını şu şekildedir (Armstrong, 2006:392);

- ✓ Yetenek yönetiminin işletmenin karlılığı üzerinde istatistiksel olarak kanıtlanmış önemli etkisi vardır,
- ✓ Yetenek yönetimi, yeteneğin düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahiptir,
- ✓ Yetenek yönetimi, öğrenme sürecine ışık tutmaktadır.

Farklı performans gösterenlere yetenek yönetimi sayesinde sağlanan ödüller, davranış modellerinin ve davranış değişikliklerinin yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Russo, 2010:61).

Yetenek yönetimi etiksel sorunlara da neden olabilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının ileri boyutu olan yetenek yönetiminin güçlü bir araç olması sayesinde uygulayıcıların sübjektif davranmaları nedeniyle iş etiği sorunlarının yaşanması, bir dezavantaj olarak ele alınmaktadır (Swailes, 2013:37).

Sistemin avantajları olduğu kadar bir takım dezavantajları da söz konusudur. Günümüzde yetenek arz ve talep arasındaki dengesizlikler yaşanması işletmeleri fazla çalışan sayısından kaynaklanan işten çıkarmalar ve yeniden yapılandırmalar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yetenekli çalışanların azlığı ile yetenek sıkıntısına girilmesi önemli kayıplara yol açarken bu durum rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Aynı zamanda yetenekli insan sermayesinin emekli olup ayrılmasıyla işletmeler böyle çalışanların sahip olduğu bilgileri saklamak üzere kullanacak yöntemler arama zorlukları ile karşılaşmaktadır (Akdağ, 2016:61).

2.1.5.2. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onların gelişimini sağlamak adına uygulanan yetenek yönetiminin her zaman başarılı bir şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır. Uygulamada karşılaşılan en büyük engel özellikle tepe yönetiminin desteğinin olmamasıdır. Bu durumda yetenek yönetiminin başarıya ulaşması çok güçtür. İşletmenin güçlü teknik bir alt yapısı olsa dahi tepe yönetim tarafından desteklenmeyen yetenek yönetimi uygulamaları başarısız olacak ve doğru sonuçlar vermeyecektir (Çırpan & Şen, 2009:115).

Yetenek yönetiminin önündeki engeller şu şekilde sıralanmaktadır (Guthridge, Komm, & Lawson, 2008:51);

- Tepe yönetiminin yetenek yönetimine yeterli ve nitelikli zaman ayırmaması,
- Kurum içi bütünleşme ve işbirliğinin teşvik edilmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin, çalışanların kariyerlerine ve gelişmelerine olumsuz bakmaları,
- Bölüm yöneticilerinin, personeli, performanslarına göre sınıflandırmadan hoşnut olmamaları,

- Tepe yönetiminin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi,
- Tepe yönetiminin yetenek yönetimi ile işletme stratejisini dengelememeleri,
- Bölüm yöneticilerinin, süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği olarak görülmektedir.

2.2. Kariyer Yönetimi

Bu kısımda ilk olarak kariyer kavramının tanımı ile kariyer kavramının tarihsel gelişiminden söz edilmektedir.

2.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı

İş hayatında artan rekabet koşulları ve değişime odaklanma sonucunda iş görenler için bireysellik önem kazanmıştır. Değişen bu düşünce ile birlikte devamlı ve sadık iş anlayışı yerine, yaşam standartlarını yükseltme, bireysel iş tatminin oluşması için iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme gibi düşünceler oluşmaya başlamıştır. Kurumlar için meydana gelen bu yeni bireysel yükselmeyi de amaçlayan düşünceler kariyer kavramının önemini ortaya çıkaran en önemli etkenlerden biri olmuştur (Şimşek & Çelik, 2016:5).

Küreselleşme ile birlikte sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilme, sürekli öğrenme, bireysellik ve bireyselcilik anlayışları gittikçe önem kazanan konular olmaya başlamıştır. Bununla birlikte devamlı ve sadık iş gören anlayışından, kendini sürekli geliştiren, fırsatları değerlendiren ve örgüt içinde hızla yükselmeyi hedefleyen bir insan kaynağı anlayışına geçilmiştir. Bu durum kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme gibi kavramların önem kazanmasını neden olmuştur (Saruhan & Yıldız, 2012:419).

Kariyer kelimesi, Türkçe' ye Fransızca "carriere" kelimesinden geçmiştir. Kelime Fransızca' da mecazi olarak "*meslek, yaşamda seçilen yön, meslekte aşılması gereken aşamalar*" gibi anlamlara sahiptir. Meydan Larousse Ansiklopedisi'nde ise kariyer; "*meslek, diplomatlık, meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma ve profesyonel*" gibi sözcüklerle ifade edilmektedir (Bingöl, 2003:341).

2.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde iş hayatında yaşanmakta olan değişim ve yenilikler şirketleri etkileyerek mevcut rekabet koşullarında da farklılıklar yaratmıştır. Çalışma yaşamındaki bu değişimin hızını yakalayarak, çağın gerekliliklerine ayak uydurabilmek örgütlerin sahip olduğu en kıymetli hazinesi insan kaynağını en doğru şekilde yönetmek ile mümkündür. Bunun yapılabilmesi için bireylerin temel ihtiyaçlarını temel alarak ortaya koyduğu kişisel hedefleri ile şirketlerin geleceğe yönelik hedefleri arasında koordinasyon sağlanarak yapmakta olduğu işi mevcut yenilikleri de göz önünde bulundurarak daha iyi yapması ve gelecekte üstlenebileceği konuma yerleşme olanağının tanınması gereklidir. Bu durum "kariyer" in önemini önümüze getirmektedir.

Kariyer kavramı, 1970'lerde incelenmeye ve meslek hayatında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak yönetim tarihine bakıldığında kariyer kavramının, çağdaş kamu hizmetiyle birlikte devlet memurluğu kavramıyla beraber 16. yüzyıldan itibaren ortaya çıkmış olan ve gelişim gösteren bir kavram olduğu görülmektedir. 16. yüzyılda bulunmuş olmasına rağmen, iş dünyası için Anne Rou' un 1956 yılında yazdığı "*Meslekler Psikolojisi*" kitabı ile bilimsel olarak ele alınmaya başlamıştır (Şimşek & Çelik, 2016:127).

1970'li yıllardan itibaren ise globalleşme ile birlikte artan rekabet koşulları ve sürekli değişim anlayışıyla birlikte kariyer çalışmalarında da önemli gelişmeler gösterilmiştir. Böylelikle rekabet ve değişime odaklanma ile bireysellik ve bireyselcilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmüştür. Bu durum, bireylerde karşılaşılan fırsatların bireysel fayda bakış açısı ile değerlendirilmesi ve sürekli yükselme anlayışının yerleşmesine neden olmuştur. Örgütlerde yaşanan bu değişim, kariyer kavramına duyulan ilginin artmasında önemli etkenlerin başında gelmektedir (Özgen & Yalçın, 2010:185).

2.2.3. Kariyer Yönetiminin Genel Kavramsal Çerçevesi

Bu kısımda kariyer yönetiminin kavramı, amacı, faydaları, süreci, uygulamaları ve yeni yaklaşımlarından söz edilmektedir.

2.2.3.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarının işletme ile uyumlaştırılması ve planlanan kariyerin geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Kariyer yönetimi, tek bir çalışanın değil, işletme içerisindeki tüm çalışanların kariyer planlama ve geliştirme süreçleri ile ilgilidir. Bu durumda kariyer yönetimi, örgüt içerisindeki tüm personelin geleceklerinin

planlanması, işletme amaçları ile uyumlaştırılması ve geliştirilmesi sürecini içerisine almaktadır. Bireylerin kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesi sürecinin işletme açısından bütün olarak ele alınış sürecidir. Bu nedenden dolayı, işlevi devamlı ve döngüseldir (Bingöl, 2003:33).

Kariyer yönetimi hem kişi hem de kurum için oldukça önemlidir. İş görenin mevcuttaki pozisyonunun farkında olması, bu şekilde bir sonraki adımının ne olduğunu bilerek kariyer yolunu öngörebilesi ve bireysel gelişimi için uygun planlamaları yapabilmesi, böylelikle kendini geleceğe hazırlaması amacıyla kariyer yönetimi oldukça önemli bir çalışmadır. Çalışanların kariyer yollarında bir sonraki adımlarında nerede olacaklarını bilmeleri, çalışanlara ileriki süreçleriyle ilgili netlik sağlarken, işverenler için de gelecekteki insan kaynağı planlamalarında önemli ölçüde yardımcı olur (Yılmaz A. G., 2006:125).

Kariyer yönetimi, birey ve örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi bakımından önemlidir. Kariyer yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenek akışını elde etmek ve bu şekilde işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için iş görenlere yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirme imkânı sağlamaktadır (Yılmaz A. G., 2006:126)

Kariyer yönetimi, kişilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için kurum tarafından desteklenmesi şeklinde de anlatılabilir. Böylelikle, kişiler kariyer planlarını elde ederken, işletme de ihtiyacı olan insan kaynağını temin etmek üzere plan ve hedeflerini ortaya koyar (Yılmaz A. G., 2006:126).

2.2.3.2. Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyer yönetiminde amaç; örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak, çalışanın örgütün içinde gelişim ve ilerlemesini sağlamak ve gelecek dönemde ihtiyaç duyulacak vasıflı, kaliteli iş gücünü önceden şekillendirmek olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanın kariyerindeki başarısını artırıp devamlılığını sağlayarak insan kaynaklarını verimli kılmak ve örgütün verimliliğini, başarısını da artırmayı amaçlamaktadır (Ertürk, 2011:80).

Kariyer yönetimindeki temel amaç, çalışanın sahip olmak istediği yetkinliğe ve kariyere ulaştırırken, örgütün de istediği hedeflere ulaşmasını sağlamaktır (Şimşek E. , 2011:37).

Kariyer yönetimi, bir çalışanın örgüt içinde bulunduğu konumun farkında olmasını, kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için bir sonraki adımın ne olduğunu bilmesini, kendi

kariyer yolunu öngörebilmesini ve bu yola uygun hazırlıkları önceden yaparak kendini geleceğe hazırlamasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Örücü, 2013:63).

Kariyer yönetiminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Eryiğit S. , 2000:6);

- Yönetimin başarılı olmasını sağlamak için gerekli olan insan kaynağını temin edebilmek.
- Gelişme potansiyeli olan çalışanlara, çeşitli eğitimler vererek daha fazla sorumluluk almalarına yardımcı olmak.
- Yetenek ve isteklerini örgüt amaçlarıyla uyum içinde tutarak gelişmeyi hedefleyen çalışanlara, ihtiyaç duydukları rehberlik ve danışmanlık hizmetini vermek.
- Gerek mevcut gerekse gelecekte söz konusu olabilecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri belirleyerek çalışanlara yol göstermek.
- Kariyerinde durgunluk yaşayan çalışanları motive etmek ve yeni hedefler belirleyerek kariyerlerine yeni bir yön vermelerini sağlamak.

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.2.3.2.1. Genel Amaçlar

Genel amaçları arasında yönetimin başarısına ulaşmak için örgüt ihtiyaçlarını karşılamak, kavrama duyusu yüksek bireylere çeşitli sorumluluk düzeylerinde eğitimler vermek, bireyin yetenek ve isteklerini örgüt ile uyumlu bir hale getirmek, çalışanların başarılı kariyer yapma hedefleri varsa onlara ihtiyaçları olan rehberliği yapmak ve teşvik duygularını yükseltmektir. Kariyer yönetiminin genel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Akgeyik & Dolgun, 2016:144-146);

- ✓ Çalışanların etkin şekilde kullanımı,
- ✓ Çalışanların terfi alma ihtiyaçlarını karşılamak için değerlendirme yapılması,
- ✓ İlk kez başka bir pozisyonda çalışanların değerlendirilmesi,
- ✓ İşletme de yapılan eğitim ve kariyer planları aracılığıyla mevcut performansın yükselmesinin izlenmesi,
- ✓ Yönetsel başarının sağlanması için gerekli işletme ihtiyaçlarının sağlanması,
- ✓ Sahip oldukları yetenekleri kullanabilecek tecrübe ve eğitimde olan kişileri sağlamak,

✓ Çalışanlara yetenek ve becerilerini kariyer yaparken kullanabilmeleri için gerekli cesaret ve rehberliği sağlamak.

✓ Çalışanları işletmeye bağlayan sadakat, beklentilerin karşılığı ve aidiyet duygularının oluşturulması,

✓ Çalışanların ihtiyacı olan kişisel eğitim ve geliştirmenin iyi bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Burada asıl belirtilmek istenen; çalışanlar kendi kariyer hedeflerini geliştirirken aynı oranda işletmelerin hedefleriyle de uyumlu bir noktada buluşturulması kariyer yönetimi yapılarak mümkün olmaktadır.

2.2.3.2.2. Özel Amaçlar

Özel amaçlar arasında hem mevcut durumda hem de gelecekte olması beklenen işlerde ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve tecrübeyi tanımlayabilmek için çalışan bireye yardımcı olmak, kariyer yaşamında durgunluk dönemine girmiş çalışanları güncel tutabilmek, çalışanlara hem kariyerlerini hem de kendilerini geliştirebilme fırsatlarını sunmak yer almaktadır. Burada en önemli amaç ise, bireyin istekleri ile örgütün amaçlarını bir bütün halinde tutabilmek ve bunu bir düzen içinde yürütebilmektir (Eryiğit S. , 2000:7).

Kariyer yönetiminin özel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2013:335);

- Çalışanların hem mevcut hem de ilerleyen zamanlarda gerekli işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
- Kişisel istekleri örgütsel amaç ve hedeflerle birleştirmek,
- Bütün yönlere doğru bireyler için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyer evrelerinde durgunluk dönemine giren çalışanlara yeniden can vermek,
- Çalışanlara kendilerini ve aynı zamanda kariyerlerini geliştirme şansı tanımak,
- Hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı faydalar sağlamaktır.

Sonuç olarak, kariyer yönetimi doğru bir kariyer planlaması ve geliştirilmesini sağlayarak bireylerin örgütsel bağlılıklarının ve sadakatinin arttırılmasını amaç edinmektedir. Çünkü çalışan, örgüt için en büyük yatırımdır. Bu yüzden kariyer yönetiminin amaçlarını belirlerken örgütün çıkarları kadar bireysel çıkarların da göz önünde bulundurulması

gereklidir. Örgütlerin çalışanlara duyduğu ihtiyaç her ne kadar önemli olsa da örgütün çalışana bağlı hale gelmesine neden olan faaliyetler yerine çalışanın örgüte bağlı olmasını sağlayan kariyer yönetimi faaliyetleri uygulanmalıdır.

2.2.3.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları

İyi planlanmış ve uygulanabilir kariyer yönetimi faaliyetleri, iş görenlerin değişen taleplerini yönetme ve yetenekli olanların işletmede tutulması sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesi gibi hem işletme hem de işgören açısından fayda sağlamaktadır (Sevinç, 2010:219).

Kariyer yönetimi çalışan ile örgütün arasındaki bağı kuvvetlendiren en önemli etkendir. Kariyer yönetimi, çalışanın bulunduğu kuruma daha çok katkı sağlaması açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanın bulunduğu kuruma duyduğu bağlılık, yaptığı işe duyduğu saygı ile doğru orantılıdır. Çalışan, ne kadar çok önemsendiğini hissederse o kadar verimli olacaktır. Bu yüzden kariyer yönetiminden fayda sağlayabilmek için aşamalarının doğru, anlaşılır ve gerçeği yansıtan bir çizgi çizmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi, kurum içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, aynı zamanda kurumun hedeflerine en kısa sürede ulaşmasını amaçlar. Kariyer yönetiminin faydaları kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Aytaç, 1997:167) :

a) Kariyer Yönetiminin Örgüte Sağladığı Faydalar:

- ✓ Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin kurumsal beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanınır.
- ✓ Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak kurumsal sadakati meydana getirir.

- ✓ İnsan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve kurumsal yedekleme stratejisini sağlar.
- ✓ Şirket içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- ✓ Kariyer yönetim sistemiyle, performans değerlendirme yönetimi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- ✓ Kariyer yönetimi, mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.
- ✓ Kurumdaki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket imkânı yaratmasını hedefler.
- ✓ Kariyer yönetimi uygulamalarıyla çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerinin önüne geçilmiş olur.
- ✓ İşletmenin kullanımı için işgörenlerin yetenek ve hazırdaki amaçlarını biriktirmek.
- ✓ Gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağını bilmek ve planlamasını yapmak.
- ✓ Mikro ve öznel seviyedeki değişimleri daha iyi kavrayabilmek için kurumsal değişimi kolaylaştırmak.
- ✓ İşletme içerisinde farklı derecelerdeki pozisyonlar için farklı gelişim safları için önceden tahminde bulunmak.

b) Kariyer Yönetiminin Kişiye Sağladığı Faydalar:

- ✓ Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak.
- ✓ Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek.
- ✓ Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.
- ✓ İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan, yaşamın içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.
- ✓ Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek kurumla bütünleşmesini sağlamak.

- ✓ Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırmak.
- ✓ Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlamak,
- ✓ Çalışanların bazı konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlamak.
- ✓ Önceden bilgilendirmelerle muhtemel kariyer tercihleri yapmak.
- ✓ İşiyle ilgili hayal kırıklığı ihtimalini en aza indirgemek.
- ✓ Çeşitli kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyacı olan güven ve geliştirmesi gereken yetkinliklerini fark etmek.
- ✓ Kurumunu, sosyal yaşamını, iş hayatındaki değişim ve gelişimi kapsayan hayatın her yerinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

2.2.3.4. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi süreci en kısa tanımıyla, yaşamın yönetilme sürecidir. Kariyer yönetimi, iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Farklı bir ifade ile kariyer yönetimi, kişilerin imkân ve kabiliyetlerini test etmelerine yardımcı olmak amacıyla kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır (Yumuşak & Çoban, 2012:76).

Kariyer yönetim süreci, çalışanın kendisi için hazırladığı kariyer planlaması ile şirketinin çalışanlarının kariyer gelişimleri için, onlara yardımcı olmak maksadıyla oluşturdukları kurumsal kariyer planlamasını içerisinde bulunduran bir süreçtir (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2003:355).

Kariyer yönetimi, örgütlerin kariyer politikalarının tamamını kapsayan, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve izleyen devamlı bir süreçtir. Geniş bir perspektiften bakıldığında kariyer yönetimi örgüt içerisindeki bireylerin tercihleri, mevcut ve potansiyel performansları ve örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesiyle birlikte çalışanların ilerleyişlerinin planlanması ve biçimlendirilmesini içermektedir

Örgütsel açıdan kariyer yönetim süreci bir model olarak dört aşamalı değerlendirilmesi daha gerçekçi ve daha kolay uygulama imkânı vereceği görülmektedir. Bu

dört aşama; personel belirleme, yol haritasının çizilmesi, danışmanın atanması ve bireysel planların geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir (Geylan R. , 2007:188-189);

1) **Personel Belirleme:** Hangi çalışanların planlamaya dâhil olup olmayacağının tespitinin yapılmasıdır.
2) **Kariyer Haritasının Çizilmesi:** İşletmeler üst yönetimde oluşabilecek terfileri tesadüflere bırakmazlar. Bu yükselme süreçlerine dâhil olabilecek çalışanların seçimini yapar ve bu çalışanların kariyer haritasında yükselmelerine destek olurlar. Kariyer haritasının çizilmesinde öncelikli olarak işletmede bulunan işlerin fonksiyonel özellikleri tanımlanır, sonrasında benzer bilgi, beceri ve yetenek gerektiren işler ile *"iş aileleri"* adı altında toplanır. Böylelikle işgörenler iş ailesi içerisindeki üst pozisyonlarla ilgili bilgi sahibi olur ve bu pozisyonlara ulaşmak için kendilerini hazırlayabilmektedirler (Atila, 2002:48).
3) **Kariyer Danışmanlarının Belirlenmesi:** Çalışanın kariyer planlamasında yönlendirilmesi ve hedefine ulaşmasına yardımcı olması amacıyla kariyer danışmanları görevlendirilir. Bu danışmanlar, bazen işletme içerisinde bulunan kariyer danışmanlığı yapabilecek yetkinliğe ve bilgiye ve yeteneğe sahip insanlardan, bazen de işletme dışarısından konuda uzman kişilerden oluşur. Örgüt içinden atanması örgütün kültürünü, işleyişini ve yapısını bilen psiko-sosyal açıdan yetkin bir düzeyde olan bir yönetici tarafından yapılması uygulamanın başarısı açısından çok önemlidir (Kırçı, 2007:22).
4) **Bireysel Planların Geliştirilmesi:** Bu kısımda kariyer danışmalarına görev düşmektedir. Kariyer danışmanları, örgütün departmanlar arası yani üst ile alt birimlerinin uyumunun araştırılması, kariyer olanakları ile ilgili çalışana danışmanlık yapılması ve bireysel planların hazırlanması gibi görevler üstlenmektedir. Bu performans analizleri, çalışanların genel olarak hangi konularda eksik kaldığını ve hangi yönlerinin başarılı olduğuna dair kariyer danışmalarına fikir verecektir. Kariyer danışmanları, çalışanın sahip olduğu kariyer imkânları hakkında bilinçli, hedeflerini belirlemede kararlı ve kariyeri konusunda cesaretli olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, kariyerlerinde durağanlık dönemine girmiş ve girebilecek çalışanı motive eden faaliyetlerde bulunur ve bireylere ileride karşılaşabilecekleri fırsatlar hakkında bilgilendirmelerde bulunurlar (Uyargil, 2008:241).

2.2.3.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde işletmelerin yönetici ve işgörenlerinin tercihlerinde farklılıklar olduğu söylenebilir. Bu süreçte ilk olarak çalışanın sahip olduğu potansiyelin hem işletme hem de birey tarafından bilinmesi ve kariyer yönetimi uygulamaları yapılırken, bireylerin kariyer gelişimlerine bu yönde katkıda bulunulması gerekmektedir. Bu aşamada işletmelerin görevi, çalışanları geleceğe hazırlamak ve onlar için etkin ve verimli çalışma ortamı oluşturacak kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarını etkili bir şekilde gerçekleştirmektir (Soysal, 2015:32).

Literatürde kariyer yönetimi uygulamaları; *"işe alım, eğitim ve geliştirme, terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik ve örgütsel yedekleme"* şeklinde ifade edilmektedir (Özden, 2015:61).

2.2.3.5.1. İşe Alım

İnsan kaynakları fonksiyonları içinde kariyer yönetim sürecini ilgilendiren ilk konu personel seçme ve değerlendirme yani işe alım faaliyetidir. Şirketler hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmak zorundadırlar. Bu sebeple işe çalışan alırken örgütün ihtiyaçlarına göre uygun iş gücünün seçilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Eryiğit N. , 2007:104).

Yeni açılan ya da boşalan işlere, işin gereksinimine uygun bilgi, beceri ve nitelikteki çalışanın seçimi önemlidir. Örgütler bu süreçte gerek iç kaynaklardan, gerekse dış kaynaklardan işletmenin amaç ve değerlerine olumlu katkı sağlayacak personeli seçmeye çalışırlar (Çetin, Dinç, & Arslan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2014:60).

2.2.3.5.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işgörenlerin bilgi, beceri ve niteliklerini ortaya çıkarmalarına, aynı zamanda da kariyer gelişimleri için gerekli olan alanları belirlemelerine fayda sağlamaktadır (Aytaç, 1997:146).

Eğitim ve geliştirme programları örgütlerin insan kaynakları bölümleri tarafından düzenlenebileceği gibi örgüt dışında bu konularda uzmanlaşmış profesyonel danışmanlık ve eğitim şirketleri tarafından da verilebilir (Gürbüz, 2006:220). Çalışanların mevcut

performansları ve ileriki potansiyelleri hakkında düzenli geri bildirimler almak oldukça önemlidir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ve var olan performans düzeyleri hakkındaki bu bilgiler düzenli olarak yapılan performans değerlendirmeleri ile mümkün olmaktadır (Gürbüz, 2006:221).

Bunların yanı sıra, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bireylerin mevcut işlerini ve gelecekte sahip olacakları işlerini daha iyi yapabilmesi için motivasyonlarını da arttırmalarına yardımcı olur (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2013:207).

2.2.3.5.3. Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliktir. Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır (Ünver, 2005:42).

İç işe alım olarak da tanımlanan terfi yönteminde örgütler öncelikle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanmaktadır. Bu iş duyurusu temel olarak, pozisyonun adını, çalışılacak bölümü ve lokasyonu, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yerini, zamanını ve aranan diğer şartları içermektedir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan şirket mensupları, çalıştıkları bölümün yöneticisinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvuru yapmaktadır. Bu adaylar içerisinde nitelikleri en uygun olan aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulmaktadır (Örücü, 2013:230).

2.2.3.5.4. Transfer (Yer Değiştirme)

Günümüzde kademe sayılarının azaltıldığı basık örgütlerde dikey yönde gerçekleşen terfilerin yerini yatay yönde gerçekleşen terfiler almıştır. Böylece, yatay değişikliği ifade eden yer değiştirme veya transferler aynı zamanda terfi olarak da adlandırılabilmektedir (Budak, 2016:319).

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede yetki, sorumluluk, ücret düzeyi ya hiç

değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Organizasyonda yatay bir değişiklik söz konusudur (Ünver, 2005:43).

Yer değiştirme kavramı, sürekli aynı pozisyonda kalmak yerine, bir işten diğerine geçme, uzun dönemde tek bir işi yapma zorunluluğundan kurtulma olarak da tanımlanabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapmaktan bunalan bireylere yapılan transferler olumlu sonuçlar vermektedir. Çalışanlar sürekli aynı ortamda aynı işi yapmak yerine, yer değiştirme sayesinde bu monotonluktan kurtulmaktadırlar. Transferler sayesinde çalışanlar farklı yetenek ve tecrübelere de sahip olmaktadırlar. Böylelikle de iş hayatında daha nitelikli bireyler yetişmektedir. Transferde asıl amaç; çalışanların birden fazla birimde iş yapmalarını sağlamak ve farklı niteliklerdeki işleri öğrenmelerine yardımcı olmaktır (Gümüş & Sezgin, 2012:53).

2.2.3.5.5. İşten Çıkarma

İşten çıkarılmak, çalışan birinin kendi iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır (Akoğlan Kozak, 2001:134). İşten çıkarılmanın nedeni genel ve ya özel olabilir. Genel nedenlere, *"ekonomik durgunluk, üretim biçiminin değişmesi, örgütün küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi"* örnek olarak verilebilmektedir. Özel nedenler ise *"personelin düşük performansı ve diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde çalışamaması"* şeklinde ifade edilmektedir (Akoğlan Kozak, 2001:134).

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırır. İşten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından da son derece önemlidir. Bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu tür bir operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir (Ünver, 2005:43).

2.2.3.5.6. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklandığı bir diğer nokta da emekliliktir. Emeklilik kararını aslında örgüt içinde bireyler kendileri vermektedirler. Fakat örgüt küçülme yolunda gitme kararı aldıysa artık çalışmak istemeyen kişi ile iş sözleşmesini sonlandırabilmektedir. Özellikle bu tarz çalışanlarını emekliliğe zorlayabilmektedir. Diğer bir alternatifte ise; örgüt

her anlamda memnun olduğu çalışanıyla emeklilik süresi gelmiş olsa bile onun bilgi ve deneyiminden yararlanmak adına farklı görevler teklif edebilmektedir (Aytaç, 1997:179).

Emeklilik konusu 3 açıdan işletmeler için önem taşımaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Özden, 2015:172);

✓ Küçülme ya da personel sayısını azaltmayı gerektiren farklı nedenlerden dolayı emekliliği özendirmeye yönelik uygulamalardır.

✓ Kurumun emekli olan işgörenden nasıl yararlanabileceğine ilişkin kararının belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olan bireye aynı görevde emekli pozisyonunda devam etmesi ya da mesleki birikimden faydalanılabileceği düşünülen personelin mesleki birikimden faydalanmak için mentor/danışman olarak da devam etmesi mümkündür.

✓ Emekli olacak çalışana yeni yaşamını hazırlaması için yardımcı olunmasıdır. Bu tür yardımlar, insan kaynağına verilen önemi göstererek, çalışan personelin motivasyonuna da olumlu etki sağlayacaktır.

2.2.3.5.7. Örgütsel Yedekleme

Personel istihdamında karşılaşılacak olağandışı durumlarla başa çıkmanın temelinde yedekleme, önem arz etmektedir. Örgütsel yedekleme, *"kilit çalışanların düzenli değiştirilmesi için bir plan oluşturma süreci"* şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca yedekleme, tam olarak potansiyeline ulaşması için, iyi tasarlanmış bir çalışan geliştirme sistemini içermektedir. Yer değiştirme planının daha kapsamlı halidir ve örgütün stratejik planına uygun olarak yapılmaktadır (Mathis & Jackson, 2010:421).

Kariyer planlama açısından önemli olan örgütsel yedeklemenin kariyer yönetimi ve personelin kariyer planlamasıyla ilişki kurularak uygulanması hem kurum için faydalı çıktılar doğurur hem de personelin iş tatminine katkı sağlar (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2003:367).

2.2.3.6. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde yönetim- işletme, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen yeni gelişmeler, kariyer konusuna da önemli düzeyde etki etmektedir. Geleneksel kariyer anlayışı yerini yeni kariyer yaklaşımlarına bırakmaya başlamıştır. Yeni kariyer yaklaşımlarının en önemli özelliği kariyerin işletme sınırlarının ötesinde bir olgu olmasıdır. Mevcutta çalışılan işletmeye özgü yetkinlikler kazanmak yerine başka işletmelerde

de geçerli ve sektörde de iş bulmayı kolaylaştıracak yetkinlikler kazanma eğilimi artmıştır. Böylelikle, kariyerde esneklik konusu ön plana çıkmıştır (Erdoğmuş, 2003:161).

Teknolojik, siyasi ve ekonomik gelişmeler ve değişmeler beraberinde örgütsel açıdan yeni sorunlar getirmiştir ve bu sorunların çözülmesine yönelik yeni yaklaşımlarda bulunulmuştur. Kişilerin mesleki beklentilerinin değişmesi ve farklılaşması, bilginin daha ulaşılabilir olması, internetin her ortamda mevcut olması ve tüm bu gelişmeler yönetsel açıdan yeni yaklaşımların tercih edilmesine sebep olmuştur. Yeni kariyer yaklaşımlarının oluşmasının temelinde üç gelişme etkili olmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Dündar, 2009:285-286);

- İletişim ve bilgi işleme teknolojilerinde gelişmelerin oluşması,
- Uluslararası rekabet ve insana verilen önemin artması,
- Çalışana karşı bakış açısının değişmesi ve uluslararası yasalarla bunun desteklenmesinin sağlanmasıdır.

Piyasa koşullarının dengesiz ve düzensiz olması nedeniyle değişimlere uyum sağlamak için örgütler, bir kariyer yaklaşımını benimsemek yerine birden çok kariyer yaklaşımını benimsemekte ve kariyer yaklaşımlarını sürekli geliştirmek zorundadırlar.

2.2.3.6.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer yaklaşımı, küresel kariyer yaklaşımının ilk basamağı sayılmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların işle ilgili faaliyetlerinde sınırlama bulunmamaktadır. Bir örgütte çalışan birey sadece o örgütle sınırlı kalmadığı gibi birçok örgüt arasında hareket edebilmektedir. Örgüt içindeki hiyerarşik kariyer düzeninden bağımsız olarak çalışan bu yaklaşım, örgütlere bilgi sorumluluğu gerektirmektedir. Bu yaklaşım aslında tek düze örgüt yapısından sıkılan özgür ruhlu çalışanlar için daha uygun bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:164).

Örgütlerde sınırsız kariyer kavramı değişik anlamlarda kullanılabilmektedir. Bu kavram yaygın olarak örgüt odaklı kariyer ve ya sınırlı kariyere zıt bir anlamda kullanılmaktadır. Bu kariyer anlayışına göre işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılamaz. Bir başka deyişle geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız bir kariyere sahip olmak, sınırsız kariyer anlayışının en temel özelliğidir (Erdoğmuş, 2003:532).

Sınırsız kariyer yaklaşımı, bulunduğu örgütten başka örgütlerde de kullanabileceği beceriler, bilgiler ve özellikler içermesi, kişiye anlam yüklemesi ve hareketli bir yapıda öğrenme ile kariyer gelişiminde bireysel sorumluluk yüklemesi yönünden diğer yaklaşımlardan farklılık göstermektedir (Seymen, 2004:88).

2.2.3.6.2. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımının temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütlerdeki esnek kariyerli çalışanlar, örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara sahip olan ya da kısa sürede bu becerileri kazanma yeteneği olan kişilerdir. Bunun anlamı, çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, performanslarını arttıracak ve örgüte uzun süre faydalı olacak yetkinlikleri önceden fark etmesi ve bu yetkinlikleri edinmek için aktif bir rol oynamasıdır (Örücü, 2013:235).

Esnek bir kariyer, kişinin rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu nedenle yeni kariyer yaklaşımlarının hâkim olduğu yapılarda bireyler çalıştıkları örgütlerden; yeteneklerini geliştirici araçlar vererek, deneyim kazanmalarına yardımcı olmasını beklemektedirler. Diğer bir ifade ile esnek kariyer modelinde çalışan ve örgüt, yeteneklerini geliştirmede, yeni bir şeyler öğrenmede ve örgütü ileriye taşımada dinamik bir sürecin ortakları olmalıdır (Doğan N. , 2009:258).

2.2.3.6.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Teknik alanda çalışan işgörenlerin, aynı zamanda yönetim kademelerinde ilerlemelerini sağlamayı amaçlar. Örneğin, bir Ar-Ge mühendisinin yönetici olarak atanması halinde karşılaşacağı sorunların çözüme kavuşturulması amaçlanmaktadır (Dikili, 2012: 477).

Örgütlerde teknik alanlarda görev alan çalışanlar, yönetim bölümlerinde görev aldıklarında genelde başarısızlık yaşamaktadırlar veya teknik konulardaki yetenek, bilgi ve becerilerini kaybetmektedirler. Bu kişilerin yönetici kademesine geçmeden önce gerekli olan motivasyonlarının sağlanması, ekonomik ve yönetsel olarak gerekli olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi örgütün planlarının arasında yer almalıdır. Bu yaklaşımın genel olarak amacı, teknik çalışanların kariyer gelişimlerini ve gelirlerini kısıtlamadan kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamaktır (Akyay & Algül, 2018:5931).

İki basamaklı kariyer yolu, teknik kariyer ve yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır. En temel tanımıyla iki basamaklı kariyer modeli, teknisyen, mühendis

ve araştırma geliştirme elemanları gibi teknik işlerde çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiş bir modeldir (Erdoğmuş, 2003:533).

İki basamaklı kariyer modeli özellikle ilaç, kimya, bilgisayar ve iletişim sektörleriyle elektronik sektörü gibi teknik uzmanlık gerektiren pozisyonların çokça bulunduğu sektörlerde uygulanmaktadır. IBM, A&TT, Bell Labaratuvarları gibi pek çok örgüt bu tekniği kullanan örgütler arasındadır (Mathis & Jackson, 2010:331).

2.2.3.6.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Değişen iş hayatında, bireylerin kariyer gelişimlerini ve beklentilerini sadece örgüte yükleyen geleneksel kariyer yaklaşımları hızla geçerliliğini kaybederken, yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Portföy kariyer yaklaşımı, bireylerin kariyer gelişimine yönelik sorumluluk almasını ifade eder. Yöneticilerin dikkatini çeken bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerin geliştirilmesi örgütsel ve bireysel ilerleme açısından önem arz etmektedir. Portföy kariyer yaklaşımına göre, bireyler sadece örgüte bağlı, tam zamanlı çalışan olarak kabul edilemez. Portföy yaklaşımı, bireye bağımsız olmayı vaat etmesinden dolayı çalışanların beklentilerini karşılamaktadır (Pilavcı, 2007:22-23).

Portföy kariyer yaklaşımında çalışanların tek bir örgüte bağlı olmayan ve birçok örgü kapsayan bir ağa sahip oldukları görülmektedir. Örgütün istihdam yapısından bağımsız sadece yaptığı işin karşılığını alan bir yapıdadır. Birey belirli bir görev için örgüte alınarak eğitilmektedir. Bu yaklaşımda çalışanın kariyer basamaklarında yükselmeye yönelik bir beklentisi yoktur. Sadece kişiye verilen işin tamamlanması odaklıdır. Bu kişilerin özelliklerinden dolayı aranılan bir çalışan durumundadırlar (Dikili, 2012:478).

III. BÖLÜM

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ARACI ROLÜ

Bu bölümde ise; entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine etkisi: sosyo-demografik değişkenlerin aracı rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Özel ve kamu bankalarında entelektüel sermaye ve yetenek yönetimine olan bakış açısı incelenerek bu iki kavramın kariyer yönetimine olan etkisinin demografik özellikler göz önünde bulundurularak araştırılması sağlanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır.

Bu bölümde araştırmacının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

"Entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine etkisi: sosyo-demografik değişkenlerin aracı rolü" adlı bu araştırmanın amacı, devlet ve özel bankalarda çalışanların entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimine olan tutumlarını belirlemek ve bu üç değişken arasındaki ilişkiler ile ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın amacı, devlet ve özel bankalarda çalışanların entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimine olan tutumlarını belirlemek ve bu üç değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bankalarda görev yapanların entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi ve kariyer yönetimine olan tutumları belirlenerek, çalışanların demografik bilgilerinin bu algılar üzerinde etkisi olup olmadığı tespit edilmiştir.

Son dönemlerde gelişen teknoloji, işletmelerin oluşan yeni istek ve talepleri karşılayabilmesi ve rekabet ortamında istenilen konum ve değere ulaşılması bakımından bilgi işçiliğine önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Yapılan ön araştırmalarda entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine olan etkisi bugüne kadar fazla çalışılmamış ve güncel bir konu olması sebebiyle seçilmiştir. Bu durumda çalışmamızın

önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin, kariyer yönetimi üzerindeki etkisinin bankacılık sektöründe çalışan bireylerin sosyo-demografik özelliklerinin de incelenmesiyle elde edilen sonuçların yönetim yazınına katkı sağlayacağından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

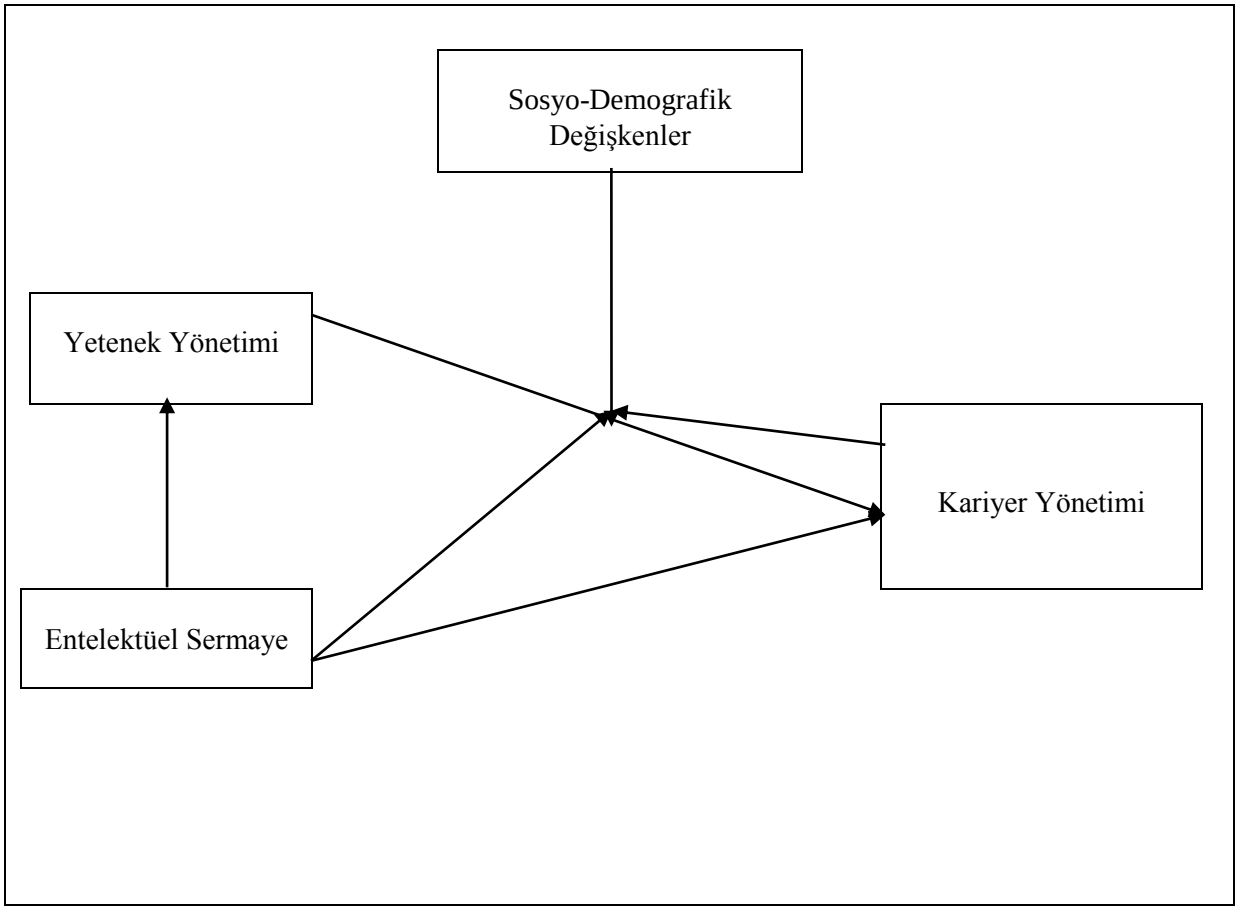
Araştırma ile tüm sektörlere ulaşılması ek maliyet ve zaman gerektirdiğinden ulaşılan sonuçlar uygulamanın yapıldığı banka sektörü çalışanlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkide kariyer yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığı ve sosyo-demografik değişkenlerin bu üç kavram arasında ilişki olup olmadığına yönelik oluşturulan model ve hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı araştırma yürütülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın modeli “Entelektüel Sermaye”, “Yetenek Yönetimi”, “Kariyer Yönetimi” ve “Sosyo-Demografik Değişkenler” olmak üzere toplam dört değişken üzerine kurulmuştur.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



Şekil 2'de araştırma modeli yer almaktadır. Bu modelde görüldüğü gibi entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki araştırılırken, sosyo-demografik değişkenler ile entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu modelde kariyer yönetimi bağımlı değişken olarak gösterilirken entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi bağımsız değişken olarak gösterilmektedir.

Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

HİPOTEZ 1:

H_0: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 2:

H_0: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 3:

H_0: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 4:

H_0: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 5:

H_0: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 6:

H_0: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Edirne, Kırklareli ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve Edirne, Kırklareli, İstanbul illerinde faaliyet gösteren devlet ve özel bankalarda çalışan ve rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 402 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma yapılan bankalarda online ve elden olmak üzere toplam 402 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formları sebebiyle toplam 358 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya başlamadan önce ve araştırma süresince ilgili tüm tez, kitap, araştırma alanında yapılmış tüm önceki araştırmalara ulaşılabilmek için kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Ayrıca entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine etkisi: sosyo-demografik değişkenlerin aracı rolü rolünü ölçmek amacıyla anket oluşturulmuş ve bu anket yöntemi ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, bankada çalışan personelin sosyo-demografik özelliklerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 13 sorudan oluşan “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır. Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, hangi sektörde görev aldığı, öğrenim durumu, şu anki unvanı, şu anda bulunduğu firmada çalıma süresi, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik süreleri, eş çalışma durumu, aylık toplam gelir durumu, yetişme çağında bulundukları yer ve kardeş sayılarını belirten sorular yer almakta olup katılımcıların bu soruları cevaplamaları istenmiştir.

İkinci bölümde, Ayas (2015: 175)'in yaptığı tez çalışmasından alınarak uygulanan entelektüel sermaye kapasitesini ölçmek amacıyla Nazari (2011) ve arkadaşları tarafından geliştirilen, toplam 19 sorudan oluşan anket çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma kapsamına alınan personelden her soruya, "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Likert ölçeğinde en olumsuz şık 1, en olumlu şık 5 olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, Şahin (2015:)'in yaptığı tez çalışmasından alınarak uygulanan ve firmada çalışan personelin yetenek yönetimi konusundaki algılarını araştırmaya yönelik 21 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların 16 adedi Fegley (SHRM, 2006: 23)'in kullanmış olduğu yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinden alınırken, yetenek yönetimi alt boyutlarına yönelik faktörlerin oluşturulmasında Yetenek Çiftliği Modeli" Ooi (2009: 141)'den yararlanılmıştır. Bu boyutlardan birinci alt boyutu olan, yetenekli çalışanların bulunması ile istihdamını 1,2,3,4,5,6 ve 7'inci sorulardan, ikinci alt boyutu olan yetenekli çalışanların sınıflandırılması ve buna göre uygulanan gelişim yöntemlerinin ölçülmesi 8,9,10,11,12,13,14 ve 15'inci sorulardan, üçüncü ve son alt boyutu olan yetenekli çalışanların işletmede tutulmasına yönelik yöntemlerinin ölçülmesi 16,17,18,19,20 ve 21'inci sorulardan oluşmaktadır. Yetenek yönetimini ölçmek için uygulanan 21 sorudan oluşan bu ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup katılımcılardan "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise, Elmalı (2015: 127)'nın yaptığı tez çalışmasından alınarak kariyer yönetimi tekniklerinin ve motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla uygulanan ve toplamda 19 sorudan oluşan ve kariyer yönetimini alt boyutlarına göre değerlendiren kariyer yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan birinci alt boyutu olan kariyer yönetiminin planlanması 1, 2, 7, 10, 14, 15 ve 16'ıncı sorulardan, ikinci alt boyutu olan kariyer yönetiminde çalışanların mesleki ve kişisel gelişiminin ölçülmesi 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 17, 18 ve 19'uncu sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer yönetimini ölçmek için uygulanan ve 19 sorundan oluşan bu ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup katılımcılardan "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri kullanılmıştır.

Araştırma, 358 çalışan üzerinde entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine etkisi: sosyo-demografik değişkenlerin aracı rolünü ortaya koymak amacıyla Edirne, Kırklareli, İstanbul illerinde faaliyet gösteren bankalardan gerekli izinler alınarak toplamda 72 maddeden oluşan anket uygulanmıştır.

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasına 2020 yılının ocak ayında başlanmış olup, 2020 mart ayına kadar verilerin toplanma işlemi tamamlanmıştır.

Araştırmada uygulanan anketin sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket, tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Ankette çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan gibi demografik bilgilerini öğrenebilmek için 1-13 maddeden oluşan anketin yanı sıra, 1-19 maddeden oluşan entelektüel sermaye, 1-21 maddeden oluşan yetenek yönetimi ve 1-19 maddeden oluşan kariyer yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Verilerin analizi SPSS 17.0 ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha Katsayısı bir ölçekte bulunan k sayıdaki maddeye ait varyanslar toplamının genel varyans toplamına oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder (Ercan & Kan, 2004:213). Cronbach Alpha, Likert tipi ölçeklerin ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemeye yönelik bir ölçüdür (Altuntuğ & Ege, 2012:218).

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967:248).

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,

- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6. Entelektüel Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Entelektüel Sermaye	19	0,908

Tablo 6'da entelektüel sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi entelektüel sermaye ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,908 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre entelektüel ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Entelektüel sermaye ölçeği toplamda 19 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 7. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Yetenek Yönetimi	21	0,960

Tablo 7'de yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,960 olarak

bulunmuştur. Bu sonuca göre yetenek yönetimi ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Yetenek yönetimi ölçeği toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 8. Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Kariyer Yönetimi	19	0,878

Tablo 8'de kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi kariyer yönetimi ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre kariyer yönetimi ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Kariyer yönetimi ölçeği toplamda 19 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 9. Entelektüel Sermaye, Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Normallik Testi

Ölçekler		**Statistic**
Entelektüel Sermaye	Skewness	-1,170
	Kurtosis	1,990
- İnsan Sermayesi	Skewness	-0,710
	Kurtosis	1,690
- Yapısal Sermaye	Skewness	-0,990
	Kurtosis	1,170
- Müşteri Sermayesi	Skewness	-1,300

	Kurtosis	2,220
Yetenek Yönetimi	Skewness	-1,240
	Kurtosis	1,480
- Yeteneği Bulma	Skewness	-1,070
	Kurtosis	1,290
- Yeteneği Geliştirme	Skewness	-1,230
	Kurtosis	1,560
- Yeteneği Elde Tutma	Skewness	-1,100
	Kurtosis	1,170
Kariyer Yönetimi	Skewness	-0,970
	Kurtosis	2,040
- Planlama/Strateji	Skewness	-1,220
	Kurtosis	1,800
- Mesleki ve Kişisel Gelişim	Skewness	-0,420
	Kurtosis	1,810

Entelektüel sermayenin alt boyutları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Yetenek yönetiminin alt boyutları; yeteneği bulma, yeteneği geliştirme, yeteneği elde tutmadır. Kariyer yönetiminin alt boyutları ise; planlama/strateji ile mesleki ve kişisel gelişimdir.

Tablo 9'daki Skewness ve Kurtosis değerlerine göre tüm ölçeklerde ve alt boyutlarında veriler normal dağılmaktadır. Veriler normal dağıldığı için çalışmada parametrik testler uygulanmıştır. Bu çalışmada parametrik olan; Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Korelasyon Analizi verilerin analizinde kullanılmıştır.

3.6.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; yaş, cinsiyet, hangi sektörde görev aldığı, öğrenim durumu, şu anda bulunduğu firmada çalışma süresi, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik süreleri, eş çalışma durumu, aylık toplam gelir durumu, yetişme çağında bulundukları yer ve kardeş sayılarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Bankada Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans(n)	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	35	9,8
26-30 Yaş	109	30,4
31-35 Yaş	68	19,0
36-40 Yaş	83	23,2
41 yaş ve üstü	63	17,6
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılanların çalışanların yaş dağılımının incelendiği Tablo 10'a göre çalışanların, yaşları 23 ile 54 arasında değişmekte olup, çalışanların ortalama yaşı 33,8'dir. Araştırmaya katılan çalışanların %9,8'inin 25 yaşının altında, %30,4'ünün 26-30 yaş aralığında, %19,0'ının 31-35 yaş aralığında, %23,2'sinin 36-40 yaş aralığında, %17,6'sının ise 41 yaşın üstünde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle araştırmaya katılanların çoğunluğu 26-30 yaş grubunda yer almakta olup, katılımcıların büyük çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 11. Bankada Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	209	58,4
Erkek	149	41,6
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörüne göre dağılımı incelendiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %58,4'ünü kadın çalışanlar, %41,6'sını ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 12. Banka Çalışanlarının Sektör Durumlarına Göre Dağılımı

Sektör	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel	184	51,4
Kamu	174	48,6
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları sektör durumlarına göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %51,4'ünün özel, %48,6'sının ise kamuda çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunu özel sektörde çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 13. Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ön lisans	21	5,9
Lisans	253	70,7
Yüksek lisans	79	22,1
Doktora	5	1,4
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları incelendiğinde çalışanların %5,9'u ön lisans, %70,7'si lisans, %22,1'i yüksek lisans, %1,4'ü ise doktora mezunlarından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Öğrenim durumlarına göre doktora mezunu olan çalışanların %1,4'lük bir oran ile en az katılım gösteren grupta olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Bankada Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
3 yıl ve daha az	110	30,7
4-7 yıl	119	33,2
8 yıl ve üstü	129	36,0
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların bankada çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde çalışanların çalışma sürelerinin 1 ila 25 yıl arasında değişmekte olduğu gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %30,7'si 3 yıl ve daha az, %33,2'si 4-7 yıl ve %36,0'sı 8 yıl ve üstü süredir bankada çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15. Banka Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	240	67,0
Bekâr	118	33,0
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının yer aldığı Tablo 15. incelendiğinde çalışanların, %67,0'sinin evli, %33,0'ünün ise bekâr çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre evli çalışanların, bekâr çalışanlara kıyasla daha fazla orana sahip olduğu söylenebilinmektedir.

Tablo 16. Banka Çalışanlarının Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yok	55	22,9
1	101	42,1
2	70	29,2
3	11	4,6
4 ve üstü	3	1,3

Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların çocuk sayılarının yer aldığı Tablo 16. incelendiğinde çalışanların, %22,9'unun çocuk sahibi olmadığı, %42,1'inin 1 çocuğunun olduğu, %29,2'sinin 2çocuğunun olduğu, %4,6'sının 3 çocuğunun olduğu ve %1,3'ünün 4 ve üzeri çocuğunun olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük bir çoğunluğunun 1 çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Banka Çalışanlarının Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı

Evlilik Yılı	Frekans(n)	Yüzde (%)
3 yıl ve daha az	52	21,7
4-7 yıl	66	27,5
8 yıl ve üstü	122	50,8
Toplam	240	100,0

Araştırmaya katılanların evlilik yıllarına göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %21,7'si 3 yıl ve daha az süre, %27,5'i 4-7 yıl ve %50,8'i ise 8 yıl ve üstü süredir evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların çoğunluğu 8 yıl ve üzeri süredir evli olduklarını bildirirken, araştırmaya katılan ve 118 kişiden oluşan çalışanlar ise bekâr olduğunu bildirmiş olup evlilik yılı dağılımına dâhil edilmemiştir.

Tablo 18. Banka Çalışanlarının Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı

Eş İş Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışıyor	197	82,1
Çalışmıyor	43	17,9

Toplam	240	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımın incelendiği Tablo 18'de çalışanların %82,1'inin eşlerinin çalıştığı, %17,9'unun ise eşlerinin çalışmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 118 kişiden oluşan çalışanlar ise bekâr olduğunu bildirmiştir ve dolayısıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde eşi çalışanların, eşi çalışmayanlara oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 19. Banka Çalışanlarının Aylık Toplam Aile Gelirine Göre Dağılımı

Aylık Toplam Aile Geliri	**Frekans(n)**	**Yüzde (%)**
5500 TL ve altı	61	17,0
5501-10.000 TL	149	41,6
10.000 TL üstü	148	41,3
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların aylık aile gelirine göre dağılımının incelendiği tablo 19'da çalışanların %17,0'ının 5500TL ve altı aralığında, %41,6'nın 5501-10.000TL aralığında, %41,3'ünün ise 10.000TL ve üzeri aylık toplam aile gelirine sahip olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde 5501-10.000TL aylık toplam aile gelirine sahip çalışanlar ile 10.000TL ve üstü aylık toplam aile gelirine sahip çalışanlar arasında büyük bir farklılık olmadığı görülmektedir. 5500TL ve altı aylık toplam aile gelirine sahip olan çalışanların ise yalnızca %17,0'lik bir dilimde olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Banka Çalışanlarının Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı

Yetişme Çağında Bulunulan Yer	Frekans(n)	Yüzde (%)
Köy	13	3,7
Belde/Bucak	25	7,1
İlçe	60	16,9
İl	137	38,7
Büyükşehir	119	33,6
Toplam	358	100,0

Tablo 20'ye göre araştırmaya katılan çalışanların yetişme çağında bulundukları yere göre dağılımı incelendiğinde, çalışanların %3,7'si yetişme çağında köyde, %7,1'i belde/bucakta, %16,9'u ilçede, %38,7'si ilde, %33,6'sı ise büyükşehirde bulunduklarını iletmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun yetişme çağında il ve büyükşehirlerde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 21. Banka Çalışanlarının Kendileri Dâhil Kardeş Sayılarının Dağılımı

Kardeş Sayısı	Frekans(n)	Yüzde (%)
1	41	11,5
2	144	40,2
3	121	33,8

4	36	10,1
5 ve üstü	16	4,5
Toplam	358	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların toplam kardeş sayılarının dağılımı incelendiğinde, çalışanların %11,5'i 1 kardeş, %40,2'si 2 kardeş, %33,8'i 3 kardeş, %10,1'i 4 kardeş ve %4,5'inin 5 ve üzeri kardeşe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 2 kardeş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak diğer sonuçlar incelendiğinde 1 kardeş ile 4 sayısına sahip çalışanların oranlarının birbirine yakın olduğu ve büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

3.6.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan entelektüel sermaye ölçeği, yetenek yönetimi ölçeği ve kariyer yönetimine ilişkin yargılara ait betimsel istatistikler incelenecektir.

3.6.3.1. Entelektüel Sermaye Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre entelektüel sermayelerine ait puan ortalamalarına ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 22. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Entelektüel Sermaye	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Karasızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.	100	27,6	137	37,8	37	10,2	68	18,8	20	5,5	2,37	1,22
2.Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.	11	3,0	20	5,5	41	11,3	168	46,4	122	33,7	4,02	0,97
3. İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.	10	2,8	17	4,7	50	13,8	176	48,6	109	30,1	3,99	0,94
4. İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.	25	6,9	52	14,4	68	18,8	133	36,7	84	23,2	3,55	1,19
5. İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını	11	3,0	38	10,5	63	17,4	169	46,7	81	22,4	3,75	1,02

yavaşlatmaz.												
6. İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.	12	3,3	10	2,8	43	11,9	165	45,6	132	36,5	4,09	0,94
7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.	7	1,9	17	4,7	53	14,6	175	48,3	110	30,4	4,01	0,90
8. İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.	9	2,5	18	5,0	65	18,0	175	48,3	95	26,2	3,91	0,93
9. İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.	8	2,2	22	6,1	36	9,9	177	48,9	119	32,9	4,04	0,93
10. İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.	12	3,3	17	4,7	47	13,0	160	44,2	126	34,8	4,02	0,98
11. İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.	9	2,5	16	4,4	52	14,4	158	43,6	127	35,1	4,04	0,95
12. İşletmemizde çalışanlar, iş	10	2,8	17	4,7	54	14,9	182	50,3	99	27,3	3,95	0,93

performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.												
13. İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.	8	2,2	14	3,9	72	19,9	162	44,8	106	29,3	3,95	0,92
14. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.	10	2,8	11	3,0	51	14,1	182	50,3	108	29,8	4,01	0,90
15. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.	12	3,3	13	3,6	36	9,9	160	44,2	141	39,0	4,12	0,96
16. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.	12	3,3	23	6,4	59	16,3	146	40,3	122	33,7	3,95	1,03
17. Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.	7	1,9	15	4,1	48	13,3	151	41,7	141	39,0	4,12	0,92
18. İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler.	17	4,7	16	4,4	56	15,5	146	40,3	127	35,1	3,97	1,05
19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.	15	4,1	16	4,4	44	12,2	147	40,6	140	38,7	4,05	1,03

Entelektüel Sermaye ile ilgili maddeler arasında çalışanlar için en önemli madde, 17. madde olan ve ortalaması 4,12 olan "Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur" maddesidir. "Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %1,9'u kesinlikle katılmazken, %4,1'i katılmadığını ve %13,3'ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %41,7'si bu maddeye katıldığını, %39,0'ı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %80,7'si çalıştıkları bankada birbirini tanımanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Entelektüel Sermaye ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli madde ise ortalaması 4,12 olan 15. maddedir. "Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %3,6'sı katılmadığını ve %9,9'u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %44,2'si bu maddeye katıldığını, %39,0'ı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %83,2'si tedarikçilerinin ve müşterilerinin bankanın kim olduğunu ve onlara ne verdikleri hakkında net bir görüntüye sahip olduğunu belirtmiştir.

Entelektüel Sermaye ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli madde 6. Madde olan ve ortalaması %4,09 olan "İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %2,8'i katılmadığını ve %11,9'u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %45,6'sı bu maddeye katıldığını, %36,5'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %82,1'i banka başarısının çalışanların bilgi uzmanlıklarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları maddeler incelendiğinde çalışanların en az katıldığı madde 1. madde olan ve ortalaması 2,37 olan "İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %27,6'sı bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %37,8'i katılmadığını ve %10,2'si ise kararsız olduğunu belirmiştir. Anket katılımcılarının %18,8'i bu maddeye katıldığını, %5,5'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %65,4'ü bankadan ayrılan bir çalışanın diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz maddesini doğrulamadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları bir diğer madde ortalaması 3,55 olan 4. maddedir. "İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol, kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %6,9'u bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %14,4'ü katılmadığını ve %18,8'i ise kararsız olduğunu belirmiştir. Anket katılımcılarının %36,7'si bu maddeye katıldığını, %23,2'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %40,1'i bankada bilgilerin sistematik bir şekilde paylaşılmadığından elde edilen başarının birkaç kişi üzerinde kritik bir öneme sahip olduğuna ve bankanın bu kişilere olan bağımlılığının yüksek olduğuna katılmadıklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları bir diğer madde ise 18. madde olan ve ortalaması 3,97 olan "İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %4,7'si bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %4,4'ü bu maddeye katılmadığını ve %15,5'i ise kararsız olduğunu belirmiştir. Anket katılımcılarının %40,3'ü bu maddeye katıldığını, %35,1'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %5,1'i bankadaki iş arkadaşlarının birbirine güvenmediğini düşünürken, %75,4'ü bankadaki iş arkadaşlarının birbirine güvendiğini düşünmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %15,5'i ise bankadaki iş arkadaşlarının birbirine güvenmesi ile ilgili bu madde ile kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 23. Entelektüel Sermaye Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Max**	**Ort**	**Ss**
Entelektüel Sermaye Toplamı	1,74	5,00	3,92	0,54

Entelektüel sermaye toplam puanı 1,74 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,92 olarak gerçekleşmektedir. Tablodan yola çıkacak olursak araştırmaya katılan çalışanların entelektüel sermayelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 24. Entelektüel Sermaye T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		Entelektüel Sermaye Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*P*
		n	**Ort**	**Ss**		
Cinsiyet	**Kadın**	209	3,89	0,56	-1,385	0,167
	Erkek	149	3,97	0,52		
Medeni Durumu	**Evli**	240	3,97	0,52	2,381	0,018*
	Bekâr	118	3,82	0,57		
Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	197	3,97	0,51	0,149	0,882
	Çalışmıyor	43	3,96	0,57		

Tablo 24'e göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ve eşin çalışma durumuna göre entelektüel sermaye algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Bunun yanında medeni durum ile entelektüel sermaye algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 25. Entelektüel Sermaye ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

		Entelektüel Sermaye Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri(f)	*P*
		n	Ort	Ss		
Yaş (Yıl)	**25 yaş ve altı**	35	3,89	0,55	1,146	0,335
	26-30 yaş	109	3,84	0,55		
	31-35 yaş	68	3,98	0,51		
	36-40 yaş	83	3,93	0,58		
	41 yaş ve üstü	63	3,99	0,50		
Öğrenim Durumu	**Ön Lisans**	21	3,82	0,45	1,082	0,340
	Lisans	253	3,90	0,53		
	Yüksek lisans/doktora	84	3,99	0,59		
Kardeş Sayısı	**1**	41	4,02	0,50	1,081	0,366
	2	144	3,93	0,51		
	3	121	3,85	0,61		
	4	36	4,00	0,54		
	5 ve üstü	16	3,89	0,45		
Çocuk Sayısı	**Yok**	55	3,99	0,43	2,005	0,114
	1	101	3,90	0,58		
	2	70	3,99	0,52		
	3 ve üstü	14	4,24	0,30		

Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	13		3,94	1,236	0,295
	Belde/Bucak	25		4,11		
	İlçe	60		3,89		
	İl	137		3,86		
	Büyükşehir	119		3,95		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	52	4,04	0,44	0,918	0,401
	4-7 yıl	66	3,91	0,55		
	8 yıl ve üstü	122	3,97	0,54		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	110	3,96	0,48	0,640	0,528
	4-7 yıl	119	3,88	0,57		
	8 yıl ve üstü	129	3,93	0,57		
Çalıştığı Sektör	**Özel**	184	3,77	0,54	-5,480	0,000*
	Kamu	174	4,07	0,50		

Tablo 25'e göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine, çalışma sürelerine ve çalıştığı sektöre göre entelektüel sermaye algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak çalıştığı sektör değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Varyansların homojenliğiyle ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H_0: Varyanslar homojen değildir ($p<0,05$)

H_1: Varyanslar homojendir ($p>0,05$)

3.6.3.2.Yetenek Yönetimi Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre yetenek yönetimi algılarına ait puan ortalamalarına ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 26. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Yetenek Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	16	4,4	16	4,4	43	11,9	158	43,6	129	35,6	4,02	1,03
2. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	6	1,7	19	5,2	48	13,3	188	51,9	101	27,9	3,99	0,88
3. Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	19	5,2	21	5,8	70	19,3	151	41,7	101	27,9	3,81	1,07
4. Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışma yapar.	12	3,3	35	9,7	67	18,5	143	39,5	105	29,0	3,81	1,06
5. Yetenekli çalışanları bulmak için interneti	16	4,4	23	6,4	63	17,4	143	39,5	117	32,3	3,89	1,07

kullanır.												
6. Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	15	4,1	22	6,1	54	14,9	155	42,8	116	32,0	3,93	1,04
7. Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	5	1,4	12	3,3	26	7,2	151	41,7	168	46,4	4,28	0,84
8. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	8	2,2	17	4,7	44	12,2	159	43,9	134	37,0	4,09	0,93
9. Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	9	2,5	33	9,1	57	15,7	141	39,0	122	33,7	3,92	1,04
10. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	16	4,4	20	5,5	59	16,3	147	40,6	120	33,1	3,93	1,05
11. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	14	3,9	21	5,8	55	15,2	151	41,7	121	33,4	3,95	1,03
12. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	8	2,2	26	7,2	39	10,8	173	47,8	116	32,0	4,00	0,96
13. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	10	2,8	17	4,7	65	18,0	137	37,8	133	36,7	4,01	0,99
14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	12	3,3	14	3,9	40	11,0	171	47,2	125	34,5	4,06	0,95
15. Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	14	3,9	18	5,0	48	13,3	144	39,8	138	38,1	4,03	1,03
16. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	19	5,2	20	5,5	43	11,9	185	51,1	95	26,2	3,88	1,03
17. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	18	5,0	25	6,9	54	14,9	163	45,0	102	28,2	3,85	1,06
18. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	21	5,8	21	5,8	77	21,3	158	43,6	85	23,5	3,73	1,06
19. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve	17	4,7	18	5,0	61	16,9	159	43,9	107	29,6	3,89	1,04

değer gördüğü bir ortam yaratır.												
20. Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	30	8,3	31	8,6	70	19,3	118	32,6	113	31,2	3,70	1,23
21. En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	17	4,7	29	8,0	60	16,6	118	32,6	138	38,1	3,91	1,13

Banka çalışanlarının yetenek yönetimi ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların en çok katıldığı madde, 7. madde olan ve ortalaması 4,28 olan "Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %1,4'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %3,3'ü katılmadığını ve %7,2'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %41,7'si bu maddeye katıldığını belirtirken, %46,4'ü ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %88,1'inin "Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır" maddesine katıldığı görülmektedir. Yanıtlanan bu cevaplar doğrultusunda, bankanın sistematik olarak performans değerlemesi yaptığı sonucuna varılmıştır.

Yetenek yönetimi ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli ve ortalaması yüksek olan madde ise 8. madde olan ve ortalaması 4,09 olan "Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %2,2'si bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %4,7'si katılmadığını ve %12,2'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %43,9'u bu maddeye katıldığını belirtirken, %37,0'ı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %80,9'u bu maddeye katıldığını belirtmiştir. Bu doğrultuda çalışanların bankanın vizyonu ve misyonu ile uyumlu halde olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli ve çalışanların en çok katıldığı madde ise 14. madde olan ve ortalaması 4,06 olan ". Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını,

%3,9'u katılmadığını ve %11,0'ı ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının cevaplarının değerlendirilmesine devam edildiğinde %47,2'si bu maddeye katıldığını belirtirken, %34,5'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %81,7'si bu maddeye katıldığını belirtmiştir. Bu doğrultuda bankanın mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimleri verdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bankada çalışanlarının yetenek yönetimi ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların en az katıldığı madde, 20. madde olan ve ortalaması 3,70 olan "Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %8,6'sı katılmadığını ve %19,3'ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının cevaplarının değerlendirilmesine devam edildiğinde %32,6'sı bu maddeye katıldığını belirtirken, %31,2'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %63,8'i bankanın çalışanların yeteneklerine göre maaş ayarlaması yapmadığını düşünürken, %16,9'u yeteneklerine göre maaş ayarlaması yapıldığını düşünmektedir. Geriye kalan çalışanların %19,3'ünün ise bu maddeye katılıp katılmama konusunda kararsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yetenek yönetimi ile ilgili maddeler arasında bir diğer düşük ve çalışanların en az katıldığı madde ise 18. madde olan ve ortalaması 3,73 olan "Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %5,8'i bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %5,8'i katılmadığını ve %21,3'ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %43,6'sı bu maddeye katıldığını belirtirken, %23,5'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %67,1'inin her gün işe gelmek için heyecan duydukları sonucuna ulaşılırken, çalışanların %23,5'inin her gün işe gelmek için heyecan duydukları konusunda emin olamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27. Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Max**	**Ort**	**Ss**
Yetenek Yönetimi Toplamı	1,19	5,00	3,97	0,74

Tabloya bakıldığında yetenek yönetimi toplam puanı 1,19 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,97 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların yetenek yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 28. Yetenek Yönetimi Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları

			Yetenek Yönetimi Ölçeği					
			Yeteneği Bulma		**Yeteneği Geliştirme**		**Yeteneği Elde Tutma**	
		n	**Ort**	**Ss**	**Ort**	**Ss**	**Ort**	**Ss**
Cinsiyet	**Kadın**	209	3,85	0,89	3,95	0,84	3,83	0,88
	Erkek	149	4,06	0,62	4,14	0,63	4,05	0,70
	Test Değeri		-2,754		-2,500		-2,561	
	p		0,006*		0,013*		0,011*	

Tablo 28'e göre; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre yeteneği bulma, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

Tablo 29. Yetenek Yönetimi Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları

			Yetenek Yönetimi Ölçeği					
			Yeteneği Bulma		Yeteneği Geliştirme		Yeteneği Elde Tutma	
		n	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Medeni Durum	Evli	240	3,96	0,81	4,04	0,80	3,94	0,84
	Bekâr	118	3,89	0,76	4,01	0,69	3,88	0,77
	Test Değeri		0,792		0,240		0,644	
	p		0,429		0,810		0,520	

Tablo 29'a göre; araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre yeteneği bulma, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 30. Yetenek Yönetimi Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları

		Yetenek Yönetimi Ölçeği					
		Yeteneği Bulma		Yeteneği Geliştirme		Yeteneği Elde Tutma	
	n	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss

Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	197	3,92	0,84	4,01	0,82	3,91	0,86
	Çalışmıyor	43	4,15	0,63	4,17	0,70	4,10	0,71
	Test Değeri		-1,677		-1,263		-1,360	
	p		0,095		0,208		0,175	

Tablo 30'a göre; araştırmaya katılan çalışanların eşin çalışma durumuna göre yeteneği bulma, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 31. Yetenek Yönetimi ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

		Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı			**Test Değeri**	***P***
		n	**Ort**	**Ss**		
Yaş (Yıl)	**25 yaş ve altı**	35	4,07	0,51	0,550	0,699
	26-30 yaş	109	3,91	0,80		
	31-35 yaş	68	4,02	0,75		
	36-40 yaş	83	3,91	0,79		
	41 yaş ve üstü	63	4,02	0,68		
Öğrenim Durumu	**Ön Lisans**	21	3,81	0,91	0,775	0,461
	Lisans	253	3,96	0,74		
	Yüksek lisans/doktora	84	4,03	0,71		

Kardeş Sayısı	**1**	41	4,00	0,67	1,055	0,379
	2	144	4,00	0,72		
	3	121	3,91	0,78		
	4	36	4,11	0,64		
	5 ve üstü	16	3,72	0,97		
Çocuk Sayısı	**Yok**	55	4,04	0,68	0,668	0,573
	1	101	3,93	0,87		
	2	70	3,97	0,74		
	3 ve üstü	14	4,20	0,56		
Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	13	3,89	0,64	1,216	0,304
	Belde/Bucak	25	4,27	0,37		
	İlçe	60	3,91	0,89		
	İl	137	3,94	0,72		
	Büyükşehir	119	3,95	0,75		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	52	4,04	0,77	0,517	0,597
	4-7 yıl	66	4,03	0,72		
	8 yıl ve üstü	122	3,93	0,80		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	110	4,05	0,62	0,946	0,389
	4-7 yıl	119	3,94	0,77		
	8 yıl ve üstü	129	3,92	0,81		

Çalıştığı Sektör	**Özel**	184	3,79	0,73	-4,877	0,000*
	Kamu	174	4,16	0,70		

Tablo 31'e göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine, çalışma sürelerine ve çalıştığı sektöre göre yetenek yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak çalıştığı sektör değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Varyansların homojenliğiyle ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H_0: Varyanslar homojen değildir ($p<0,05$)

H_1: Varyanslar homojendir ($p>0,05$)

3.6.3.3. Kariyer Yönetimi Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre kariyer yönetimi algılarına ait puan ortalamalarına ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 32. Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Kariyer Yönetimi	**Kesinlikle Katılmıyorum**		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**		**Ortalama**	**Standart Sapma**
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**		
1. Çalıştığım kurumda	16	4,4	36	9,9	50	13,8	139	38,4	121	33,4	3,86	1,12

kariyer yönetimi etkin olarak kullanılmaktadır.												
2. Kurum içi yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimde tanımlanmıştır.	16	4,4	28	7,7	60	16,6	152	42,0	106	29,3	3,84	1,07
3. Çalıştığım pozisyon itibariyle terfi alma şansım yoktur.	135	37,3	107	29,6	35	9,7	46	12,7	39	10,8	2,30	1,36
4. Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir.	11	3,0	4	1,1	31	8,6	180	49,7	136	37,6	4,18	0,87
5. Çalıştığım kurumda mesleki gelişime önem verilmektedir.	10	2,8	12	3,3	39	10,8	164	45,3	137	37,8	4,12	0,92
6. Çalıştığım kurumda bireysel gelişime önem verilmektedir.	14	3,9	12	3,3	53	14,6	162	44,8	121	33,4	4,01	0,98
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.	12	3,3	14	3,9	73	20,2	155	42,8	108	29,8	3,92	0,97
8. Çalıştığım kurumda terfi olanakları adil olarak dağıtılmıştır.	33	9,1	21	5,8	70	19,3	133	36,7	105	29,0	3,71	1,21
9. Çalıştığım kurumda mesleki ve kişisel gelişim olanakları adil olarak dağıtılmıştır.	21	5,8	20	5,5	64	17,7	134	37,0	123	34,0	3,88	1,12
10. Çalıştığım kurum, hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmaktadır.	13	3,6	15	4,1	67	18,5	151	41,7	116	32,0	3,94	1,00
11. Kurumumda çalışan performansını artırmak amacıyla ödül sistemi uygulanmaktadır.	11	3,0	28	7,7	66	18,2	141	39,0	116	32,0	3,89	1,04
12. Kurumumda, emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı konusundaki tutumu belirlenmiştir.	14	3,9	20	5,5	86	23,8	136	37,6	106	29,3	3,83	1,04
13. Çalıştığım kurumda kariyer danışmanlığı (mentorluk) desteği verilmektedir.	29	8,0	35	9,7	56	15,5	115	31,8	127	35,1	3,76	1,25
14. Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve	11	3,0	10	2,8	54	14,9	159	43,9	128	35,4	4,06	0,94

değerlendirmekle yükümlüdür.												
15. Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar.	16	4,4	9	2,5	64	17,7	168	46,4	105	29,0	3,93	0,98
16. Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.	10	2,8	14	3,9	61	16,9	173	47,8	104	28,7	3,96	0,93
17. Çalıştığım kurumda, ihtiyaç ve beklentilerimize önem verilir.	20	5,5	22	6,1	80	22,1	134	37,0	106	29,3	3,78	1,10
18. Çalıştığım kurumda rotasyon taleplerimiz dikkate alınmaz.	127	35,1	99	27,3	58	16,0	48	13,3	30	8,3	2,32	1,30
19. Verilen görevlerde yöneticiler çalışanlara destek vermezler.	145	40,1	113	31,2	45	12,4	34	9,4	25	6,9	2,12	1,23

Kariyer yönetimi ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların en çok katıldığı madde, 4. madde olan ve ortalaması 4,18 olan "Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,0'ı bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %1,1'i katılmadığını ve %8,6'sı ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %49,7'si bu maddeye katıldığını belirtirken, %37,6'sı ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %87,3'ünün "Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir" maddesine katıldığı görülmektedir. Yanıtlanan bu cevaplar doğrultusunda, bankada hizmet içi eğitimlerin verildiği sonucuna varılmıştır.

Kariyer yönetimi ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli ve ortalaması yüksek olan madde ise 5. madde olan ve ortalaması 4,12 olan "Çalıştığım kurumda mesleki gelişime önem verilmektedir" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %2,8'i bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %3,3'ü katılmadığını ve %10,8'i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %45,3'ü bu maddeye katılırken, %37,8'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %83,1'inin maddeye katıldığını belirtmiştir. Yanıtlanan bu cevaplar doğrultusunda, bankada mesleki gelişime önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer yönetimi ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli ve ortalaması yüksek olan madde ise 14. madde olan ve ortalaması 4,06 olan "Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,0'ı bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %2,8'i katılmadığını ve %14,9'u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %43,9'u bu maddeye katılırken, %35,4'ü ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda çalışanların %79,3'ünün "Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür" maddesine katıldığı görülmektedir. Yanıtlanan bu cevaplar doğrultusunda, bankada çalışanın kendisine verilen işlerle ilgili tüm sorumluluğu üstlendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Bankada çalışanlarının kariyer yönetimi ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların en az katıldığı madde, 19. madde olan ve ortalaması 2,12 olan "Verilen görevlerde yöneticiler çalışanlara destek vermezler" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %40,1'i bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %31,2'si katılmadığını ve %12,4'ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının cevaplarının değerlendirilmesine devam edildiğinde %9,4'ü bu maddeye katılırken, %6,9'u ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %71,3'ü verilen görevlerde yöneticilerin çalışanlara destek verdiğini düşünmektedir. Diğer çalışanların %16,3'ü verilen görevlerde yöneticilerin çalışanlara destek vermediğini düşünürken, %12,4'ünün ise bu madde için kararsız kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer düşük ve çalışanların en az katıldığı madde, 3. madde olan ve ortalaması 2,30 olan "Çalıştığım pozisyon itibariyle terfi alma şansım yoktur" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %37,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %29,6'sı katılmadığını ve %9,7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %12,7'si bu maddeye katılırken, %10,8'i ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %66,9'u çalıştığı pozisyon itibariyle terfi alma şansının olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %23,5'i çalıştığı pozisyon itibariyle terfi alma şansının olmadığı düşüncesine sahipken geriye kalan çalışanların %12,7'si ise çalıştığı pozisyon itibariyle terfi alma şansının olup olmadığı konusunda kararsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer düşük ve çalışanların en az katıldığı madde, 18. madde olan ve ortalaması 2,32 olan "Çalıştığım kurumda rotasyon taleplerimiz dikkate alınmaz" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %35,1'i bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %27,3'ü katılmadığını ve %16,0'ı ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcılarının %13,3'ü bu maddeye katıldığını belirtirken, %8,3'ü ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %62,4'ü çalıştıkları bankada rotasyon taleplerinin dikkate alınmadığı konusuna katılmadığı görülmektedir. Çalışanların %21,6'sı çalıştıkları bankada rotasyon taleplerinin dikkate alınmadığı konusuna katılırken, %13,3'ünün ise bu maddeye katılıp katılmama konusunda kararsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 33. Kariyer Yönetimi Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Max**	**Ort**	**Ss**
Kariyer Yönetimi Toplamı	1,00	5,00	3,67	0,59

Tabloya bakıldığında kariyer yönetimi toplam puanı 1,00 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,67 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların kariyer yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 34. Kariyer Yönetimi T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*P*
		n	**Ort**	**Ss**		
Cinsiyet	**Kadın**	209	3,59	0,62	-3,101	0,002*
	Erkek	149	3,79	0,54		
Medeni Durumu	**Evli**	240	3,66	0,61	-0,703	0,483
	Bekar	118	3,70	0,56		
Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	197	3,64	0,62	-0,765	0,445
	Çalışmıyor	43	3,72	0,53		

Tablo 34'e göre çalışanların medeni durumu ve eşin çalışma durumu ile kariyer yönetimi algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bunun yanında cinsiyet ile kariyer yönetimi algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Kadın ile erkekler arasında kariyer yönetimi açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde erkeklerin puan ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

Tablo 35. Kariyer Yönetimi ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

		Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*P*
		n	**Ort**	**Ss**		
Yaş (Yıl)	**25 yaş ve altı**	35	3,79	0,48	0,838	0,502
	26-30 yaş	109	3,62	0,72		
	31-35 yaş	68	3,71	0,49		
	36-40 yaş	83	3,63	0,61		
	41 yaş ve üstü	63	3,72	0,48		
Öğrenim Durumu	**Ön Lisans**	21	3,70	0,77	0,135	0,874
	Lisans	253	3,66	0,59		
	Yüksek lisans/doktora	84	3,70	0,57		
Kardeş Sayısı	**1**	41	3,78	0,67	1,806	0,127
	2	144	3,65	0,61		
	3	121	3,62	0,60		
	4	36	3,87	0,37		
	5 ve üstü	16	3,56	0,50		
Çocuk Sayısı	**Yok**	55	3,68	0,59	0,574	0,633
	1	101	3,63	0,65		
	2	70	3,63	0,60		

	3 ve üstü	14	3,85	0,33		
Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	13	3,72	0,59	0,829	0,507
	Belde/Bucak	25	3,83	0,34		
	İlçe	60	3,61	0,71		
	İl	137	3,69	0,62		
	Büyükşehir	119	3,63	0,54		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	52	3,68	0,65	0,075	0,928
	4-7 yıl	66	3,64	0,61		
	8 yıl ve üstü	122	3,66	0,59		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**3 yıl ve daha az**	110	3,76	0,52	2,531	0,081
	4-7 yıl	119	3,59	0,64		
	8 yıl ve üstü	129	3,67	0,60		
Çalıştığı Sektör	**Özel**	184	3,60	0,60	-2,349	0,019*
	Kamu	174	3,75	0,58		

Tablo 35'e göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine ve çalışma sürelerine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak çalıştığı sektör değişkenine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Yaşı farklı olan gruplar arasında Kariyer Yönetimi ve alt boyut puanları açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Görev yaptığı sektör farklı olan gruplar arasında Kariyer Yönetimi açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde kamu sektöründe çalışanların puan ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Kariyer Yönetimi ve alt boyut puanları açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

İşyerinde çalışma süresi farklı olan gruplar arasında kariyer yönetimi açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde 3 yıl ve daha az süredir çalışanların puan ortalaması 4-7 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.

Tablo 36. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Boyutlarının, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
Kariyer Yönetimi	İnsan Sermayesi	0,169	3,956	0,000*	0,585
	Yapısal Sermaye	0,155	2,585	0,010*	
	Müşteri Sermayesi	0,096	1,626	0,105	
	Yeteneği Bulma	0,188	2,977	0,003*	
	Yeteneği Geliştirme	0,112	1,494	0,136	
	Yeteneği Elde Tutma	0,209	2,818	0,005*	
Model: F=82,605 p=,000					

Entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi boyutlarının, kariyer yönetimine etkisinin incelenmesi için yapılan Regresyon Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Etkinin incelenmesi amacıyla kurulan model anlamlıdır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Yeteneği Bulma ve Yeteneği Elde Tutma; Kariyer Yönetimini pozitif etkilemektedir (Beta=0,169; 0,155; 0,188; 0,209). Yeteneği Elde Tutmanın etkisi en fazladır. Kariyer Yönetimindeki değişimin %58,5'i incelendiğinde İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Yeteneği Bulma ve Yeteneği Elde Tutma tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 37. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
Kariyer Yönetimi	Entelektüel Sermaye	0,360	7,733	0,000*	0,580
	Yetenek Yönetimi	0,471	10,101	0,000*	
Model: F=245,205 p=,000					

Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi için yapılan Regresyon Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Etkinin incelenmesi amacıyla kurulan model anlamlıdır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi; Kariyer Yönetimini pozitif etkilemektedir (Beta=0,360; 0,471). Yetenek Yönetimini etkisi daha fazladır. Kariyer Yönetimindeki değişimin %58,0'i incelendiğinde Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 38. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin, Kariyer Yönetimine Etkisinin İncelenmesi Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	P
İnsan Sermayesi	1,142	2	355	,320
Yapısal Sermaye	3,232	2	355	,041
Müşteri Sermayesi	5,860	2	355	,003
Entelektüel Sermaye	3,973	2	355	,020
Yeteneği Bulma	6,669	2	355	,001
Yeteneği Geliştirme	6,816	2	355	,001
Yeteneği EldeTutma	11,015	2	355	,000
Yetenek Yönetimi	9,926	2	355	,000
Planlama/Strateji	8,354	2	355	,000
Mesleki ve Kişisel Gelişim	6,938	2	355	,001
Kariyer Yönetimi	9,819	2	355	,000

Tablo 38'de incelenmiş olan homojenlik sağlanan İnsan Sermayesi için (p>0,05) çoklu karşılaştırma olarak Bonferroni testi kullanılmış iken homojenlik sağlamayan (p<0,05) değişkenler için Tamhane testi kullanılmıştır.

3.6.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Yapılan çalışmanın ölçeklerinde bulunan verilerin varyansları incelendiğinde verilerin normal dağıldığını ve buna bağlı olarak korelasyon analizine uygun olduğu görülmektedir.

Entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi ile sosyo-demografik özellikler arasındaki korelasyon analizleri ve entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin ana boyutu ve alt boyutları ile kariyer yönetimi ana boyutu ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığı bu başlık altında araştırılarak belirlenmiştir.

Korelasyon analizi, *"iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem"* şeklinde ifade edilmektedir. Analiz edilen bu değişkenlerin arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı incelenirken, ortaya çıkan bu ilişkinin derecesi de korelasyon katsayısı yolu ile belirlenmektedir.

Korelasyon katsayı "-1 ile +1" aralığında değerler almaktadır ve "r" harfi ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının sıfır olması, analiz edilen değişkenler arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

Korelasyon katsayısının negatif çıkması, ilişki yönünün negatifliğini, değerlerden birinin artmasının diğerini düşürdüğünü belirtir. Pozitif çıkması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki bu ilişki sebep-sonuç ilişkisini göstermez (Doymuş, 2009).

Korelasyon katsayısı; 0,00-0,25 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu; 0,26-0,49 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu; 0,50-0,69 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu; 0,70-0,89 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ve 0,90-1,00 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğundan söz edilir (Büyüköztürk, 2012:30).

3.6.4.1. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 39. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel Sermaye Ölçeği		Yetenek Yönetimi Ölçeği		
		Yeteneği Bulma	**Yeteneği Geliştirme**	**Yeteneği Elde Tutma**
İnsan Sermayesi	r	0,467	0,434	0,440
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****
Yapısal Sermaye	r	0,575	0,598	0,572
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****
Müşteri Sermayesi	r	0,566	0,624	0,605
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****

Tablo 39'de entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

İnsan sermayesi ile yeteneği bulma arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,467; p=0,001; p<0,05). İnsan sermayesi ile yeteneği geliştirme arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,434; p=0,001; p<0,05). İnsan sermayesi ile yeteneği elde tutma arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,440; p=0,001; p<0,05).

Yapısal sermaye ile yeteneği bulma arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,575; p=0,001; p<0,05). Yapısal sermaye ile yeteneği geliştirme arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,598; p=0,001; p<0,05). Yapısal sermaye ile yeteneği elde tutma arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,572; p=0,001; p<0,05).

Müşteri sermayesi ile yeteneği bulma arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,566; p=0,001; p<0,05). Müşteri sermayesi ile yeteneği geliştirme arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,624; p=0,001; p<0,05). Müşteri sermayesi ile

yeteneği elde tutma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,605; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 1 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm entelektüel sermaye algılarında yetenek yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 1 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.4.2. Entelektüel Sermaye ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel sermaye ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Entelektüel Sermaye ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel Sermaye Ölçeği		**Kariyer Yönetimi Ölçeği**	
		Planlama/Strateji	**Mesleki ve Kişisel Gelişim**
İnsan Sermayesi	r	0,513	0,487
	p	***0,001****	***0,001****
Yapısal Sermaye	r	0,617	0,552
	p	***0,001****	***0,001****
Müşteri Sermayesi	r	0,645	0,505
	p	***0,001****	***0,001****

Tablo 40'ta entelektüel sermaye ve kariyer yönetimi korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

İnsan sermayesi ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,513; p=0,001; p<0,05). İnsan sermayesi ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,487; p=0,001; p<0,05).

Yapısal sermaye ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,617; p=0,001; p<0,05). Yapısal sermaye ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,552; p=0,001; p<0,05).

Müşteri sermayesi ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,645; p=0,001; p<0,05). Müşteri sermayesi ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,505; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 2 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm entelektüel sermaye algılarında kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 2 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.4.3. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

Yetenek Yönetimi Ölçeği	**Kariyer Yönetimi Ölçeği**	
		Mesleki ve Kişisel Gelişim

		Planlama/Strateji	
Yeteneği Bulma	r	0,674	0,586
	p	***0,001****	***0,001****
Yeteneği Geliştirme	r	0,688	0,578
	p	***0,001****	***0,001****
Yeteneği Elde Tutma	r	0,694	0,588
	p	***0,001****	***0,001****

Tablo 41'de yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

Yeteneği bulma ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,674; p=0,001; p<0,05). Yeteneği bulma ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,586; p=0,001; p<0,05).

Yeteneği geliştirme ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,688; p=0,001; p<0,05). Yeteneği geliştirme ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,578; p=0,001; p<0,05).

Yeteneği elde tutma ile planlama/strateji arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,694; p=0,001; p<0,05). Yeteneği elde tutma ile mesleki ve kişisel gelişi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır (r=0,588; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 3 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm yetenek yönetimi algılarında kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 3 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.4.4. : Entelektüel Sermaye ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel sermaye ve sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 42 de gösterilmiştir.

Tablo 42. Entelektüel Sermaye ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Entelektüel Sermaye Ölçeği		**Sosyo-Demografik Değişkenler Ölçeği**
İnsan Sermayesi	r	0,508
	p	***0,001****
Yapısal Sermaye	r	0,567
	p	***0,001****
Müşteri Sermayesi	r	0,614
	p	***0,001****

Tablo 42'de entelektüel sermaye ve sosyo-demografik değişkenler korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

İnsan sermayesi ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır ($r=0,508$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Yapısal sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0,567$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Müşteri sermayesi ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r=0,614; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 4 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm entelektüel sermaye ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 4 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.4.5. : Yetenek Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Yetenek yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 43'tegösterilmiştir.

Tablo 43. Yetenek Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Yetenek Yönetimi Ölçeği		**Sosyo-Demografik Değişkenler Ölçeği**
Yeteneği Bulma	r	0,655
	p	***0,001****
Yeteneği Geliştirme	r	0,587
	p	***0,001****
Yeteneği Elde Tutma	r	0,574
	p	***0,001****

Tablo 43'te yetenek yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

Yeteneği bulma ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0,655$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Yeteneği geliştirme ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır ($r=0,587$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Yeteneği elde tutma ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır ($r=0,574$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Hipotez 5 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm yetenek yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 5 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.4.6. : Kariyer Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Kariyer yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44. Kariyer Yönetimi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Korelasyon Analizi Bulguları

Kariyer Yönetimi Ölçeği		**Sosyo-Demografik Değişkenler Ölçeği**
Planlama/Strateji	r	0,663
	p	***0,001****
Mesleki ve Kişisel Gelişim	r	0,576
	p	***0,001****

Tablo 44'te kariyer yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

Planlama/Strateji ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0,663$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Mesleki ve Kişisel Gelişim ile sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü orta bir ilişki saptanmıştır ($r=0,576$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Hipotez 6 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 6 tamamen kabul edilmiştir.

3.6.5. Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Açıklamaların daha anlaşılır bir şekilde görülebilmesi açısından çalışmanın başında belirtilen hipotezlerin yapılan testler sonucunda kabul edilebilirlikleri aşağıda Tablo 41'de açıklanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinden olan hipotez 1, hipotez 2, hipotez 3, hipotez 4, hipotez 5 ve hipotez 6 kabul edilmiştir.

Tablo 45. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	**Sonuç**
Hipotez 1: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 2: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**

Hipotez 3: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 4: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 5: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 6: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili önceden yapılan araştırmalar okunmuş olup, yapılan bu tez çalışması ile benzerlik ve farklılık gösteren bulgular değerlendirilmektedir.

Taşkesiği (2019) tarafından yapılan çalışmada, Muğla ilindeki bankaların entelektüel sermaye bileşenlerinin kariyer yönetimiyle ilişkisinin incelenmesi yapılmıştır. Araştırmada, Muğla ilindeki bankalarda görev yapan 126 çalışan ve müşteriler tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin kariyer yönetimi üzerinde bir etkisinin olduğu belirtmiştir. Bankada çalışanların entelektüel sermaye algıları ile yaş ve medeni durumu değişkenlerinin kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varan Taşkesiği (2019), bu sonuçların ortaya çıkmasında bankacılık sektöründe çalışanların yaş ve medeni durumu ile Muğla ilindeki bankalarla sınırlı bir araştırma yapılmasının etkisini göstermiş olabileceğini söylemektedir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe çalışanların yaş ve medeni durumu ile belirli bir il ile sınırlı olma unsurlarının, entelektüel sermayenin bir etkisinin olması bakımından yapılan bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Ancak Taşkesiği (2019) tarafından yapılan araştırma bulguları bu tez araştırmasının aksine, insan sermayesi ve yapısal sermayenin kariyer yönetimi üzerinde negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile Taşkesiği (2019) tarafından yapılan çalışma kesinlikle örtüşmemektedir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında ki neden ise çalışmaların farklı illerde ve farklı katılımcılar tarafından yapılmış olması kaynaklı olabilmektedir.

Öz (2019) tarafından yapılan çalışmada, entelektüel sermayenin işletmeler için önemi ve bankacılık sektöründe bankaların temel performans göstergeleri üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışanların "entelektüel sermaye" ve "yetenek yönetimi" algılarının "kariyer yönetimi" algılarının üzerindeki etkisinin "sosyo-demografik" değişkenler göz önünde bulundurularak belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada anket verilerinin analizinde şu sonuca ulaşmıştır:

Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda görev alan daha genç yaşta ve kadın çalışanların, entelektüel sermaye algılarının yetenek yönetimi üzerinde daha olumlu bir etkide olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ele alınan sosyo-demografik değişkenlerin sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre; yaşa göre ise 26-30 yaş aralığındaki çalışanların daha ileri yaştaki çalışanlara oranla entelektüel sermaye algılarının ve alt boyutları ile yetenek yönetimi algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öz (2019) tarafından yapılan çalışmada ele alınan sosyo-demografik değişkenlerin sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; yaşa göre ise 36 yaş ve üzeri çalışanın daha genç çalışanlara oranla entelektüel sermaye algılarının ve alt boyutları ile işletme performansına yönelik olumlu bakış açısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada tespit edilen sonuçların Öz (2019)'ün çalışmasının sonuçlarından farklı olduğu kanısı elde edilmiştir. Bu doğrultuda bu iki çalışma birbiriyle farklılık göstermekte ve örtüşmemektedir.

Öz (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları detaylı olarak incelendiğinde sosyo-demografik değişkenlerden öğrenim durumuna bakıldığında, çalışanların çoğunluğunun lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip oldukları ve diğer çalışanlara oranla entelektüel sermaye algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada bu değişkenler incelendiğinde ise lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip çalışanların diğer çalışanlara oranla entelektüel sermaye algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Öz (2019) tarafından yapılan çalışma ile bu çalışma benzerlik göstermekte yani bu iki çalışma birbiriyle örtüşmektedir.

Yıldız (2020) tarafından yapılan çalışmada, entelektüel sermayenin yenilikçiliğe dayalı rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir. Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde, sistematik çerçevede geliştirilen model yardımıyla

sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yenilikçilik yapısı ve entelektüel sermayenin nasıl bir ilişkisi olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada anket verilerinin analizinde şu sonuca ulaşmıştır:

Entelektüel sermayenin alt boyutu olan yapısal sermayenin nitelikleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki var olduğunu tespit etmiştir. Yıldız (2020), işletmenin yapısal sermayesini etkin bir biçimde kullanması beraberinde çalışanların yetenek yönetimini doğru yönetebileceğini ve rekabet üstünlüğünü de sağlayacağını söylemektedir. Bu bağlamda bu iki çalışma birbirleriyle örtüşmektedir.

Yıldız (2020) çalışmasının devamında, yapılan bu araştırma çalışmasından farklı olarak işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmenin entelektüel sermaye algıları ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir. Ancak bu çalışmada, çalıştığı sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu iki çalışma arasındaki farklılığın sebebi yapılan araştırmanın farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Şahin (2015) tarafından yapılan çalışmada, turizm endüstrisinde yer alan büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine olan katkısı incelenmektedir. Muğla'daki 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışanların yetenek yönetimi algılarının yenilik performansına ilişkin verilerine ulaşmak için yapılan çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Şahin (2015) tarafından yapılan çalışmada, ele alınan sosyo-demografik değişkenlerin sonuçları incelendiğinde yaşa göre, 31 yaş ve üstü çalışanın 30 yaş ve altı çalışanlara oranla yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise 26-30 yaş aralığındaki çalışanların yetenek yönetimi algılarının yüksek olduğu ve yetenek yönetimini daha doğru şekilde kullandığı kanısına varılmıştır. Şahin (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunun tam tersinde bir veri elde edildiğinden bu iki çalışmanın bu sonuçlar doğrultusunda örtüşmediği görülmektedir.

Bu çalışmada, öğrenim durumu değişkeninin çalışanların yetenek yönetimi algısına etki ettiğini, lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların yetenek yönetimi algılarının, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bunun sebebi olarak eğitim seviyesi arttıkça çalışanların çoğunluğunun farklılıklara olumlu yaklaşmaları ve kişilerin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması gibi unsurlar söylenmektedir. Şahin (2015) çalışmasının devamına bakıldığında da yine aynı sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda bu iki çalışmanın birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir.

Karadayı (2018) tarafından yapılan çalışmada, otomotiv sektöründe bulunan firmaların uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmada, Bursa çevresinde ve otomotiv sektöründe görev yapan 104 çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Karadayı (2018), çalışmasında sosyo-demografik değişkenlerden olan yaş değişkeninin yetenek yönetimi algısında etkili olduğunu, özellikle 25-30 yaş aralığındaki çalışanların yetenek yönetimi algılarının, diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu iki çalışma incelendiğinde yaş değişkeninin çalışanların yetenek yönetimi algılarına olumlu etki etmesi sebebi ile birbiriyle örtüşmektedir.

Bu sonuca bakıldığında 25-30 yaş aralığındaki çalışanların yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olması, genç çalışanların iş hayatına yeni atılmaları sebebiyle daha hevesli olmaları, geleceğe dair kurulan hayalleri gerçekleştirme isteği, çalışma yaşamında yeteneklerini gösterme ve kendilerini kabul ettirme istekleri, terfi alma veya kadroya kabul edilme çabaları gibi sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir. 30 yaş üstü çalışanların ise bulundukları pozisyon belirlenmiş ve iş yerinde kendini ispat etmiş kişilerden oluşması, emekliliklerinin yaklaşması ve önceliklerinin değişmesi bakımından kariyerlerini ikinci planda tutmaları sebebiyle yetenek yönetimi algılarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Karadayı (2018) çalışmasının devamında, öğrenim durumu değişkeninin çalışanların yetenek yönetimi algısına etki ettiğini, lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların yetenek yönetimi algılarının, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bunun sebebi olarak eğitim seviyesi arttıkça çalışanların çoğunluğunun farklılıklara olumlu

yaklaşmaları ve kişilerin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması gibi unsurlar söylenmektedir. Elde edilen bu sonuca bakıldığında iki çalışmanın örtüştüğü bir diğer konunun, öğrenim durumu değişkeninin olduğu görülmektedir.

Galaş (2019) tarafından yapılan çalışmada, yetenek yönetimi bağlamında çalışanların kariyer yönetimi incelenmiştir. Araştırmada, Giresun ilinde faaliyet gösteren ve özel hastanede görev alan toplam 110 çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmış ve çalışma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan bu çalışma sonucunda sosyo-demografik değişkenlerden olan yaş ve öğrenim durumu değişkeninin çalışanlarının yetenek yönetimi algısında anlamlı, pozitif yönlü ve olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu tespit edilmiştir. Galaş (2019)'un çalışmasının devamı incelendiğinde yine aynı sonucun elde edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda iki çalışmanın yaş ve öğrenim durumu değişkeninin yetenek yönetimi algılarına etki etmesi nedeni ile birbiriyle örtüştüğü ve benzerlik gösterdiği kanısına varılmıştır.

Galaş (2019) çalışmasında, 3 yıldan daha az süredir hastanede çalışanların, 8 yıl ve üzeri süredir çalışanlara göre yetenek yönetimini algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada ise Galaş (2019)'ın çalışmasının tam aksine 3 yıldan daha az süredir bankada görev alan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla yetenek yönetimi algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Galaş (2019)'ın çalışmasının tam tersine yapılan bu çalışmada, şirketlerde çalışma süresinin arttıkça alınan seminerler, eğitimler ve deneyimlerin bireylere olumlu yansıması sebebiyle yetenek yönetimi algılarının daha açık ve yüksek olduğu kanıtlanmıştır. Bu iki çalışmanın bu sonuçlar doğrultusunda örtüşmediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlardaki farklılık, çalışmaların farklı sektörlerde yapılmasından ve işletmelerin yapısından kaynaklı olabilmektedir.

Akdoğan (2014) tarafından yapılan çalışmada, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişmesi ile örgütsel bağlılık hakkında iki farklı sektör üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren Belediye İktisadi Teşebbüsü (BİT) ve özelleştirilmiş Belediye İktisadi Teşebbüsü statüsündeki işletmelere anket uygulanmıştır. Kamudan 60 kişi, özel sektörden ise 58 kişi tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmıştır.

Akdoğan (2014) çalışmasında, sosyo-demografik değişkenlerin kariyer yönetimi üzerine bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada ise yaş, cinsiyet, görev yaptıkları sektör, öğrenim durumu ve iş yerinde çalışma süresinin, çalışanların kariyer yönetimi algıları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu iki çalışmada gerçekleşen farklılığın sebebi, çalışmaların yapıldığı sektörlerin farklı olmasından, çalışanların iş koşullarının ve sorumluluklarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda bu iki çalışma birbiri ile örtüşmemektedir.

Akdoğan (2014) çalışmasının devamında, işletmelerde kariyer yönetim uygulamalarına yönelik işten çıkarılmada çalışanların verimliliğinin göz önüne alınması ve işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılmasına ilişkin olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Buradan çıkan sonuca göre işletmelerde işten çıkarma sürecinin verimlilik doğrultusunda ve geçerli bir biçimde işlendiği, buna bağlı olarak çalışanların memnuniyetinin daha yüksek olduğu ve çalışanların işteki verimliliğin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda iki çalışmanın bu konuda örtüştüğü görülmektedir.

Elmalı (2015) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonunun üzerine olan etkilerini incelenmiştir. Araştırmada, Ankara ilindeki bir sanayi işletmesinde yönetici ve alt departmanlar da görev yapan 134 çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışma sonucunda kariyer yönetiminin çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kariyer yönetimi beklentilerinin çalıştıkları işletme tarafından büyük ölçüde karşılanmasıyla çalıştıkları işletmede görev ve sorumlulukları gerçekleştirme motivasyonuna olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Elmalı (2015) bu çalışmasında sosyo-demografik değişkenden medeni durum değişkenine baktığında katılımcıların çoğunluğunun evli çalışandan oluştuğunu, bu katılımcıların kariyer yönetimi algısında anlamlı, pozitif yönlü ve olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bu iki çalışmanın örtüştüğü görülmektedir.

Ancak cinsiyet değişkenine bakıldığında Elmalı (2015), erkek çalışanların kariyer yönetimi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise Elmalı (2015)'ın ulaştığı sonucun tam aksine kadın çalışanların kariyer yönetimi algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda ise bu iki çalışma örtüşmemektedir.

SONUÇ

Entelektüel sermaye; insan kaynağının yetenekleri ve zihinsel modelleri tarafından üretilen bilgiden kaynaklanan maddi olmayan nitelikteki varlıklar şeklinde ifade edilmektedir.

Yetenek yönetimi, var olan ve gelecekte ortaya çıkacak olan örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve tavırları olan insanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için geliştirilmiş olan stratejilerin veya sistemlerin uygulanmasıdır.

Kariyer yönetimi ise birey ve işletmenin amaçlarını bütünleştirerek, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenek akışını elde etmek ve bu şekilde işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerine olan etkisinde sosyo–demografik değişkenlerin aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmanın bağımlı değişkenlerini entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi oluştururken, bağımsız değişkenlerini ise kariyer yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler oluşturmaktadır.

Literatür taraması yapıldığında entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan veya bu iki kavramın kariyer yönetimine etkisinde demografik özelliklerin aracı rolünün tespit edilmesine yönelik bir araştırmayla karşılaşılmamıştır.

Bu sonuç, yapılan bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğunu ve önemini göstermektedir. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın evrenini Edirne, Kırklareli ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır.

Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve Edirne, Kırklareli, İstanbul illerinde faaliyet gösteren devlet ve özel bankalarda çalışan ve rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 402 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma yapılan bankalarda online ve elden olmak üzere toplam 402 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formlarının analize eklenememesi sebebiyle toplam 358 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

Yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

✓ Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre çalışmanın güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların en küçüğü 23, en büyüğü 54 yaşındadır.

✓ Araştırmaya katılanların çoğunluğu 26-30 yaş grubundakiler oluşturmaktadır ve bu oran katılımcıların %30,4'ünü oluşturmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda katılımcıların büyük çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Bunun sebebi olarak anketin uygulandığı bankaların işe alım süreçlerinde, yeni mezun olmuş ve dinamik çalışanların iş hayatına yeni atılmaları sebebiyle daha hevesli olmaları, çalışma yaşamında yeteneklerini gösterme ve kendilerini kabul ettirme istekleri gibi sebeplerden dolayı daha verimli çalışacağını düşünmesidir. Aynı zamanda bu bireylerinde bankaların sağladıkları çeşitli imkânlar ile kendilerini geliştirme konusunda daha avantajda olacağını düşünmesi de bu sonuca bir sebep olarak gösterilebilir.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu kadın çalışanlardan oluşmaktadır ve oranı % 58,4'tür. Bunun sebebi olarak bankada çalışmanın ciddi sorumluluk ve dikkat gerektirmesinden kaynaklı olarak kadınların iş yaşamında kendilerini gösterebilmeleri ve önlerine engel konulmaması adına kuralları ve haklarını daha fazla öğrenip önemsemesinden söylenebilir.

✓ Evli çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır ve %67,0'lik bir orana sahip olmakla birlikte 8 yıl ve üzeri evli olan çalışanlar %50,8'lik bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Bunun sebebinin evli çalışanların eş ve çocuklarına karşı olan sorumluluklarının fazla olması sebebiyle görevlerini daha fazla önemsemesi şeklinde ifade edilebilmekteyken aynı zamanda bankanın sağladığı imkânların çalışanların talep ve beklentilerini de karşıladığının göstergesi olarak söylenebilir.

✓ Evli olup eşi çalışanların oranı, eşi çalışmayanların oranına göre fazladır ve bu oran %82,1'dir. Bu durumun sebebi olarak ise katılımcıların çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluşmasından kaynaklandığı görülmektedir.

✓ Çocuk sahibi olan çalışanlara bakıldığında ise çocuk sayısı anlamında çoğunluğu oluşturan %42,1'lik bir orana sahip olan çalışanların 1 çocuğu bulunmaktadır. Bu durumun sebebi katılımcıların büyük bir kısmını genç çalışanların oluşturmasıdır.

✓ Çalışanların çoğunluğunun 2 kardeş olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu oran %40,2'dir.

✓ Yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere göre çalışanların %38,7'si ilde, %33,6'sı ise büyükşehirde bulunmuştur. Anketlerin Edirne, Kırklareli ve İstanbul illerinde bulunan bankalarda uygulanmasından dolayı ortaya çıkan bu oran beklenen bir sonuçtur.

✓ En düşük eğitim seviyesi ön lisans iken en yüksek eğitim seviyesi ise doktoradır. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu olmakla birlikte %70,7'lik bir orana sahiptirler.

✓ 8 yıl ve üstü süredir bankada çalışma süresine sahip olan çalışanlar çoğunluktadır ve oranı %36,0'dır. Bu durum özel bankaların yanı sıra kamu bankalarında da anket çalışmasının gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır.

✓ Anket katılan çalışanların %51,4'ünün özel sektörde, %48,6'sının ise kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir.

✓ Çalışanların sektörlerine göre dağılımına bakıldığında ise özel sektörde çalışanlar %51,4'lük bir oranla kamu sektöründe çalışanlara göre çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna sebep olan faktörler ise kamuda çalışabilmek için belirlenen sınavlardan gerekli puanların alınmasında yaşanan zorluklar gösterilebilir.

✓ Aylık toplam aile gelirine bakıldığında çalışanların %41,6'sı 5501-10.000 TL gelire sahipken, bunu takip eden ve aralarında çok az fark bulunan bir diğer oran ise %41,3'lük kısmın 10.000TL ve üzeri aylık toplam aile gelirine sahip olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre çalışanların çoğunluğunu genç bireylerin oluşturduğu görülmekte ve özel ile kamu sektörü fark etmeksizin alınan ücretin yıl geçtikte artış göstermesinden kaynaklı aile gelir toplamı 5501-10.000 TL arasındadır. 10.000TL ve üzeri aylık toplam aile gelirine sahip olan katılımcıların ise bankada uzun süredir çalıştığı veya katılımcı çalışanın eşinin de çalıştığı söylenebilir.

✓

Çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri düzeyinde entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi algılarında farklılıkların belirlenmesi için T Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

✓ Yapılan incelemeler sonucunda entelektüel sermaye toplam puanı 1,74 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,92 olarak gerçekleşmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların entelektüel sermayelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik

sürelerine ve çalışma sürelerine göre entelektüel sermaye algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların entelektüel sermaye hakkında düşündükleri fikirler benzerlik göstermektedir.

✓ Ancak çalıştığı sektör değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun sebebi özel sektörde çalışan kişilerin bulundukları sektörün getirdiği görev ve sorumlulukların farkında olması, herhangi bir motive düşüklüğü veya görev aksatma durumunda işten çıkarılma konusunda bilinçli olması gibi unsurların etkisiyle entelektüel sermaye algılarının daha açık olması söylenebilir. Kamu sektöründe çalışanların ise sektörün getirdiği görev ve sorumlulukların farkında olması fakat sektör pozisyon bakımından kendilerini daha güven altında görmeleri söylenebilir.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum ile entelektüel sermaye algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin evli çalışanların eş ve çocuklarına karşı olan sorumluluklarının fazla olması sebebiyle görevlerini daha fazla önemsemesi şeklinde ifade edebiliriz.

✓ Yetenek yönetimi analizlerine bakıldığında yetenek yönetimi toplam puanı 1,19 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,97 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların yetenek yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine ve çalışma süreleri değişkenlerine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ancak çalıştığı sektör değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

✓ Sonuçlara bakıldığında 26-30 yaş aralığındaki çalışanların yetenek yönetimi algılarının, 25 yaş ve altı çalışanlarının yetenek yönetimi algılarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

✓ Çalışmanın devamında köyde ve belde/bucakta yaşayan çalışanların yetenek yönetimi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken, büyük şehir ile ilde ve ilçede yaşayan çalışanların arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan detaylı araştırmalar sonucunda, yetişme çağında büyükşehir ve ilde yaşayan çalışanların yetenek yönetimi algılarının, yetişme çağında köyde yaşayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Kariyer yönetimi analizlerine bakıldığında kariyer yönetimi toplam puanı 1,00 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,67 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla

araştırmaya katılan çalışanların kariyer yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı sektör değişkenine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde kamu sektöründe çalışanların puan ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir. Kamu sektöründe çalışanların sektörün getirdiği görev ve sorumlulukların farkında olması fakat sektör pozisyon bakımından kendilerini daha güven altında görmeleri bir sebep olarak söylenebilir.

✓ Bunun yanında katılımcıların cinsiyeti ile kariyer yönetimi algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde erkeklerin puan ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

✓ Çalışanların işyerinde çalışma süresi ile kariyer yönetimi algısı arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 3 yıl ve daha az süredir çalışanların puan ortalaması 4-7 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. 3 yıl ve daha az süredir çalışanlar genelde genç kesimden oluşmakta buda genç ve daha kısa zamandır bankada çalışanların; iş hayatına yeni atılmaları sebebiyle daha hevesli olmaları, geleceğe dair kurulan hayalleri gerçekleştirme isteği, çalışma yaşamında yeteneklerini gösterme ve kendilerini kabul ettirme istekleri, terfi alma veya kadroya kabul edilme çabaları gibi sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan çalışmanın ölçeklerinde bulunan verilerin varyansları incelendiğinde, varyansların normal dağıldığı ve buna bağlı olarak korelasyon analizine uygun olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucu göz önünde bulundurulduğunda çalışanların tüm entelektüel sermaye algılarında yetenek yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Buradan hareketle bankaların entelektüel sermayelerini desteklemelerinin ve etkili bir şekilde yönetmelerinin hem kişilerin hem de bankanın yetenek yönetimini olumlu olarak etkileyebileceği söylenebilir.

Entelektüel sermayesini destekleyen ve yönetebilen bankalar bu sermayelerini avantaja dönüştürebilmekte, aynı zamanda hem yetenekli çalışanlarını kaybetmemekte hem de rekabet üstünlüğünü koruyarak bankalarının yetenek yönetimine olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın devamında çalışanların tüm entelektüel sermaye ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tüm entelektüel sermaye algılarında kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tüm yetenek yönetimi algılarında kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Yetenek yönetimi ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" " hipotezi kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye ve sosyo-demografik değişkenler arasında arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tüm entelektüel sermaye ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Entelektüel sermaye ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tüm yetenek yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H0: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H1: Yetenek yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" " hipotezi kabul edilmiştir.

Kariyer yönetimi ve sosyo-demografik değişkenler arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tüm kariyer yönetimi ana boyutu ve tüm alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H0: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H1: Kariyer yönetimi ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" " hipotezi kabul edilmiştir.

Özet olarak entelektüel sermayenin, yetenek yönetiminin ve kariyer yönetiminin birbirlerini olumlu anlamda etkilediği, sosyo-demografik değişkenler ile bu üç kavramında birbirlerini olumlu anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular belirli bir bölgede yer alan ve belirli sektörlere ait örgüt çalışanlarından elde edildiğinden dolayı diğer sektör ve örgütler için genellenemeyebilir. Bu sebeple verilecek olan öneriler sektörden sektöre, örgütten örgüte değişiklik gösterebilir. Bu doğrultuda entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi üzerine bankalar için önerilerde bulunulabilir.

İşletmeler için öneriler:

- Bankalar, sahip oldukları her bir farklı özelliğe sahip çalışanın, o banka için farklı fikir, düşünce biçimi ve bakış açısı olduğunu göz önünde bulundurmalıdır.
- Banka işe alımlarda, kişinin kariyer planı ile işletmenin kariyer planının nerdeyse aynı olması noktasına dikkat edilmelidir.
- Bir banka bünyesinde bulundurduğu çalışanına sorumluluk yüklediği iş ile ilgili eğitim ve kurs imkânı tanıyarak, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda öncü davranmalıdır.
- Bankalar, çalışanların kendilerine ait sorumlulukları yerine getirdiklerinin farkında olduğunu çalışanlara hissettirmeli, çalışanların tüm fikir ve görüşlerini dinlemeli, yeri geldiğinde onları ödüllendirmeli ve çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutmalıdır.
- Bankalar çalışanlarının yetenek ve becerilerini tespit ederek doğru zamanda doğru yerde doğru kişiyi, gerekli pozisyona yerleştirmelidir.
- Günümüz koşulları ve devamlı gelişmekte olan teknoloji ile işletmeler arasında artan rekabet, işletmeleri avantaj sağlayacak yeni alanlar aramaya yöneltmektedir. Burada en önemli unsurun insan unsuru olduğu görülmektedir. Tamda bu noktada işletmelerin çalışanların entelektüel sermayesini en doğru şekilde kullanmaya yöneltmelidir.
- Bir banka, kendi adından sürekli olarak bahsettirmek istiyorsa ve günümüz koşullarındaki zorlu rekabet ortamında üstünlüğünü sürdürmek istiyorsa; çalışanlarını iyi tanımalı, çalışanlarını entelektüel sermayeyi doğru kullanmaya teşvik etmeli, çalışanlarının yeteneklerini kullanmalarına izin vermeli, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde onlara gerekli destek ve imkânı sunmalıdır. Çünkü yapılan bu çalışmanın sonucuna bakıldığında entelektüel sermayenin, yetenek yönetiminin ve kariyer yönetiminin birbirini etkileyen konular olduğu görülmektedir.

Çalışanlar için öneriler:

- Bireyler, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek ve işte verimli olmak için kendini sürekli geliştirmelidir, yeniliklere uyum sağlayabilmeli, gelişen teknolojiye hızlı adapte olabilmelidir.
- Kişiler çalıştığı bankanın entelektüel sermayeyi nasıl uyguladıklarını bilmelidir. Bunu bildikleri zaman kendileri için hangi bilgiyi nerede ve ne zaman kullanacaklarını daha çabuk anlayabilir. Bu durumda işletmenin avantaj sağlamasına neden olabilir.
- Çalışanlar iş ortamında bulunan herkese saygı göstermelidir. Her bir bireyin benzer yönlerinin olduğunu ancak herkesin yetenek ve becerileri ile kariyer hedeflerinin aynı olmadığının da bilincinde olmalıdır.
- Bireyler çalışacakları işi seçerken kendi yeteneklerinin ve kariyer hedeflerinin çalışacağı kurumun yetenek ve kariyer yönetimi ile örtüşmesine özen göstermelidir. Kişi bahsedilen bu iki konu örtüşmediğinde kendisine verilen görev için yeterli motivasyonu sağlayamayacak, böylelikle hem kendisi için hem de işletme için verimli sonuçlar elde edemeyecektir.

Araştırmacılar için öneriler:

- Tüm alan araştırmaları için belli sınırlılıklar bulunduğu gibi, bu çalışmanın da bir takım kısıtları mevcuttur. Öncelikle bu araştırma kamu ve özel banka çalışanları üzerine yapılmış ve araştırmanın planlanması, yapılan analizler, analizler sonucu elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar kamu ve özel banka sektörünün yapısı göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.
- Araştırmanın sonuçları, farklı sektörler ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılacak araştırmalar için yol gösterici olsa da genellenmesi mümkün değildir.
- Bir başka sınırlandırma ise, araştırmanın Edirne, Kırklareli ve İstanbul ilinde bulunan bankaların örneklem olarak ele alınmış olmasıdır.
- Türkiye'nin başka bölgelerinde ve şehirlerinde yapılacak bir araştırma farklı sonuçlar verebilir. Bu doğrultuda bu çalışma farklı şehirlerdeki veya sektörlerdeki çalışanlar üzerinde uygulanarak karşılaştırma zenginliği sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

Abdullah, R., & Diğerleri. (2005). A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution. *Journal of Knowledge Management Practice* , 39-54.

Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2005). An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual Capital In Sri Lanka. *Critical Perspectives on Accounting* , 151-163.

Abraham, S. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management* , 608-617.

Ağır, A. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Bilişim Dalı Doktora Tezi* , s. 15.

Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi.* Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Akdağ, F. (2016). Yeni Normal Durumda Yetenek Yönetiminin Zorlukları. *21.YY İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar* (s. 61). içinde Ankara.: Nobel Yayıncılık.

Akın, A. (2003). Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 235.

Akıncı, B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Altınöz, M. (2010). *Yetenek Yönetimi.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2001). *Modern Pazarlama.* Adapazarı: Değişim Yayınları.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 449.

Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın.

Arıkboğa, F. Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye.* İstanbul: Derin Yayınları.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page Ltd.

Aslan, T. (2019). Entelektüel Sermayenin Karlılık Üzerine Etkisi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* , 19.

Aslanoğlu, S., & Zor, İ. (2006). Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 152-165.

Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 179 - 194.

Atlı, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi.* İstanbul: Abaküs Yayın.

Awad, E., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management.* Pearson Education Inc., Prentice Hall Publishing.

Awad, E., & Ghaziri, H. (2005). Knowledge Management. *Journal of Information Technology Management* , 32.

Balı, S., & Akkaya, B. (2018). Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi* , 1145-1161.

Baron, A. (2011). Measuring Human Capital. *Strategic HR Review* , 30-35.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baschin, A. (2001). *Die Balanced Scorecard für Ihren Informationstechnologie-Bereich: Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung.* Almanya: Campus Verlag.

Bayarçelik, E. B. (2012). *Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı İle İlişkisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Bayer, E. (2004). Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 91-103.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Beijerse, R. U. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management* , 162-179.

Bell, D. (1979). *The Coming of Post-İndustrial Society.* New York: Basic Books.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management.* Amerika Birleşik Devletleri: Wiley .

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Liking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance. *Managemnet Decision* , 1161-1185.

Bontis, N. (2000). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision* , 67.

Bontis, N., & Richardson, S. (2002). Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries. *Journal Of Intellectual Capital* , 245.

Bradley, K. (2003). Intellectual Capital and the New Wealth of Nations. *Business Strategy Review* , 53-62.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millenium Enterprise.* New York: International Thompson Business Press.

Brüggen, A., Vergauwen, P., & Dao, M. (2009). Determinants of Intellectual Capital Disclosure: Evidence from Australia. *Management Decision* , 233-245.

Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, Discover Your Strengths.* New York: Gallup Basın.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Büyüközkan, G. (2007). Entelektüel Sermaye Yönetimi. *İnsanlık Halleri* , 11.

Canöz, K. (2020). Bilgi Toplumu ve Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkiler* (s. 341–372). içinde Konya: Palet Yayınları.

Carroll, R., & Tansey, R. (2000). Intellectual Capital in the New Internet Economy. *Journal of Intellectual Capital* , 4.

Cevizci, A. (2021). *Felsefe Sözlüğü.* İstanbul: Say Yayınları.

Cho, Y. S. (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model. *Unpublished PhD, Dissertation* , 44.

Choi, B., & Lee, H. (2003). An Emprical Investigation of KM Styles and Their Effect On Corporate Performance. *Information & Management* , 403-405.

Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü? *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri* (s. 421-432). içinde İstanbul: Beta Yayınları.

Çelik, A. (1998). Bilgi Toplumu Üzerine Bazı Notlar. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi* , 53–59.

Çelik, A. E., & Perçin, S. (2000). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi* , 111-118.

Çelik, M., & Zaim, A. H. (2012). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* , 33-38.

Çıkrıkçı, M., & Daştan, A. (2002). Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi* , 18-32.

Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi* , 110-117.

Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management* , 41-54.

Davies, B., & Davies, B. J. (2014). *Talent Management in Education.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Demir, Y., & Demirel, E. T. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 81-104.

Di Nauta, P., Merola, B., Caputo, F., & Evangelista, F. (2015). Reflections On The Role Of University To Face The Challenges Of Knowledge Society For The Local Economic Development. *Journal Of The Knowledge Economy* , 18-188.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 145–166.

Dur, S. (2008). Bilgi Yönetimi Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *AbantnİzzetBaysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* , 12.

Dura, C., & Atik, H. (2002). *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomosi ve Türkiye.* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Durna, U., & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 144.

Dzinkowski, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction. *Management Accounting* , 32-36.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning* , 368.

Ekşi, E. (2008). Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition. *Istanbul Technical University Institute of Science And Technology Master Thesis* , 29.

Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., & Abdar, E. (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 781-790.

Engin, A. O. (2005). Bilginin İnsan Hayatındaki Yeri ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 428.

Ercan, M. K., Öztürk, M. B., & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye.* Ankara: Gazi Kitaevi.

Erdönmez, C., & Tutar, H. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Eren, E. (2015). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi* , 33-49.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergun, E., & Yılmaz, O. (2013). Entelektüel Sermayenin, Rekabet ve Yenilikçilik ile İlişkisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* , 129-134.

Erkal, Z. E. (2006). *Entelektüel Sermaye, Ölçülmesi ve Raporlanması.* İstanbul: Derin Yayınları.

Ershova, T. (1998). The Information Society: A New Challenge for Management. *Library Management* , 327-328.

Ertuğrul, M. (2000). Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerindeki Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* , 16.

García-Meca, E. (2005). Bridging the Gap Between Disclosure and Use of Intellectual Capital Information. *Journal of Intellectual Capital* , 427-440.

Geylan, R. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Eskişehir: Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Ghosh, D., & Wu, A. (2007). Intellectual Capital and Capital Markets: Additional Evidence. *Journal of Intellectual Capital* , 216-235.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems* , 185-214.

Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. *The McKinsey Quarterly Journal* , 49-59.

Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and The Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* , 27-41.

Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Dergisi* , 21.

Gürsözlü, S. (2022). *Proses Tanımı ve Kavramı.* xing.com: https://www.xing.com/communities/posts/proses-tanimi-ve-kavrami-1003533652 adresinden alınmıştır

Gürün, F., & Zaim, H. (2007). Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 295-312.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harward Business Review* , 107-109.

Harrison, B., & Kessels, J. (2003). *Human Resource Development in a Knowledge Economy.* New York: Red Globe Press.

Harrison, S., & Sullivan, P. H. (2000). Profiting from Intellectual Capital: Learning rom Leading Companies. *Industrial and Commercial Training* , 139-148.

Hobikoğlu, E. H. (2011). Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi* , 86-99.

Hudson, W. J. (1993). *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It.* United States of America: Wiley.

Imran, S., Rachel, D., & Pavithra, N. (2016). Impact of Talent Management on Organisation Culture. *The International Journal Of Business & Management* , 98.

Jean, B. (1988). The Profits Then Social Action. *Acamedy of Management Journal* , 54.

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (2005). Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective. *International Journal of Information Management* , 151-171.

Kalkan, A. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy On Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 701.

Karabağ, F. S. (2005). Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılım Teknolojileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 297-316.

Karadayı, K. (2018). Yetenek Yönetiminin Çalışan Performasına Etkileri ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* , 28-33.

Kaya Bensghir, T. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human Resource Management: An Islamic Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* , 17-34.

King, W. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. *Springer Science Business Media* , 3-13.

Kujansivu, P., & Lönnqvist, A. (2007). Investigating the Value and Efficiency of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* , 275-276.

Kutlu, E., & Taban, S. (2007). *Bilgi Toplumu ve Türkiye - Politikalar ve Stratejiler.* Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Kutlu, H. A. (2009). Entelektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir Mi? *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 235-257.

Lang, J. Ç. (2001). Managerial Concerns In Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* , 47.

Latas, R., & Walasek, D. (2016). Intellectual Capital Within the Project Management. *XXV Polish – Russian – Slovak Seminar "Theoretical Foundation of Civil Engineering"* (s. 384-391). Warsaw, Poland: Procedia Engineering.

Lee, H. S., & Suh, Y. H. (2003). Knowledge Conversion with Information Technology of Korean Companies. *Business Process Management Journal* , 317-336.

Lönnqvist, A., & Mettanen, P. (2011). Criteria of Sound Intellectual Capital Measures. *Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology, Finland* , 47-56.

Marcin, K. (2013). Intellectual Capital as a Key Factor of Socio-Economic Development of Regions and Countries. *International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013* (s. 288-295). Poland: Procedia Economics and Finance.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & İsmail, M. (2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence From Developmental Economics. *The Journal of International Social Research* , 265-272.

Mennur, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 132.

MERITUM. (2002). Guidelines For Managing And Reporting On Intangibles(Intellectual Capital Report). *Final Report Of The Meritum Project* .

Nafukho, F., Brooks, K., & Hairston, N. (2004). Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International* , 545-551.

Nicolas, R. (2004). Knowledge Management İmpact On Decision Making Process . *Journal of Knowledge Management* , 20.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , 14-37.

Odabaş, H. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemi.* Konya: Çizgi Kitapevi.

Odabaş, H. (2008). Kurumsal Bilgi Yöntemi. *Aylık Strateji Bilim Dergisi* , 4.

OECD. (2001). The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. *Organisation For Economic Co-Operation and Development* , 1-121.

Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Mediacat Kitapları.

Öge, S. (2002). Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 175-200.

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Önaçan, M. B. (2015). Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: dOBLYN (Doküman ve Bilgi Yönetimi). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalı Doktora Tezi* , s. 3.

Özdemir, S., & Karakoç, M. (2018). Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research* , 444-461.

Özdemir, Z. T. (2019). Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkileri: X Holding'inde Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı* , 26.

Özevren, M., & Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 275 - 289.

Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Adana: Nobel Yayınları.

Özüpek, N. (2005). *Kurum imajı ve Sosyal Sorumluluk.* Konya: Tablet Kitapevi.

Perez, M., Sánchez, A. M., Jiménez, M. J., & Carnicer, M. P. (2002). Knowledge Tasks and Teleworking: A Taxonomy Model of Feasibility Adoption. *Journal of Knowledge Management* , 272-284.

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital* , 155-176.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension.* New York: Doubleday and Company.

Polo, F. C. (2007). The Recent History of Intellectual Capital: The Most Significant Topics and Contexts in its Development. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation* , 360-381.

Roos, J. (1996). *Knowledge Management.* London: Sage Publication.

Rudez, H. N., & Mihalic, T. (2007). Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management* , 189.

Russo, D. (2010). *17 Rules Successful Companies Use To Attract and Keep Top Talent.* Amerika Birleşik Devletleri: Pearson Education Inc.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa /Aktüel.

Sağsan, M. (2002). Örgütsel seçimlerde küme modeli: İnsan ilişkileri ekolü, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin arakesitinde 'örgütsel insan'. *Bilgi Dünyası* , 217.

Sağsan, M., Yücel, R., & Sözen, C. (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası Dergisi* , 140-154.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Savaş, T. (2006). *Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri.* İstanbul: ANKA Matbaacılık.

Schultz, T. W. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics* , 13-19.

Seker, S. E. (2014). Bilgi Yönetimi. *YBS Ansiklopedi* , 13-15.

Selimoğlu, N. (2005). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi* , 81.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* . New York: Doubleday Dell Publishing Group.

Sullivan, P. H. (2000). *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value.* New York: John Wiley&Sons Published.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based Theory of the Firm to guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital* , 344.

Swailes, S. (2013). The Ethics of Talent Management. *Business Ethics: A European Review Journal* , 22-46.

Şamiloğlu, F. (2006). Entelektüel Sermaye: İMKB'de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 78-89.

Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2016). *Kariyer Yönetimi.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Takeuchi, H. (2006). *The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company.* Japan: Washington: The World Bank.

Tanasa-Rusu, M. (2015). Intellectual Capital a Strategic Factor of Socio-Economic Development of Regions and Countries. *22nd International Economic Conference – IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies", IECS 2015* (s. 369-374). Bucharest, Romania: Procedia Economics and Finance.

Tansley, C. (2011). What Do We Mean By The Term "Talent" İn Talent Management? *Industrial and Commercial Training* , 266-274.

Tarım, M. (2003). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli. *Marmara Üniversitesi,Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi* , 234-239.

Taylor, C. (2001). Intellectual Capital. *Computer World* , 51.

Teece, D. (2000). *Management Intellectual Capital.* New York: Oxford University Press.

Thaller, G. (2003). *Software - Projekt Management.* Frankfurt: Software &Support Verlag.

Toraman, C., Abdioğlu, H., & İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 66.

Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi* , 59.

Uzay, Ş., & Savaş, O. (2003). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 163-181.

Wang, W.-Y., & Chang, C. (2005). Intellectual Capital and Performance In Casual Models, Evidence From The İnformation Technology İndustry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital* , 22.

Wilson, T. (2002). *Information Management.* Londra: International Encyclopedia of Information and Library Science.

Woodman, L. (1985). Information Management in Large Organizations. *Information Management: From Strategies to Action* (s. 97-114). içinde London: Aslib.

Yazıcı, S. (2004). *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Dönüşüm.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* , 11-56.

Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi* , 39-46.

Yıldızel, A. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* , 49.

Yılmaz, A. G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* , 125.

Yılmaz, A. (2015). Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı* , 15.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi.* İstanbul: İşaret Yayınları.

Zor, İ., & Cengiz, S. (2013). Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 37-56.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun yanıta göre cevaplayınız. Bu çalışmada adınızı ve soyadınızı belirtmemenizi rica ederim. Anket formu ile elde edilecek bilgiler yüksek lisans tez çalışmam için kullanılacak olup hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecek, gizli tutulacaktır. Desteğiniz ve araştırmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim**.**

Safiye Nur FİLİZ

Trakya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

1. KAÇ YAŞINDASINIZ?

(Lütfen yazınız:……)

2. CİNSİYETİNİZ?

Kadın ( ) Erkek ( )

3. HANGİ SEKTÖRDE GÖREV YAPMAKTASINIZ?

Özel ( ) Kamu ( )

4. ÖGRENİM DURUMUNUZ:

Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5. ŞU ANKİ ÜNVANINIZ:

(Lütfen yazınız……..……..)

6. BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALISMAKTASINIZ?

(Lütfen yazınız:……)

7. MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız Bekâr ise 10. soruya geçiniz.)

Evli ( ) Bekâr ( )

8. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?

Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

9. KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?

(Lütfen yazınız ……)

10. EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?

Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

11. AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?

(Lütfen yazınız:……..…TL)

12. YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?

Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( )

İl ( ) Büyük Şehir ( )

13. SİZ DÂHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ?

(Lütfen Yazınız:……..)

A. Entelektüel Sermaye Soruları

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.					
2. Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.					
3. İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.					
4. İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.					
5. İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.					
6. İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.					
7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.					
8. İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar					

tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.					
9. İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.					
10. İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.					
11. İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.					
12. İşletmemizde çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.					
13. İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.					
14. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.					
15. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.					
16. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.					

17. Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.					
18. İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler.					
19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.					

B. Yetenek Yönetimi Soruları

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
2. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.					
3. Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.					
4. Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışma yapar.					
5. Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
6. Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.					
7. Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.					
8. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
9. Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.					
10. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.					
11. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					

12. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.					
13. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.					
14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.					
15. Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.					
16. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
17. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.					
18. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.					
19. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.					
20. Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.					
21. En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.					

C. Kariyer Yönetimi Soruları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi etkin olarak kullanılmaktadır.					
2. Kurum içi yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimde tanımlanmıştır.					
3. Çalıştığım pozisyon itibariyle terfi alma şansım yoktur.					
4. Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir.					
5. Çalıştığım kurumda mesleki gelişime önem verilmektedir.					
6. Çalıştığım kurumda bireysel gelişime önem verilmektedir.					
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.					
8. Çalıştığım kurumda terfi olanakları adil olarak dağıtılmıştır.					
9. Çalıştığım kurumda mesleki ve kişisel gelişim olanakları adil olarak dağıtılmıştır.					
10. Çalıştığım kurum, hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmaktadır.					
11. Kurumumda çalışan performansını artırmak amacıyla ödül sistemi uygulanmaktadır.					

12. Kurumumda, emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı konusundaki tutumu belirlenmiştir.					
13. Çalıştığım kurumda kariyer danışmanlığı (mentorluk) desteği verilmektedir.					
14. Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür.					
15. Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar.					
16. Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.					
17. Çalıştığım kurumda, ihtiyaç ve beklentilerimize önem verilir.					
18. Çalıştığım kurumda rotasyon taleplerimiz dikkate alınmaz.					
19. Verilen görevlerde yöneticiler çalışanlara destek vermezler.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/07/2020-447100

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 29563864-050.04.04-E.447100 28/07/2020
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Safiye Nur FİLİZ'in araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 22.07.2020 tarihli toplantısında alınan 05/18 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek: Etik Kurul Kararı

Adres: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon:2842234004 Faks:2842234203
E-Posta:comlikalem@trakya.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.trakya.edu.tr/
Bilgi için: Serkan ÖÇAL
Unvanı: Sekreter

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.