T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Muaz UYAROĞLU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

YAZAR ADI SOYADI	:	Mehmet Muaz UYAROĞLU
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:	27.05.2019
SAYFA SAYISI	:	91
TEZ DANIŞMANLARI	:	Prof. Dr. İzzet Gümüş
DİZİN TERİMLERİ	:	Entelektüel Sermaye, Yetenek Yönetimi, İşletme Performansı
TÜRKÇE ÖZET	:	Gerçekleştirilen çalışma kapsamında entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin işletme performansına olan etkileri tekstil üretimi yapan işletmeler üzerinde incelenmiştir.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Mehmet Muaz UYAROĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Muaz UYAROĞLU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet Muaz UYAROĞLU

…/…/2019

JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet Muaz UYAROĞLU'nun Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / ... / 2019

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerini konu alan bu tez çalışmasında sürekli değişiklik gösteren ve gelişmekte olan küresel koşullarda entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin firma performansını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Çalışmanın birinci kısmında entelektüel sermaye kavramı temel alınarak entelektüel sermaye unsurları ve entelektüel sermaye yönetimi kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir. İkinci kısımda yetenek yönetimi ele alınarak yetenek yönetiminin tarihsel gelişimi ve yetenek yönetimi süreçleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında işletme performansı kavramı ele alınmıştır. İşletme performansını etkileyen faktörler ve özellikleri açık bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü kısmında gerçekleştirilen çalışmanın amacı, yöntemi modeli ve hipotezleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci ve son kısmında araştırma modeli olarak belirlenen modelin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve hipotezler test edilmiştir.

İstanbul Anadolu Yakası sınırları içerisinde yer alan Sultanbeyli ilçesinde kendi üretimini yapan tekstil sektörü çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulara, gerçekleştirilen analizlere ve bunlar neticesinde yapılan sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Anket değerlendirme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada demografik bulgulara ulaşmak için toplamda 6 soru hazırlanmıştır. Entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve işletme performansı ölçeklerinden oluşan anket formu toplamda 6 demografik soru da dahil olmak üzere 43 sorudan oluşmaktadır. Anket formları 5'li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Yetenek Yönetimi, İşletme Performansı

SUMMARY

In this thesis, which examines the effects of intellectual capital and talent management on business performance, it is examined how intellectual capital and talent management influences firm performance in developing global conditions.

In the first part of the study, the concepts of intellectual capital elements and intellectual capital management are explained based on the concept of intellectual capital. In the second part, talent management is discussed and the historical development of talent management and talent management processes are discussed in detail. In the third part of the study, the concept of business performance is discussed. The factors affecting the performance of the facility and its features are clearly examined. In the fourth part of the study, information about the purpose, method model and hypotheses of the study were given. In the fifth and last part of the study, the results obtained from the application of the model determined as the research model were given and the hypotheses were tested.

The results of the survey conducted with the textile sector employees who make their own production in the Sultanbeyli district which is located within the borders of the Anatolian Side of Istanbul and the results and evaluations made as a result of the analyzes. A total of 6 questions were prepared in order to reach the demographic findings. The questionnaire consisting of intellectual capital, talent management and business performance scales consists of 43 questions, including 6 demographic questions in total. The questionnaire forms were prepared according to the 5-point Likert-type scale.

Key Words: Intellectual Capital, Talent Management, Business Performance

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **4**
ENTELEKTÜEL SERMAYE **4**
1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ÖNEMİ 4
1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI 5
1.2.1. İnsan Sermayesi 7
1.2.2. Yapısal Sermaye 10
1.2.3. Müşteri Sermayesi 12
1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ 14
1.3.1. Entelektüel Sermaye Yönetim Modelleri 16
1.3.1.1. Skandia Kılavuz Modeli 16
1.3.1.2. Entelektüel Sermaye İndeks Modeli 18
1.3.1.3. Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği Modeli 20
İKİNCİ BÖLÜM **23**
YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ **23**
2.1. YETENEK KAVRAMI VE TANIMI 23
2.2. YETENEK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ 24
2.2.1. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi 24
2.2.2. Yetenek ve Beceri İlişkisi 24
2.2.3. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi 24
2.2.4. Yetenek ve Performans İlişkisi 25
2.3. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI 25
2.4. YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 26
2.5. YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN UYGULANMASI 28
2.5.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi 29
2.5.2. Önemli Pozisyonların Belirlenmesi 31
2.5.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi 32
2.5.4. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi 33

2.5.5. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve İşe Alımı....34
2.5.6. Yetenek Yönetiminde İşletme Yönetiminin Sorumluluğu....36
2.5.7. Yeteneklerin Elde Tutulması....37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM....41
İŞLETME PERFORMANSI....41
3.1. PERFORMANS KAVRAMI....41
3.2. PERFORMANS ÖZELLİKLERİ....44
3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER....45
3.3.1. Bireysel Faktörler....45
3.3.2. Örgütsel Faktörler....46
3.3.3. Çevresel Faktörler....49
3.4. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI....50
3.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE GEREKLİLİKLERİ....51
3.6. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER....53
3.7. İŞLETME PERFORMANSININ ÖZELLİKLERİ....55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM....57
ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMASINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI....57
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI....57
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM....57
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ....58
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ....59
4.5. HİPOTEZLER....59
4.6. BULGULAR....60
4.6.1. Demografik Bulgular....60
4.6.2. Güvenilirlik Analizleri....62
4.6.3. Faktör Analizleri....64
4.6.4. Korelasyon Analizi....68
4.6.5. Regresyon Analizi....73
4.6.5.1. Entelektüel Sermaye – İşletme Performansı....74
4.6.5.2. Yetenek Yönetimi – İşletme Performansı....76
SONUÇ....78
KAYNAKÇA....82
EKLER....-

KISALTMALAR LİSTESİ

AEGD : Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

BSC : Balanced Score Card

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

TDK : Türk Dil Kurumu

USD : Amerikan Doları

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo **Sayfa**

Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımları……...60

Tablo 4.2. Yaş Dağılımları……..61

Tablo 4.3. Medeni Hal Dağılımı……..61

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Dağılımı……61

Tablo 4.5. Çalışma Süresi Dağılımı……...62

Tablo 4.6. Konum Dağılımı……62

Tablo 4.7. Entelektüel Sermaye Güvenilirlik Testi……...63

Tablo 4.8. Yetenek Yönetimi Güvenilirlik Testi……63

Tablo 4.9. İşletme Performansı Güvenilirlik Testi……64

Tablo 4.10. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları……65

Tablo 4.11. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları……..66

Tablo 4.12. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları……..66

Tablo 4.13. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktör Analizi……67

Tablo 4.14. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi……...68

Tablo 4.15. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi……..68

Tablo 4.16. Korelasyon Tablosu……69

Tablo 4.17. Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi……69

Tablo 4.18. Medeni Hal ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi……..70

Tablo 4.19. Konum ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi……70

Tablo **Sayfa**

Tablo 4.20. Cinsiyet ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi……..71

Tablo 4.21. Medeni Hal ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi……..71

Tablo 4.22. Konum ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analiz..72

Tablo 4.23. Ölçekler ve Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi……72

Tablo 4.24. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Regresyon Analizi…….75

Tablo 4.25. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Anova Testi……76

Tablo 4.26. Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Regresyon Analizi……..77

Tablo 4.27. Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Anova Testi……77

GİRİŞ

Günümüze kadar geçen zamanda, tarım toplumunda egemen olan toprak ve beden gücünün yerini, sanayi toplumunda; makine, işgücü, para vb. faktörler almıştır. Ancak küreselleşme ve rekabetteki artışın sonucunda teknolojik yeniliklerin günden güne artması ve internetin yayılması ile beraber, bilgi yukarıda sayılan maddi varlıkların yanında bir üretim faktörü olarak kullanılmaya başlanmış ve bu gelişmeler yapı taşı bilgi olan entelektüel sermayeyi çağın en önemli değeri durumuna getirmiştir.

Entelektüel sermaye bu kadar önemliyken, bir işletmeyi sadece fiziksel ve finansal sermayelerini dikkate alıp değerlendirenler, buz dağını sadece görünür kısmıyla değerlendirmekte ve asıl gücü oluşturan ve görünmez varlıkları temsil eden entelektüel sermayeyi göz ardı etmektedirler. Dolayısıyla bir işletmeyi etkin yönetebilmek için görünmeyen varlıklarını temsil eden entelektüel sermayelerinin analiz edilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Entelektüel sermaye; insan, yapısal ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. İnsan sermayesi işletmelerde çalışanların bilgi birikimlerinden meydana gelmektedir. Bilginin üreticisi konumundaki çalışanların yetkinlikleri; analitik ve kavramsal düşünebilme becerisi, takım çalışmasına uyumu, yaratıcılığı, sorun çözebilme yetisi, değişime uyum sağlayabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, özgüveni, eğitim düzeyleri, mesleki yeterlilikleri ve sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarıyla yarattığı katma değeri ile doğru orantılı olarak insan sermayesinin de değeri artacaktır.

Günümüz işletmelerinin başlıca amacı; sahip oldukları insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmektir. Çünkü çalışanların zihinlerinde bulunan bilgi çalışanlar işletmeden ayrılırken onlarla birlikte gitmektedir. Bu durumu önlemenin tek yolu; bilgiyi işletmenin malı haline getirmek yani yapısal sermayeye dönüştürmektir. Yapısal sermaye; işletme kültürü, dokümantasyonlar, müşterilere ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, patentler, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri gibi tüm örgütsel alt yapı değerlerini kapsamaktadır.

Tarım toplumu ve sanayi toplumundan içinde bulunduğumuz bilgi toplumuna geçişle birlikte gelişen ve değişen bakış açısıyla “insan” faktörü işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak olarak görünmeye başlamıştır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin sonucunda insan faktörü yani işgücünün tanımında farklılaşma olmuştur. İnsan faktörü bilgi çağında işletmede katma değer oluşturan birer yetenek olarak

görülmeye başlanmıştır. Yetenekli çalışanları ellerinde bulunduran ve farklılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan işletmeler günümüzde de varlığını sürdürmeye devam etmiştir.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için stratejilerine uygun yetenekleri kazandırmaları ve yetenekli çalışanların uyum sağlayacağı bir kurumda kendilerini geliştirecekleri, kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri bir ortamın oluşturulması yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı, yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır. İşletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ile sahip olunan yeteneklerin kariyer ve gelişim planlamalarına odaklanarak organizasyonlarını geleceğe taşımayı amaçlamaktadırlar. Yetenek yönetimi insan kaynakları fonksiyonuyla birlikte birbirini tamamlayan bir uygulama biçimidir.

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de İstanbul ili Anadolu Yakası sınırları içerisinde yer alan Sultanbeyli ilçesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinde entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkilerinin incelenmesidir. Böylelikle teorik bilgilerle uygulama sürecinin ne derece örtüştüğünü, hangi alanlarda farklılaştığına değinerek akademik yazına ve iş dünyasına katkı sağlamaktır.

Gerçekleştirilen "Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi" adlı çalışmada veri toplama yöntemi anket değerlendirme yöntemi olarak belirlenmiştir. Anket değerlendirmesi yapılmadan önce konu ile alakalı çeşitli literatürler detaylı bir şekilde taranarak konunun asıl amacına uygun anket sorularının belirlenmesi sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma toplamda 292 katılımcıya uygulanmıştır. Toplamda 130 farklı tekstil işletmesinden veriler toplanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar SPSS paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu 4 bölümden meydana gelmektedir.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında önceden belirlenmiş olan bazı hipotezlerin doğruluğu kabul edilmeye çalışılacaktır. Bu belirlenen hipotezler ya kabul edilecek ya da reddedilecektir.

İstanbul ili Anadolu Yakası Sultanbeyli ilçesi içerisinde kendi üretimini yapan tekstil sektörü çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulara, gerçekleştirilen analizlere ve bunlar neticesinde yapılan sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılarak

gerçekleştirilen araştırmada demografik bulgulara ulaşmak için toplamda 6 soru hazırlanmıştır. Entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve işletme performansı ölçeklerinden oluşan anket formu toplamda 6 demografik soru da dahil olmak üzere 43 sorudan oluşmaktadır. Anket formları 5'li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ÖNEMİ

Entelektüel sermaye kavramı; ilk olarak ABD'li ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında entelektüel sermayenin, yalnızca insan zekâsının bir ürünü değil entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunan fikirleriyle ortaya konmuştur[1]. Galbraith, yapmış olduğu değerlendirmede entelektüel birikimden bahsederek bu kavramı bireysel performansla ilişkilendirmiştir. Bu çalışmada entelektüel sermaye kavramı "bireysel entelektüel sahiplik" olarak değerlendirilmiştir[2].

Entelektüel sermayenin literatüre girişi ise Michael Kalecki'nin 1975 yılında Galbraith'e atıfta bulunarak yazdığı makalede "Acaba geçen birkaç on yılda elde ettiğimiz entelektüel sermayenin kaçımız farkındayız" ifadesi ile gerçekleşmiştir[3]. Günümüzdeki anlamıyla ise entelektüel sermaye kavramı, ilk defa Thomas Stewart tarafından 1991'de Fortune dergisinde yayımlanan "Brain Power" başlıklı makale ile dikkatleri üzerine çekmiştir[4]. Öte yandan 1995 yılında İsviçreli bir finansal hizmetler firması olan Skandia yıllık raporlarına ek olarak bir entelektüel sermaye raporu yayınlamıştır. Bu çalışma araştırmacılara yeni bir ufuk açmış ve maddi olmayan duran varlıkların neler olduğu, bu varlıkların nasıl ölçülmesi ve raporlanması gerektiği konusunda birçok çalışmanın yapılmasında tetikleyici unsur olmuştur[5].

Entelektüel sermayenin tarihsel gelişim sürecini kronolojik olarak ortaya koyan Petty ve Guthrie'nin çalışması bu süreç içindeki önemli araştırma ve dönüm noktalarını ele alması bakımından önemli bir kaynak teşkil etmektedir[6].

Entelektüel sermaye; literatürdeki yaygın kullanımına rağmen, 1990'ların ortalarından önce popüler bir alan değildir. 90'lı yılların ortalarından itibaren ise hem araştırmacıların hem de uygulamacıların ilgisini çekmiş ve popüler hale gelmiştir.

---

[1] İsa İpçioğlu, ***Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları***, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, Ankara, s.12.
[2] İnaki Pena, "Intellectual Capital And Business Start-Up Succes", ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:3, 2002, s.2.
[3] Belma Tuğrul, ***Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.21.
[4] Norris Bontis, "The Knowledge Toolbox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage İntangible Resources", ***European Management Journal***, Sayı:4, Cilt:17, 1999, s.399.
[5] Lucky Lee ve Jordan Guthrie, "Visualising And Measuring", ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:1, Cilt:11, 2010, s.18.
[6] İpçioğlu, a.g.e., s.13.

Araştırmacılar tarafından yoğun olarak üzerinde durulan konu entelektüel sermayenin ölçümü ve yönetimi konularını kapsamaktadır[7].

Entelektüel sermaye alanında yapılan ilk çalışmalar genel olarak, kavramın tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesi üzerinde yoğunlaşırken, daha sonra yapılan çalışmalarda entelektüel varlıklar ve bunların işletme performansına etkilerinin konu alındığı çalışmalar ön plana çıkmıştır[8]. Günümüzde ise yatırımcılar, yöneticiler ve ekonomik kurumlar gibi aktörler entelektüel sermayeyi dikkate alarak üzerinde çeşitli çalışmalar yapmaya başlamışlardır[9].

Entelektüel sermaye kavramının bilimsel ve pratik temellerinin ise, 1970 ve 1980'li yıllarda "insan kaynakları muhasebesi" içinde olduğu 1990'lı yıllarda ise yeni bir tür ekonomi ile önemini artıran entelektüel sermaye kavramı örgütsel düzeyde yoğun olarak araştırılmaya başlanmış, örgütlerde ve ekonomilerde zenginlik yaratmanın kaynağı olarak kabul edilmiştir. 2000'li yıllarda ise halen birçok araştırmacı entelektüel sermayenin önemini vurgulamakta ve bu alanda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar[10].

1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI

Entelektüel sermayenin tanımı ve bileşenleri için literatürde tam bir konsensüs sağlanamadığı için, Avrupa Birliği entelektüel sermaye ile ilgili bir konsensüs projesi olan Meritum'u gerçekleştirmiştir. Meritum (2001) ise entelektüel sermayeyi "bir organizasyonun insan, örgütsel ve ilişkisel kaynaklarının kombinasyonudur" şeklinde tanımlamış ve sınıflandırmış[11].

Farklı entelektüel sermaye tanımalarına bağlı olarak, çeşitli bileşenlerden söz edilmektedir. Nitekim entelektüel sermaye içinde barındırdığı unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur ve entelektüel sermayeyi anlayabilmek için onu yaratan bu unsurları iyi bilmek gerekir[12].

---

[7] Jan Mouritsen, "Measuring İntellectual Capital: A New Model And Empirical Study", ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:1, 2004, s.203.
[8] Pena, a.g.e., s.2.
[9] Dennise Ze´Ghal ve Abdul Maaloul, "Analysing Value Added As Anindicator Of İntellectual Capital And İts Consequences On Company Performance", ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:11, Cilt:1, 2010, s.55.
[10] İpçioğlu, a.g.e., s.14.
[11] İsa İpçioğlu, "Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, Sayı:3, Cilt:12, 2007, s.133.
[12] Şebnem Arıkboğa, ***Entelektüel Sermaye***, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.16.

Entelektüel sermaye unsurlarındaki farklılık, bu tanımlamaları yapan kişilerin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır[13]. Ancak bu farklılıkları tamamen birbirinden ayırmak imkânsızdır. Aksine bu çeşitlilik birbirini tamamlar niteliktedir[14]. Öte yandan çoğu akademisyen ve profesyonelin üzerinde mutabık kaldıkları iki unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar; insan sermayesi ve yapısal sermayedir[15]. Ancak kavramın yeni oluşu ve değişen koşullar bu sınıflandırmanın yeterli olmadığını yeni sınıflandırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir[16]. İlk olarak iki ana unsur üzerine bina edilen entelektüel sermaye kavramı geliştikçe bu unsurların içinde anılan çeşitli kavramlar önemini artırmış ve ayrıca kategorize edilmelerini gerekli kılmıştır. Nitekim hızlı değişim sahaları entelektüel sermayenin içeriğini günden güne artırmaktadır.

Entelektüel sermayeyi anlamanın en kolay yolu, büyük bir parçanın tamamını anlamaya çalışmaktan ziyade, bu büyük parçayı daha küçük birimlere ayırarak ayrı ayrı tanımlanması ve ölçülmesiyle mümkün olabilecektir.

OECD'de 1999 yılında gerçekleştirmiş olduğu uluslararası sempozyumda entelektüel sermayeyi bir şirketin maddi olmayan varlıklarının ekonomik değeri olarak tanımlamış; örgütsel ve insan sermayesi olarak iki kategori altında ele alınabileceğini belirmişlerdir[17].

Stewart (1997) ve Edvinsson ve Malone (1997) tarafından yürütülen çalışmalar, entelektüel sermayenin bileşenlerini benzer bir sınıflandırmayla ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye oluşur. İnsan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve nitelikleri kapsamaktadır. Yapısal sermaye ise çalışanların akşam eve dönerken iş yerlerinde bıraktıkları bilgi anlamına gelmektedir[18].

Japonya'da ilk entelektüel sermaye çalışmalarını başlatanlardan biri olan[19] Okada (2004)'ya göre entelektüel sermaye de bir varlıktır ve bu varlıklar bulundukları yere göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

---

[13] Mutlu Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, ***Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.19.
[14] Oğuzhan Aydemir, ***Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.95.
[15] Adem Çıkrıkçı ve Perihan Selçuk, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması", ***Bankacılar Dergisi***, Sayı:43, 2000, s.112.
[16] Mouritsen, a.g.e., s.203.
[17] İpçioğlu, a.g.e., s.293.
[18] Ze´Ghal ve Maaloul, a.g.e., s. 45.
[19] Yang Wu ve Huang Ya, "A New Look At Logistics Business Performance: İntellectual Capital Perspective", ***The International Journal Of Logistics Management***, Sayı:1, Cilt:18, 2007, s.41-63.

- Piyasa temelli entelektüel varlıklar; markalar vb.,
- Organizasyon temelli entelektüel varlıklar; şerefiye vb.,
- Ürün temelli entelektüel varlıklar; lisanlar, patenler vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Dzinkowski (2000) de entelektüel sermayenin ölçülmesiyle ilgili yapmış olduğu çalışmada entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üçe ayırmaktadır[20].

Lee ve Guthrie (2010) ise entelektüel sermaye kavramın ana unsurlarını daha da genişleterek onun; yapısal sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi, yenilik sermayesi, dış sermaye, paydaş sermaye ve bilgi yönetimi için ölçüm ve raporlama amaçlı sermaye gibi birbirinden ayrılmış çok sayıda yan kavramdan oluştuğunu ifade etmektedir[21].

Entelektüel sermayenin ne olduğunu anlamak için yapılan çalışmalar, bu kavramın çeşitli bileşenlerden oluştuğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar zamanla şekillenmiş ve ilk olarak insan sermayesi ve yapısal sermaye altında toplanan bu unsurlara gün geçtikçe artan önemlerine binaen yeni unsurlar eklenmiştir. Öte yandan günümüzde entelektüel sermayeyi bu şekilde bileşenlerine ayırmak firmaların performansına ne tür bir entelektüel varlığın daha çok katkıda bulunduğunu anlamamız açısından önemlidir[22].

1.2.1. İnsan Sermayesi

Stewart, insan sermayesini, çalışanların problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, sahip oldukları bilgi birikimi olarak tanımlamaktadır. Stewart'a göre insan sermayesinin amacı, yeni ürünler, yeni hizmetler veya iş süreçlerinde ilerlemeler şeklinde ortaya çıkan yeniliklerdir[23].

Edvinsson entelektüel sermayeyi bir ağaca benzeterek, insan sermayesini ağacın gelişmesini sağlayan özsu olarak nitelendirmiştir. Hubert Saint-Onge'ye göre insan sermayesi, müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir. Nick Bontis ise insan sermayesini, "bireysel olarak kişinin kalıtsal

[20] Ridding Dzinkowski, "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction", ***Management Accounting***, Sayı:2, 2000, s.34.
[21] Lee ve Guthrie, a.g.e., s.9.
[22] Aydemir, a.g.e., s.111.
[23] Arnold Stevart, ***Entelektüel Sermaye***, Çeviren: Nihat Hüseyni, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s.15.

özellikleri, eğitimi, tecrübesi ve hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonudur" şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bunların yanında geniş bir tanım vermek gerekirse; insan sermayesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır.

İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlarının toplamı, her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgidir. İşletmelerin çalışanlarının sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin örgütsel sermaye çatısı altında toplanabilmesi gereklidir. Çalışanlara ait bilgi, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında veya paylaşıldığında katma değer yaratan bir unsur olarak örgütün entelektüel sermayesine dahil olur.

İnsan sermayesi, bilgi, beceri, yenilik ve işletmenin bireysel çalışanlarının yeteneklerinin birleşimidir. Bunların yanında işletme değeri, kültürü ve felsefisini de içermektedir. Ancak insan sermayesi, işletme tarafından sahiplenilemez. İnsan sermayesi, yenilik ve stratejik yenilenmenin kaynağıdır. İşletmeler büyüdükçe ve dağılıp karmaşıklaştıkça, insan sermayesinden bilgi kazanımı da zorlaşmaktadır[24].

İnsan sermayesi, çalışanların bilgisi, yetenek, kapasite ve davranışlarını içerir. Entelektüel sermayenin diğer elemanları da insan sermayesine bağlıdır ve insan sermayesi, diğer sermayelerle birlikte bilgiyi piyasa değerine dönüştürür. Ayrıca insan sermayesi, bilginin maddi çıktı ve faydalara dönüştüğü sırada diğer entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel şekillerini de açıklar.

İnsan sermayesinin üç temel parçası vardır: yetenek, ilişkiler ve değerler. Yetenek, işletme içi ve dışından elde edilen yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneği olan profesyonel yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle birlikte çalışabilme yeteneği olan ticari yetenek ve değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilmeyi ifade eden sosyal yetenek olarak üçe ayrılır. İlişkiler, bilginin aksiyona dönüşmesinde kişisel çabaların yanında bilginin meslektaşlar veya birlikte çalışılan iş arkadaşları ile paylaşılması ile ortaya çıkabilir. Değerler bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemli bir etkendir[25].

[24] Donald Alwis, "Intellectual Capital Factors That Impact of Value Creation", ***25th Int. Conf. Information Technology Interfaces***, Sayı:15, 2003, s.414.
[25] Alwis, a.g.e., s.415.

Bilgi çağında başarının anahtarı insan sermayesi olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal değerler artık somut varlıklar değil, insanın sahip olduğu bilgi birikimi, deneyim, entelektüel sermaye gibi somut olmayan kavramlar ile kuruluşların insan sermayesinden faydalanabilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan sermayesi, organizasyonun sahip olamayacağı, iş görenlerle beraber ofisten ayrılan bileşendir. Bu nedenle iş görenlere organizasyonca aldırılan eğitimlerin sadece o kişinin iş yapışını etkilememesi, organizasyonun diğer çalışanları için de dışsal fayda sağlaması, organizasyonun süreçlerine etki etmesi beklenmelidir. Organizasyonca iş görenlerine aldırılan eğitimlerin, organizasyon içinde paylaşılabileceği bir örgütsel yapının olması, iş gören fikirlerine önem verilmesi ve onlara bu fikirleri paylaşması için olanak tanınması entelektüel sermayenin rekabette firmaya yarar sağlayacak genişliğe ulaşması için önemlidir. İnsan sermayesi, nitelikli iş görenlerin organizasyona dahil edilmesi, sürekli eğitim kavramının kabul edilmesi ile de genişletilebilir. İş görenlerin sahip olduğu ancak organizasyon içinde paylaşılmayan ve katma değer yaratma amacıyla kullanılmayan entelektüel sermayenin organizasyona hiçbir faydası yoktur[26].

İnsan sermayesi iki yoldan gelişebilir: İlki işletmelerin, çalışanlarının bildiklerini daha çok kullanması, ikincisi ise daha fazla insanın işletme için yararlı daha fazla şey öğrenmesidir. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi için insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Yani bireye ait bilgi, örgütsel bilgi yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında tam anlamıyla entelektüel sermayenin bir parçası olur. İnsan sermayesi gelişimi sadece örgütsel bir görev değildir. Değişen piyasa koşullarında diğer çalışanları da etkileyebilmesi için herkesin kendi bireysel bilgi, yetenek, çalışma şeklini kullanması gerekmektedir. Bunun için her çalışanın kendi kişisel sağlığını, bakımını ve güvenliğini sağlaması, tatmin edici bir iş yaşam dengesini kurması, hayat boyu öğrenmede aktif olması, kişisel öğrenme ve gelişim için tüm olanaklarını kullanması, iletişim kurması, deneyimlerini paylaşması, bilgi paylaşımı ve öğrenme için modern bilişim teknolojilerini kullanması gerekmektedir[27].

İnsan sermayesi, bilgiyi yaratan, yeni ürün ve fikirleri ortaya çıkaran ve iş süreçlerini oluşturan iş görenlerdir. İnsan sermayesi, çalışanların beyinlerindekilerden oluşmaktadır ve çalışanların her an şirketten ayrılmaları durumunda başka herhangi bir yerde kayıtlı olmadığından çalışanlarla birlikte gidebildiği için genellikle değişken

[26] Aydemir, a.g.e., s.112.
[27] Wu ve Ya, a.g.e., s.56.

ve istikrarsız olarak nitelendirilmektedir. Ancak bilgi toplumunda entelektüel sermayenin en önemli bileşeni insan olsa da bireylerin işletmeyi terk etmeleri yaratılmış olan entelektüel sermayenin organizasyon çapında azalması anlamına gelir. Burada sözü edilen zarar sadece ayrılan kişinin yerinin doldurulması ve yeni iş görenin eğitim masrafları değildir elbette. Bir iş görenin işten ayrılmasının maliyeti, o iş görenin yıllık ücret tutarına eşittir.

Firmalar artık insan sermayelerini elde tutabilmek için farklı yöntemler geliştirip uygulamaktadırlar. Serbest kıyafet uygulamaları, şirkette film gösterileri, çalışanlardan oluşturulan koro ve tiyatro grupları, boğaz gezileri, piknik ve kokteyller buna örnek verilebilir. Bunların yapılmasındaki amaç: daha az stres yaşayan, devamsızlığı azalan, daha mutlu, daha sadık ve daha verimli çalışanlardır[28].

1.2.2. Yapısal Sermaye

Girişimci ve saf insan, 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 değere dönüştürmüştür. Dolayısıyla burada aslında temelde birbirleri ilişkili ancak aynı zamanda da farklı iki kavram bulunmaktadır. Birincisi insan sermayesi, ikincisi ise yapısal sermayedir. Bireysel yetenek ve becerilerden oluşan insan sermayesi, geliştirilip farklı özelliklerle birleştirilerek yapısal sermaye haline getirilebilmektedir. Stewart yapısal sermayeyi kısaca gece eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir[29].

Kapsamlı bir tanımla yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu patentler, telif hakları, fikirler, markalar, bilgisayar sistemleri, strateji, kültür ve idari yapılanma gibi farklı başlıkların toplamıdır. Bu yapılar işletme tarafından oluşturulur, revize edilir ve birbirleri ile ilişkilendirilir. Yapısal sermaye, insan sermayesinin aksine, çalışanların akşam eve giderken ofiste bıraktıkları, organizasyonu terk etseler bile kaybolmayan her şeydir. Yapısal sermaye işletmeye aittir, paylaşılabilir, yeniden üretilebilir, mekaniklik ve şirket yapısı ile ilgilidir, ticareti yapılabilir ve insan sermayesinden müşterilere gerçekleşen akımda dağıtım kanalı işlevi görür. Yapısal sermayenin geliştirilmesi için, iş görenlere deneme, denemelerde yaşanabilecek başarısızlıkları göğüsleyebilme ve tekrar deneme olanakları sağlanmalı, destekleyici ve öğrenme odaklı bir kurum kültürü geliştirilmelidir.

[28] Aydemir, a.g.e., s.113.
[29] Stevart, a.g.e., s.19.

Yapısal sermayenin iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanlara aktarılabilecek bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve ikincisi gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin etmektir.

Edvinsson ve Malone, yapısal sermayeyi içerdiği farklı bileşenlerden dolayı örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak gruplandırmışlardır. Örgütsel sermaye örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefe ve sistemleri içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyet ile işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan diğer tüm beceri ve teorilerden oluşan entelektüel varlıkları içerir[30].

Başka bir kaynakta ise yapısal sermayenin alt bileşenleri olarak sekiz ana başlık sayılmaktadır[31]:

- **İşletme Kültürü:** İşletmenin taklit edilemeyen tek olgusunun kurum kültürü olması, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.
- **Kurum İmajı ve Kimliği:** Kurum imajı, işletme kültürünün organizasyon dışına yansıyan ya da yansıtılan görüntüsüdür. Kurum kimliği ise kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığıdır.
- **Marka:** Müşteriler güçlü olan markaya daha yüksek değer biçtikleri ve daha çok tercih ettikleri için güçlü marka, yöneticiler ve yatırımcılar için önemli bir entelektüel varlıktır.
- **Enformasyon Teknolojisi:** Enformasyon teknolojisi bir işletmenin bilgisayar ve iletişim teknolojisine yaptığı yatırımdır.
- **Araştırma ve Geliştirme:** Ar-Ge bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek dönüşüm prosesidir. Yetkinliği geliştirme, yenilik, buluş, ürün geliştirme, süreç iyileştirme, var olan işi yenileme/genişletme, yeni işler yaratma gibi faaliyetleri kapsar.
- **Entelektüel Mülkiyet:** Entelektüel mülkiyet yasal koruma altına alınmış entelektüel varlıklardır ve işletmelerin sahip oldukları önemli bilgi varlıklarının mülkiyet haklarını ifade eder. Entelektüel sermaye sayılabilmesi için bu

[30] Louis Edvinsson ve Marlon Malone, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower", ***Harper Business***, New York, 1997, s.94.
[31] Ali Emrem, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", ***Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, 2004, Cilt:6, No:1, s.10.

varlıkların ekonomik bir değerinin olması gerekirken günümüzde şirketlerin ekonomik değeri olmayan birçok patent haklarının olduğu bilinmektedir.

- **Proses:** Entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak, diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi olmayan özellikleri olması gerekir. Değer yaratılması için büyük ölçüde enformasyon altyapısının verimli kullanılması gerektiğinden enformasyon teknolojisi ile değerlendirilmesi gerekmektedir.
- **Sosyal Sorumluluk:** Sosyal konularda yapılan faaliyetler toplum tarafından olumlu karşılanmakta ve sosyal amaçlı olsalar dahi işletmelere katma değer sağlamaktadırlar.

1.2.3. Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermayenin son bileşeni olan müşteri sermayesi, organizasyonun diğer organizasyonlarla ve insanlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Kullanılan dağıtım kanalları bilgileri, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sanayi örgütleri ve devletle olan ilişkiler gibi genellikle entelektüel sermayenin önemini anlayamamış organizasyonlarca fark edilemeyecek bilgi kaynaklarını ifade eder[32]. Oysa günümüzde yoğun olarak yaşanan rekabet, organizasyonları, müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı ve doğru algılamayı, bu ihtiyaçlar doğrultusunda pazar kanalları geliştirmeyi, hedef pazarları doğru belirlemeyi zorunlu kılmaktadır[33].

Müşteri sermayesi, bir işletme için güvenilir ve kaliteli hammadde veya ara mal tedarikçileri ile tatminkar ve ürüne sadık tüketicilerden elde edilen örgütsel değerdir. Müşteri memnuniyeti, şirket imajı, müşteri sadakati, telif hakkı, marka değeri vb. görünmeyen varlıklar müşteri sermayesinin bünyesinde bulunmaktadır.

Müşteri sermayesi, işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgiden oluşur. Müşteri tatmininin sağlanmasında süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleri olabilir.

Stewart'a göre müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır ve entelektüel sermaye içinde değeri en belirgin olan müşterilerdir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık oranlarını takip etmek daha kolaydır. İşletme ile müşterinin birlikte çalışması,

[32] Mouritsen, a.g.e., s.211.
[33] Mouritsen, a.g.e., s.212.

müşteriye yetki verilmesi, özel mal veya hizmet sunulması, müşterinin işinin öğrenilmesi ve müşteriye kendi işinin öğretilmesi müşteri sermayesi yaratabilecek uygulamalar arasındadır[34].

Müşteri sermayesi olmadan piyasa değeri ve örgütsel performans konusunda başarılı olunamaz. Müşteri sermayesi, daha çok işletmenin iş performansı ile doğrudan ilişkilidir ve başarısı insan sermayesi, yapısal sermaye ve yenilik sermayesinin desteğine dayalıdır.

Bir şirkette zenginlik yaratmanın en bilinen yollarından biri müşteri memnuniyetidir. Yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, daha yüksek müşteri tutabilme gücü, daha fazla kazanç ve daha fazla müşteri sadakati demektir .

Müşteri sermayesinin beş alt bileşeni vardır[35]:

- **Marka:** Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, sembol, şekil veya bunların birleşimidir. Türkiye'de markalar on yıl için tescil edilip yasal koruma altına alınarak değerli varlıklar haline getirilmiştir.
- **Müşteri:** Her müşteri veya müşteri grubunun farklı beklenti ve gereksinimlere sahip olması, bunların farklı türde yatırımlar gerektirmesi her bir müşteri grubunun katkı payındaki farklılığını da etkilemektedir. Artan yoğun rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması zorlaşırken, müşterilerin rakip firmalara ilgi göstermesi de giderek kolaylaşmaktadır.
- **Dağıtım Kanalı:** Dağıtım kanalı imalatçıdan ara kullanıcı veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel veya tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır. Verimli bir dağıtım ağı, müşteri ilişkilerini olumlu yönde etkiler ve entelektüel sermayeyi güçlendirir.
- **İşletme Adı:** Müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen faktörler, uzun vadede satın alma davranışlarına da yansımaktadır. Bu özelliklere sahip işletmelerin adının akılda kalıcı olması, ürünlerinin de akılda kalmasını sağlamaktadır.
- **İş Birlikleri:** Satışları artırabilmek için reklam giderlerini bölüşme, promosyonlar dağıtmak, halkla ilişkiler etkinlikleri yapmak, eğitim konularında yardımlaşmak, toplanan bilgileri paylaşmak gibi değişik şekillerde iş birlikleri görülebilir. Dağıtım kanallarındaki üyeler çoğu zaman aynı amaç için

[34] Stevart, a.g.e., s.21.
[35] Emrem, a.g.e., s.11.

çalıştıklarından sık sık iş birliğine giderler. Beklenen faydanın büyüklüğü iş birliğinin tüm kanal üyeleri için faklı olabilir.

1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Entelektüel sermaye yönetimi, günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. İşletmelerde gereken bilginin istenen yerde, doğru kişide ve tam zamanında bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son zamanlarda yönetim bilimi araştırmalarının önemli konularından birisi haline gelmiştir[36].

Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında büyük öneme sahiptir. Bu durum, entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Entelektüel sermayenin organizasyon performansı üzerindeki etkisini maksimize etmek için kullanılan unsurlar insan kaynakları fonksiyonlarının alanına giren kültür yönetimi, örgütsel tasarım, seçme ve yerleştirme, gelişim, performans yönetimi ve ödül stratejileridir. Entelektüel sermayeyi etkili bir biçimde kullanmayı sağlayan, ölçen, onaylayan ve ödüllendiren bu stratejiler örgütsel başarının hayati bir bileşeni haline gelmiştir. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen amaçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Ayrıca işletmeler, entelektüel sermayeyi yaymak ve bütünleşmeyi sağlamak için öğrenme kapasitesine sahip olmalıdırlar[37].

Entelektüel sermayenin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması amacı ile son zamanlarda entelektüel sermaye yönetimi modelleri geliştirilmektedir. Bu modellerin temel amacı işletmenin entelektüel sermayesinin, müşteriler, üretilen ürünler ve sunulan servisler ile ilgili bilgilerin, işletmenin rekabet gücünü artırması ve pazar payını sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürmektir. Entelektüel sermayenin yönetilmesi için geliştirilen modeller incelendiğinde her modelin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Bazı modeller teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi gibi iki ilke üzerine yoğunlaşırken bazıları on ilkeye kadar entelektüel sermaye yönetimini genişletmektedir.

---

[36] Ercan Özsoy ve Seher Ahıskalı, "Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri", Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yöneylem Araştırması, ***29. Ulusal Mühendislik Kongresi***, Adana, 2004, s.11.

[37] Aydemir, a.g.e., s.113.

Organizasyonlar, bilginin kendileri için hayati olduğunu fark etmişler ve stratejik odaklarını maddi varlıkların yönetiminden, genellikle gizli olan maddi olmayan entelektüel varlıkların yönetimine çevirmişlerdir Entelektüel sermaye yönetimi süreci şu aktiviteleri içermektedir[38]:

1. Entelektüel sermayenin tanımlanması,
2. Entelektüel sermaye politikasının geliştirilmesi,
3. Entelektüel sermayenin denetlenmesi,
4. Entelektüel sermaye bilgi tabanının dosyalanması ve saklanması,
5. Entelektüel sermayenin korunması,
6. Entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve yenilenmesi,
7. Entelektüel sermayenin yazılı hale getirilmesidir.

Stewart, entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin on temel ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir[39]:

1. İşletmeler insan ve ilişkisel sermayenin sahibi değildir. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde çalışanlarla, ilişkisel sermayede müşteri ve tedarikçileriyle paylaşır. Bu varlıkları yönetebilmek ve kar edebilmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekir.
2. Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini destekleyip geliştirmesi gerekir. İşletmeler disiplinler arası yetenekler sayesinde yetenekleri yakalayıp, formulize eder ve sermayeye katabilirler. Çünkü bilginin paylaşılması bireye daha az bağlı olunmasını sağlar.
3. Tüm zeki ve yetenekli çalışanlar varlık niteliği taşımaz. Kurumsal zenginlik yaratan çalışan başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamama anlamında tescilli ve yapılan işin müşteriler tarafından ödenen değeri ortaya çıkarma anlamında stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır.
4. Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilir. Ancak pek çok müşteri buna çok az değer verir. Bu nedenle, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay iş birliği yapmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekir.

[38] Murat Erdem, **Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel**, 2003, Ulaşılabilir URL: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgos.ph p?nt= 293, (Erişim Tarihi: 15.02.2019)
[39] Stevart, a.g.e., s.23.

5. Yapısal sermaye müşterilerin değer verdiği çalışmaları destekleyen bilgi stoklarını yığmak ve bu enformasyonun işletme içindeki akışını hızlandırmak amaçlarına hizmet eder. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan şeyler kullanıma hazır, ihtiyaç duyulabilecek şeyler ise, kolay ulaşılabilir durumda olmalıdır.
6. Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır.
7. Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle seri üretim çözümleri yüksek karlar getirmez.
8. Her işletme içinde yer aldığı sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.
9. Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışına toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon işin kendisini oluşturur.
10. İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü entelektüel sermaye bileşenleri birlikte çalışır. Bu bileşenler birbirini olumlu etkileyebileceği gibi olumsuzda etkileyebilirler. Bu nedenle etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

Entelektüel sermayenin etkin yönetimi bu temel ilkeler baz alınarak kurulan bir sistemle olabilecektir. İşletmelerde bu ilkeleri kullanıp uygulamaya sokması gereken başlıca bölüm İnsan Kaynaklarıdır, çalışmanın ileriki kısımlarında insan kaynakları fonksiyonlarının entelektüel sermaye yönetimindeki önemi ele alınmıştır.

1.3.1. Entelektüel Sermaye Yönetim Modelleri

Entelektüel sermaye yönetimi insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin birlikte yönetilmesi demektir. Çünkü entelektüel sermaye bu unsurlar arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileşimlerin çarpımıdır. Bu bölümde entelektüel sermaye yönetim modelleri, beş başlıkta ele alınacaktır[40].

1.3.1.1. Skandia Kılavuz Modeli

Entelektüel sermayenin bir organizasyona değer kattığını iddia edebilmek için bu değerin ölçülmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Oysa elle tutulamayan varlıkların değerini ölçebilmek hiçte kolay değildir. Bu konuda ihtiyaç duyulan bilim dallarından biriside pazarlamadır. Çünkü pazarlamanın odak alanı da muhasebe tarafından tanınamayan varlıklara ilişkindir. Pazarlama bilimi marka tanınmışlığı, müşteri

[40] Aydemir, a.g.e., 114.

sadakati, dağıtım kanallarındaki göreceli konum gibi varlıklarla ilgilenmekte ve bu unsurların durumlarını raporlamaktadır[41].

Soyut varlıkların ölçümü konusunda pazarlama bilimi kendini ispat ettirdiğine göre, benzer metotlar kullanılarak entelektüel sermayeye ilişkin varlıkların ölçülmesi de mümkündür. Dolayısıyla kullanılacak kılavuz model entelektüel sermaye unsurlarının ölçülmesine ve raporlamasına imkan tanımalıdır. Ayrıca elde edilen verilerin yorumlanmasına, önceki yıllara ya da başka işletmelere ait verilerle karşılaştırılmasına olanak verecek, çoğunlukla finansal olmayan değerler kullanılmasını sağlayarak işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyabilmelidir. Finansal olmayan göstergeler finansal göstergelere oranla işletmenin iç yapısına ve ruhuna daha yakın olduğundan, işletme özel bu tür göstergelerin geliştirilmesini sağlamalıdır[42].

Entelektüel sermayeyi ciddi anlamda ele almış olan ve en yaygın olarak bilinen model, bir İsveç sigorta şirketi olan Skandia tarafından geliştirilen ve Skandia Kılavuzu olarak isimlendirilen modeldir[43]. Geçmişe ait finansal performans, bugüne ait süreçler, müşteriler ve insan kaynaklarına ilişkin bilgiler ile geleceğe yönelik yenilik ve gelişme arasında, çevre şartlarını da hesaba katarak bir denge oluşturmayı hedefleyen "Kılavuz'' modelin, bugüne kadar gerçekleştirilen entelektüel sermaye odaklı yönetim uygulamalarındaki ispatlanmış etkinliği ile geleceğin uygulamalarına kılavuzluk yapacağı öne sürülmektedir.

Burada geçmişten bugüne gelinmekte ve işletmenin bugünkü faaliyetleri incelenmektedir. Duvarlardan birini oluşturan müşteri odak alanı, entelektüel sermayenin ana bileşenlerinden müşteri sermayesini oluşturan tuğlaları kapsamakta, diğer duvar durumundaki süreç odak alanı ise bir diğer ana bileşen olan yapısal sermayeyi oluşturan tuğlaların büyük bir bölümünü içermektedir. Bu yapının temelini ise yapısal sermayenin geleceğe yönelik kısmıyla ilgilenen yenilik ve gelişim odağı oluşturmaktadır. Bu alana ait göstergeler işletmenin kendini geleceğe nasıl hazırladığını incelerken, önemini yitiren pazarlardan çekilme ve ürün dönüşümünü gerçekleştirme gibi stratejik faaliyetlerle kendini geçmişten ne oranda kurtardığını değerlendirmektedir. Evin merkezine bakıldığında evin beyni konumunda ki insan odak alanı görülmektedir. Diğer odak alanlarının hepsiyle ilişkisi olan tek aktif kuvvet

[41] John Burtom ve Peter Raynold, "Measuring Intellectual Capital Learning From Financial History", ***Human Resource Management***, Sayı:13, Cilt.36, 1997, s.351.
[42] Glen Randy ve Jackie Rudolph, "Measuring Your Company's Intellectual Performance, Long Range Planning", ***Elsevier Science Ltd***., Sayı:30, Cilt:3, 1997, s.83.
[43] İsmet Barutçugil, ***Bilgi Yönetimi***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.92.

insan odak alanıdır. Bu alan çalışanların becerileri, tecrübeleri ve yetenekleri ile işletmenin eve giden yönünü oluşturmaktadır.

1.3.1.2. Entelektüel Sermaye İndeks Modeli

Entelektüel sermaye yönetim modellerinin entelektüel sermaye bileşenleri arasındaki göreceli önemi belirtmekte yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle, onların tamamlayıcısı olmak üzere "Entelektüel Sermaye İndeks Modeli" başka bir deyişle ikinci kuşak entelektüel sermaye uygulaması geliştirilmiştir[44]. Farklı Ölçümleri bir tek indeks değeri oluşturacak şekilde birleştirmeyi öngören bu modelin, bir taraftan entelektüel sermaye bileşenlerinden hangisine eğilinmesi gerektiği kararının verilmesini kolaylaştırırken, diğer taraftan da farklı birimler hatta şirketler arasında entelektüel sermaye artış ve azalışlarını karşılaştırma imkanı verdiği, ayrıca yönetimin entelektüel sermayeye ilişkin kararları ile yatırımlarının gelecekteki potansiyel kazanmalara etkisinin gözlemlenmesini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir[45].

Farklı Ölçümleri bir tek indeks değeri oluşturacak şekilde birleştirmek için, öncelikle nelerin birleştirileceğinin çok iyi yorumlanması gerekmektedir. Bu ise, tüm göstergelerin birer birer yeniden gözden geçirilmesi, öncelikleri, hassasiyetleri ve göreceli önemlerinin değerlendirilmesi sonucu, aynı esasın farklı detaylarına yönelmiş göstergelerin, işletmenin anahtar başarı faktörleri doğrultusunda elimine edilerek, yalnızca yöneldikleri ortak unsurun esasına odaklanmış bir gösterge oluşturulması anlamına gelmektedir. Her bileşenin her temel esası için gerçekleştirilen bu çalışmayla kısaltılmış olan listedeki göstergeler, boyutsuz rakamlar cinsinden ifade edilmektedir. Göstergenin incelediği alana ilişkin olarak işletmenin 100 üzerinden alacağı not bağlamında, ya da benzer şekilde geliştirilebilecek özel sistemler dahilinde, her göstergeyi boyutsuz rakam yani bir indeks olarak ifade etmek için işletmelerin detaylı bir çalışma yaparak, karmaşık matematiksel dönüşümler oluşturması ve kullanması kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeyi bu şekilde terazi üzerine koyarken oluşturulacak formüllerde, rekabet edilen ya da örnek alınan kuruluşlarla karşılaştırma esasına dayalı yöntemler geliştirilmesi de mümkündür. Önemli olan, objektif olarak, konuya ilişkin tüm değişkenlerin hesaba katılmasıdır[46].

---

[44] Jackie Raynold, "Exploring the Concept of Intellectual Capital", ***Long Range Planning***, Cilt:31, Sayı:1, 1998, s.151.
[45] Raynold, a.g.e., s. 153.
[46] Randy ve Rudolph, a.g.e., s.83.

Sonrasında, entelektüel sermayenin her bileşeni için oluşturulan nihai göstergelerin öncelik ve önem derecelerinin ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Entelektüel sermaye açısından muhakkak ki hepsi de çok önemlidir. Fakat içinde bulunulan şartlar dahilinde, hangi entelektüel sermaye akışı ve bileşeninin işletmeye daha fazla omuz verdiğinin belirlenmesi, yani hepsine birer "ağırlık değeri" verilmesi imkansız değildir. Burada göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlar, işletmenin stratejileri, işletmenin karakteristiği ve en önemlisi faaliyet gösterilen endüstri sektörü karakteristiğidir. Ağırlık değerlerinin belirlenmesinde, faaliyet gösterilen endüstrinin iç dinamikleri dahilinde, sermaye bileşenlerinin değer yaratma konusundaki göreceli öneminin ortaya konulması büyük önem taşımaktadır[47].

Her göstergenin değeri ile ağırlık değerinin çarpılmasının ardından, aynı bileşene ait olanların toplanmasıyla o bileşene ait indeks değeri bulunmaktadır. Entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenlere ait bu indeks değerlerinin, her bileşenin ağırlık derecesi ile çarpılması ve elde edilen dört rakamın toplanması sonucunda da bütünsel entelektüel sermaye indeks değerine ulaşılmaktadır.

Model entelektüel sermaye ölçümünü dört boyutta ele almaktadır[48]:

1. İlişkisel sermayesi ölçümü, ilişki sayısındaki gelişme, güven düzeyi, müşteri bağlılığı, dağıtım kanallarının kalitesinin ölçülmesini temel alır.
2. İnsan sermayesi indeksi, çalışan başına yaratılan değer, eğitim ve yetiştirme kalitesi, çalışan morali ve motivasyonunun ölçülerek bir endeks haline getirilir.
3. Yenilik sermayesi indeksi, verimliliği artırmaya yönelik ürünlerde değişim ve yeni fikir geliştirme yeteneği ölçülür.
4. Altyapı sermaye indeksi, işletmenin iş yapmasını sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıkların ölçümüne dayanır.

Bu dört boyutta elde edilen ölçümler sonucu ortaya çıkan toplam endeks değeri işletmenin entelektüel sermaye değerini vermektedir.

Bileşenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin açıkça sergilendiği bu şekle bakıldığında, entelektüel sermaye indeks seviyesi düzenli bir şekilde yükselmesine karşın, entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenlerin bir kısmının değişik dönemlerde büyük iniş çıkışlar yaşadığı, hatta bazen kabul edilemez oranlara düştüğü

[47] Burtom ve Raynold, a.g.e., s.351.
[48] Emrem, a.g.e., s.10.

gözlemlenmektedir. Ait olduğu işletmenin uygulamaları doğrultusunda ilişkisel sermayesi ile yapısal sermayenin negatif ilişki içinde bulunduğunu söylemek mümkündür. İlk yıl fazlasıyla müşteri tatminine odaklanan işletmede bunun sonucu olarak yapısal sermaye unsuru olan etkinlik azalmıştır. Bunun verdiği korkuyla ikinci yıl sıkı bir maliyet kontrol programı uygulanarak etkinlik artışı sağlanmış, fakat bunun sonucunda da eski mükemmeliyeti bulamayan müşteriler kaybedilmiştir[49].

Sonuç olarak bu işletme için şu yargıya varmak mümkündür; eğer işletmede müşteri tatmini için kademeli bir artış yoluna gidilmiş olsaydı, işletme kendini adapte etmek için yeterli zamanı bulabilecek ve etkinlik sorunlarıyla karşılaşılmayacaktı yargısına ulaşılmaktadır. Hizmet standardının yükseltilmesi kademe kademe yapılmış olsaydı, ikinci yılda yaşanan ve müşteri kaybına neden olan hizmet standartları düşüşünün olmayacağı, nihayetinde daha yüksek bir müşteri tatmin derecesi elde edilebileceği yorumu da eklenilebilmektedir.

İndeks metodu, entelektüel sermaye kavramını görsel olarak ortaya koyması nedeniyle yöneticilerin aksaklıkları tespit edip çözümler üretmesini kolaylaştırmaktadır. Entelektüel sermaye performanslarının gerek işletme gerekse faaliyet gösterilen sektör dahilinde karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, yatırımcılara ve piyasalara sunulan böyle görsel, şeffaf ve bütün bir bilgi demeti, işletmenin saklı değer yaratma sürecini onaya koymak suretiyle işletmenin değeri konusunda piyasaların daha isabetli değerlendirmelerde bulunmasını sağlamaktadır. Bu aynı zamanda işletmenin bazı harici olaylara karşı hassasiyetini de azaltmaktadır[50].

1.3.1.3. Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği Modeli

Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği (AEGD), yedi büyük şirketin katılımıyla bir çalışma grubu oluşturmuş ve entelektüel sermaye yatırımlarının değerinin ölçülmesi için metot ve standartlar geliştirmiştir[51].

AEGD modelinde entelektüel sermaye, diğer kuruluşlar tarafından daha önce yapılmış çalışmalardan yola çıkılarak insan sermayesi, buluşçuluk sermayesi, süreç sermayesi ve müşteri sermayesi olmak üzere dört bileşenden oluşacak şekilde sınıflandırılmıştır. Modelde başlangıç blok işletmenin mevcut entelektüel sermaye

[49] Raynold, a.g.e., s.79.
[50] Raynold, a.g.e., s.80.
[51] Buren Mustard, "Yardstick for Knowledge Management", ***Training and Development***, Cilt:53, Sayı:5, 1999, s.71.

envanterini içermekte ve ortadaki ana blok olan bilgi yönetimi sürecine olan girdileri oluşturmaktadır. Sürecin tamamlanmasıyla birlikte biri entelektüel sermaye envanterindeki değişim, diğeri finansal performans olmak üzere iki ayrı çıktı elde edilmektedir. Bunların koordinesi işletmenin iş stratejilerini oluşturmakta, sistem içerisinde gerçekleşen her şey işletmenin ana stratejik amaçlarıyla uyumlu olmak zorundadır[52].

Her bileşen için göstergeler geliştirildikten sonra bunların, işletmenin bilgi yönetimi stratejisiyle ilişkisi, üst düzey yöneticiler ve hissedarlar açısından stratejik önemi, enformasyon ya da verinin kullanılabilirliği ve diğer işletmelerce de faydalanılabilirliği kriterlerine göre değerlendirilmesi yapılmaktadır[53].

Bu aşamada geliştirilen göstergeler "çekirdek göstergeler" ve "seçmeli göstergeler" olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Seçmeli denilmesinin nedeni, bu guruptaki göstergelerin farklı sektörler için çok farklı önem derecesine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, kimyasal malzemeden yapılma eşyalar üreten bir şirket için üretilen ürünlerin tescil ettirilmesi çok büyük bir öneme sahip iken, bir danışmanlık kuruluşu için o kadar önem taşımamaktadır[54].

Süreci oluşturan safhalar ardışık sıralanmış olmakla beraber, uygulamada birbirlerini izlemek zorunda kalmayıp, sık sık çakışabilmektedir. Bu süreç genellikle işletmenin pazar araştırmaları, toplam kalite yönetimi, stratejik planlama gibi faaliyetleriyle iç içedir. Sürecin ikinci boyutunu ise aşağıda açıklanan ''gerçekleşme faktörleri'' oluşturmaktadır[55]:

- **Liderlik:** Lider durumundaki kişilerin şirket değerleri ve amaçlarına bağlılık, anlayış ve inanç ifade eden ve çalışanlara bunu aşılayan davranışlarıdır.
- **Yapı:** İşletme içindeki bireylerin, çalışma gruplarının, birimlerin ve bölümlerin organizasyonudur.
- **Kültür, Davranış ve İletişim:** İşlerin yapılması ve genel davranışlar açısından yerleşmiş değerler, inançlar ve normlardır.
- **Teknoloji ve Süreçleri:** İşletme tarafından temel iş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan formal metot ve araçlardır.
- **Takdir ve Ödüllendirme:** Arzu edilen davranış şekillerini özendirmek maksadıyla uygulanan yöntemlerdir.

[52] Mustard, a.g.e., s.71.
[53] Mustard, a.g.e., s.72.
[54] Mustard, a.g.e., s.73.
[55] Barutçugil, a.g.e., s.92.

- **Ölçümler:** Bireylerin, birimlerin ve bütünsel olarak işletmenin performansının belirlenmesi kaydedilmesi ve takip edilmesi maksadıyla kullanılan metot ve araçlardır.
- **Bilgi, Yetenek ve Yeterlikler:** Şirketin faaliyetlerini gerçekleştirme yolunda çalışanların sahip olduğu maharetlerdir.
- **Yönetim:** İşletmenin faaliyetlerinin planlandığı şekilde icra edilmesine ilişkin görevlerdir.

Matrisin her bir hücresi, söz konusu hücreye tekamül eden gerçekleşme faktörünün, o safhaya ilişkin faaliyetlerinin düzenlenmesi suretiyle sürecin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Örneğin, "paylaşma yapı" hücresinde, işletme içerisindeki her türlü organizasyonun, entelektüel sermayenin dağıtımını maksimize edecek şekilde düzenlenmesi süreci yer almaktadır[56].

[56] Mustard, a.g.e., s.78.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

2.1. YETENEK KAVRAMI VE TANIMI

Yetenek kavramı en genel haliyle Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde dört farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar; "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti", "Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite", "Kişinin katılıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır", "Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü"[57] şeklindedir.

Diğer bir tanıma göre ise yetenek, ortaya çıkarılıp geliştirilmiş yetiler olarak tanımlanmaktadır. Yeteneklerin genler aracılığıyla doğuştan kalıtımsal olduğu savunulmaktadır. Ancak yeteneklerin ortaya çıkması ve gelişmesi kişilerin yaşantılarına bağımlıdır[58].

Yetenek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunu Agilent Technologies şirketinin Electronic Measurement Group biriminin başkanı Ron Nersesian şöyle açıklamaktadır: "Günün sonunda şirketin elinde kalan tek şey insanların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bütün ürünlerimiz zamanla yok olabilir. Geriye kalan tek şey, kurumsal öğrenme ve insanlarımızda var olan beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir"[59].

Yetenek kelimesinin İngilizce karşılığına bakılacak olursa "TALENT" olarak ifade edilmektedir. Talent kavramı yeteneği oluşturan özelliklerin baş harflerinden oluşmaktadır. Bunlar; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), Newfangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarıdır. Yetenek çalışılan kurumda kişinin görevli olduğu işleri yerine getirebilme kapasitesidir. Yani bireyin gösterdiği performans ve ne yapabildiğidir[60].

---

[57] Türk Dil Kurumu, ***Entelektüel Sermaye Nedir?,*** Ulaşılabilir URL: http://www.tdkterim.gov.tr, (Erişim Tarihi: 16.02.2019)
[58] Aytaç Açıkalın, ***İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi***, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.145.
[59] Blundy Conaty ve Risy Charan, ***Yetenek Sarrafları***, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2011, ss.10.
[60] Enver Özkalp, ***Örgütsel Davranış***, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011, ss.135.

2.2. YETENEK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Yetenek kavramının bazı kavramlarla benzerliği bulunmakta hatta aynı anlamı ifade eden kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Bu kavramların incelenerek benzer ve farklı yönlerinin açıklanması konunun anlaşılması için önem taşımaktadır.

2.2.1. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesi için bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışların bütünüdür[61]. Yetkinlik, işle ilgili olarak bilginin çeşidi, teknik beceriler ve motivasyonla ilgili davranışlardır ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçümlenebilen, eğitimle geliştirilebilen tutum, bilgi ve yetenek kümesidir. Yetenek ise, davranış, motif ve diğer bireysel özellikler olarak tanımlanabilir[62].

2.2.2. Yetenek ve Beceri İlişkisi

Beceri kavramı "bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak" tanımlanabilmektedir.

Beceri, kişinin fiziksel veya zihinsel bir görevi yerine getirebilmesidir. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri neden sonuç kurabilme, bilgileri organize etme ve karmaşık kalıpları görebilme gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek ise doğuştan gelen birtakım yapılabilirlikleri ifade etmekte, beceri var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir[63].

2.2.3. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Potansiyel; varlığı ve gücü ortaya çıkmamış, gizli olandır. "Olası, gerçekleşme ihtimali olan" anlamına da gelen potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılabilir[64] . Potansiyeli, çalışanda

---

[61] Günay Biçer ve Şakir Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", ***Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi***, Sayı:1, Cilt:2, 2003, s.14.
[62] Sinan Ünsar, "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", ***C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:10, Cilt:1, 2009, s.44.
[63] Bilçin Tak ve Yücel Sayılar, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", ***İşletme Fakültesi Dergisi***, Sayı:8, Cilt:2, 2007, s.248.
[64] Gamze Kanap, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.45 ***(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)***

bulunan ancak açığa çıkmamış yetenek olarak ifade etmek mümkündür. Yetenek ise potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir[65].

2.2.4. Yetenek ve Performans İlişkisi

Performans bir işi ya da olayı gerçekleştirmek, yerine getirmek gibi anlamlara gelmektedir. Önceden belirlenmiş ya da sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, yöneltme, denetlemeye ilişkin yaklaşım ve ilkelerin uygulamaya geçirilme sürecidir. Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin sonucu değildir. Diğer bir ifadeyle, performansın stratejik bir konu olarak algılanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır[66].

Yetenek, belirli bir alanda bulunan potansiyelin üstün performansa dönüşümüdür. Performans kişinin sorumluluğunu yerine getirme derecesi, potansiyel ise ortaya çıkmamış gücünü ifade eder[67].

2.3. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI

1970'li yılların sonunda artan rekabet üstünlüğünü korumak amacıyla yetenek kavramı firmalar için önem kazanmıştır. Yetenek, örgütün istenen sonuçlara ulaşmak için, kaynakları vasıtasıyla fonksiyonel olarak faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesidir[68]. Yetenek yönetimi örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için; örgütün uzun vadeli planlarında yüksek performans sağlamak amacıyla yürüttüğü süreçlerinin bütünüdür[69]. Yetenek yönetimi süreci, çalışanın bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve gelişimlerinin sağlanmasıdır[70]. Ashton ve Morton'a göre yetenek yönetimi hem insan kaynakları hem de iş planlaması ya da örgütsel etkinliğe yeni bir yol için stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi

---

[65] Müge İfakat, Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.11 ***(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)***

[66] Metin Nezih, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", ***C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:8, Cilt:2, 2007, s.43.

[67] Erkan Tabancalı ve Mithat Korumaz, "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi", ***The Journal of Academic Social Science Studies***, Sayı:25, Cilt:1, 2014, s.143.

[68] Ayberk Soyer ve Haluk Erkut, "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması", ***İTÜ Dergisi***, Sayı:7, Cilt:4, 2008, s.42.

[69] Tufan Aytaç, "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri", ***Eğitim Bilimleri Dergisi***, Sayı:39, Cilt:1, 2014, s.3.

[70] Nihan Demirkasımoğlu ve Pelin Taşkın, "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği", ***Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi***, Sayı:4, Cilt:4, 2015, s.269.

organizasyonda ölçülebilir bir fark yaratabilen insanların performansını ve potansiyelini geliştirir ve iş gücündeki tüm kademeler arasında daha iyi bir performans sergilemeyi, böylece herkesin kendi potansiyeline erişmesini sağlar.

Yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek iş gücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli iş gören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik stratejik temelli İKY faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir[71].

2.4. YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar farklı gelişmeler göstermişlerdir. Çalışan ilişkileri, personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler gibi adlarla anılan bu süreç sürekli gelişme göstermektedir[72].

Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmeler sonucunda çalışma yaşamında iş görenler için yapılan yasal düzenlemeler ve sendikal hareketler, iş görenlere yönelik çeşitli yardımları ve sosyal hakları gündeme getirmiştir. Personel yönetimi ilk zamanlarda dosyalama işlemleri üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerindeki gelişmeler sonrasında çalışanların sosyal haklarına yönelik kayıtları tutan bir departman olarak gelişim göstermiştir[73].

Personel yönetimi, başlangıçta kayıt tutma faaliyeti, personelin ücreti, sigorta ödenekleri, işe devamsızlık gibi muhasebe kayıtlarının tutulmasından ileri gidemiyordu. İlk başlardaki anlayış, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır. Sonraki yaşanan gelişmelerle insan kaynağı maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmüştür[74]. Personel yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan insana odaklanmış, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren insan kaynakları yönetimi gelişim göstermiştir[75].

---

[71] Nihat Alayoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, Sayı:1, 2010, s.71.
[72] Rıdvan Karalar, ***Genel İşletme***, Yorum Matbaası, Eskişehir, 2005, s.345.
[73] Uğur Dolgun, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010, s.7.
[74] Öznur Yüksel, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.9-10.
[75] İlhami Fındıkçı, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s.14.

İnsan kaynakları faaliyetleri, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmada yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesidir[76].

Yetenek yönetimi fonksiyonunun gelişiminde ilk aşamada personel departmanı bir "iş fonksiyonu" yürütücüsü olarak ücret ödeme sistemleri ile ilgili faaliyetleri yürütmektedir. İkinci aşama olan insan kaynakları yönetiminde ise, örgütte "iş ortağı" olarak nitelendirilerek işe alım, İK portalları, tazminat ve öğrenme yönetimi olarak işlevleri genişletilmiştir. Üçüncü aşama olan yetenek yönetiminde ise; performans yönetimi, yedekleme planlaması, yeterlik yönetimi, sistem entegrasyonu ve liderlik gelişimi olarak ele alınmaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetimi örgütteki yetkileri ve görevleri açısından pasif bir rol üstlenmesidir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışanları ilgilendiren tüm fonksiyonların yönetiminden sorumlu olarak daha aktif bir rol üstlenmektedir[77]. Personel yönetimi daha çok işletme çıkarlarını gözetmesi ya da iş gücü verimliliğini temel amaç olarak benimsemesine rağmen, insan kaynakları yönetimi ise bu süreçlerin yanında çalışanların memnuniyetini de amaçlamaktadır[78].

Günümüzde şirketler artık maddi varlıklarının dışında maddi olmayan varlıklarıyla rekabet etmektedirler. Şirketler eskiden makineden farksız olarak gördükleri çalışanı bugün bir rekabet unsuru olarak görmektedirler. Bu durum, çalışanın işletmedeki pazarlık payını arttırmıştır ve şirketlerin çalışana ödenecek bedeli kişinin bilgisi ile paralellik kurularak belirlenmeye başlanmıştır[79]. Rekabette başarıya insanlar sayesinde ulaşılıyorsa, rekabet üstünlüğü sağlamak için benzeri olmayan bir iş gücü oluşturmanın da önemi artar[80].

Günümüzde işletmelerin rekabet stratejilerinde rakiplerine üstün gelmeleri, insan kaynaklarında üstün olmalarına bağlıdır. Fark yaratma yeteneğine sahip insanlara, "emretme" dönemi kapanmıştır. Bu fark yaratma yeteneğine sahip insanları

---

[76] Bülent Bayat, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", ***Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:10, Cilt:3, 2008, s.74.
[77] Hulusi Koca, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, s.33-34.
[78] Zeyyat Sabuncuoğlu, ***Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış***, MKM Yayınları, Bursa, 2009, s.7.
[79] Yonca Gürol, ***Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü***, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.40.
[80] John Proter, ***Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan***, Cem Ofset, İstanbul, 1995, s.17.

etkileşimli bir şekilde yönetmek gerekir[81]. İnsan kaynağının da diğer üretim faktörleri gibi, katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmeler, giderek rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Bu gelişimle paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır[82].

İş görenleri örgüte bağlı kaynak olarak görme anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır[83]. Yetenek yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve rekabette avantaj sağlamak için, en üst düzeyde performans gösterecek çalışanların bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır[84].

2.5. YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN UYGULANMASI

Yetenek yönetimi sürecinin uygulaması örgütlere göre farklılık göstermektedir. Bunun nedeni her örgütün yetenek yönetimi anlayışına ne ölçüde ihtiyacı olduğunu fark etmesi ile ilgili olduğu ve imkânlarının ne ölçüde kullanabildiği ile ilgili olabilir. Literatürdeki yetenek yönetimi sürecinin örgütlerde uygulamaları konusunda bazı görüşler aşağıda belirtilmiştir.

Ashton ve Morton'a göre yetenek yönetim süreci on aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır[85];

- Yetenek yapısının yeniden değerlendirilmesi,
- Konumlandırma,
- Yeteneklerin işe entegre edilmesi,
- Yetenek odaklı liderlik,
- Yetenek ve kültürün uyumlaştırılması
- Hesap verebilirlik anlayışının oluşturulması,
- Süreçlerin tasarımı ve uygulanması,
- Yetenek performansının değerlendirilmesi,

---

[81] Cumhur Erdönmez ve Hasan Tutar, ***İşletme Becerileri Grup Çalışması***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.1.
[82] Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:14, Cilt:3, 2009, s.449.
[83] Alayoğlu, a.g.e., s.70.
[84] Levent Mennur, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, Sayı:4, Cilt:14, 2005, s.132.
[85] Courth Ashton ve Louisa Morton, "Managing Talent For Competitive Advantage", ***Strategic Human Resources Review***, Sayı:4, Cilt:5, 2005, s.29.

- Yetenek yönetimini gündemde tutmak,
- Yetenek yönetiminin gözden geçirilmesi.

Forman'a göre yetenek yönetim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar[86];

- İşgücü planlaması,
- Yeteneklerin kazanılması,
- Yeteneklerin örgüte bağlanması,
- Yeteneklerin geliştirilmesi,
- Yeteneklerin uygun yerlere yerleştirilmesi,
- Yeteneklerin yönetimi,
- Yeteneklerin işletmede tutulması olarak ifade edilmektedir.

Edmonsan'a göre bir örgütün yetenek yönetimi aracılığıyla işgücü yeteneğini tam kapasite olarak kullanabilmesi için;

- Nitelik profilleri ve süreç yörüngesinin belirlenmesi,
- İş görenin esneklik kabiliyetinde esneklik sağlayacak araçların geliştirilmesi,
- Performansa ait verilerin toplanması,
- Yansıtma ve düzeltme aşamalarını içermelidir.

Farklı yazarların açılamalarından da görüldüğü gibi yetenek sürecinin uygulaması farklılık arz etmektedir. Bu durumun örgütlerin ihtiyaçlarının farklı olmasından veya örgütlerin yetenek yönetimini farklı anlama şekillerinden kaynaklandığı söylenebilir.

2.5.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

Yetenek yönetiminin uygulanması için organizasyonların hangi stratejiyi uygulayacakları, yol ve yöntemin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün faaliyet alanı ve ihtiyaçları çerçevesinde yetenek yönetimi uygulaması ile ilgili beklentileri farklılık oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi stratejileri belirlenirken üç farklı bakış açısıyla ele alınabilmektedir. Bunlar[87]:

[86] Filiz Akar ve Ali Balcı, "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri", ***Kastamonu Eğitim Dergisi***, Sayı:24, Cilt:2, 2016, s.61.
[87] Ömer Aydın, ***Yetenek Yönetimi***, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.110.

Rol Temelli Program: Örgütteki kritik olarak belirlenen pozisyonlara odaklanmak gerekir. İki şekilde uygulanabilir. Birincisi, yönetim alanındaki kilit pozisyonlara odaklanmak gerekir. Mevcut yöneticinin değişmesi durumunda ya da yeni yönetici ihtiyacı olduğunda pozisyonu dolduracak adayların yetiştirilmesi gerekmektedir. İkincisi ise, işletmedeki kritik uzmanlık gerektiren pozisyonlarda uygun vasıfta adayların yetiştirilmesi gerekmektedir.

Havuz Temelli Program: Örgütteki farklı seviyelerdeki yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanların farklı yetenek havuzlarında birleştirilerek ihtiyaç durumunda en uygun çalışanın seçimine dayanan sistem kurulmasıdır.

Bireysel Temelli Program: Potansiyeli olan ve ileride verimli olabilecek yetenekli çalışanlara odaklanma uygulamasıdır.

Uren'e göre, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde altı bölümlendirme yapılması gerekmektedir. Bunlar[88]:

1. **Yeteneğe Odaklanma:** Organizasyonların yetenek yönetimi süreçlerinin stratejik yönü ile bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunu yapmak için, bir organizasyonun rekabet stratejilerinde avantaj sağladığı kaynağının etkilerini bilmesi gerekmektedir.
2. **Yetenek İhtiyacını Tanımlama:** Örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenek türünü belirlemeleri gerekmektedir.
3. **Yetenek Belirleme:** Yeteneklerin belirlenmesi için araçlar ve süreçler geliştirmek gerekmektedir.
4. **Tanıma:** Yeteneklerin farklı ihtiyaçlarını anlamak ve onları tanımak gerekmektedir.
5. **Hizalama:** Atanan yeteneklerin değer oluşturacak şekilde uyumlaştırılması gerekmektedir.
6. **Hızlandırma:** Yetenekli çalışanların gelişiminin hızlandırılması gerekmektedir.

Bir başka araştırmacı olan Cheese'ye göre yetenek yönetiminin etkisinin ortaya çıkarılmasında yetenekli çalışanların örgüt ile dinamik entegrasyon aşamalarının bulunması gerekmektedir. Bu aşamalar; yeteneği keşfetmek, yeteneği geliştirmek,

[88] Lefter Uren, "What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation", ***Strategic HR Review,*** Sayı:10, Cilt:6, 2011, s.34-36.

yetenek dağıtılması, yeteneklerin iş stratejileri ile uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir[89].

Yetenek yönetimi sisteminin entegrasyonu için beş aşamanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Buna göre yetenek yönetim sistemi aşamaları[90]:

1. **İhtiyaç:** İş modeli ve rekabetçi konulardan kaynaklanan ihtiyacın ortaya konması.
2. **Veri toplama:** İyi yetenekler için kritik kararları vermek üzere temel verileri toplama.
3. **Planlama:** Veri analizi sonucunda yönlendirilen yetenekler ile ilgili planlama yapma.
4. **Etkinlikler:** Faaliyetlerin entegre kümeler halinde dönüşümü.
5. **Sonuçları Değerlendirme:** Maliyetler, tedbirler ve yetenek yönetimi etkilerini değerlendirmek.

Görüldüğü gibi yetenek konusundaki bakış açılarının farklı olması örgütlerin stratejik anlamda yetenek yönetimin ele alma şekillerine göre değişmektedir. Her örgütün kendi ihtiyaçları ve yönetim anlayışı çerçevesinde farklı yetenek uygulaması yaptığı söylenebilir.

2.5.2. Önemli Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenekli adayların örgüt bünyesinde görev alabilmeleri için öncelikli olarak ihtiyaç olan kilit pozisyonların tespit edilmesi gerekmektedir. İlgili pozisyonların analizi yapılıp iş tanımları ortaya konmalıdır. Bu kilit pozisyonlar yönetsel alandaki kilit pozisyon olabileceği gibi teknik bilgi gerektiren teknik alandaki bir pozisyon olabilir. Bu iş tanımlarına göre örgüte alınması planlanan çalışanların hangi tür özelliklere ve niteliklere sahip olması gerektiği belirlenmelidir.

Örgütteki kilit pozisyonların saptanmasında genel olarak izlenecek yollar iki grupta toplanabilir bunlar hiyerarşik ve görev temelli yaklaşım ile stratejik temelli yaklaşımdır. Birinci olarak, hiyerarşik ya da görev sorumluluk temelli yaklaşım, yöneticin gerektirdiği beceri ve sorumluluk derecesi ile ilgili kilit konumdur. En önemli konum olarak belirtilen yerler en fazla sorumluluk gerektiren işletmenin bel kemiğini oluşturan alanlar olarak ifade edilebilir. Aynı şekilde önemli görevlerin yer aldığı

[89] Peter Cordance, "Driving High Performance İn The Talent-Powered Organization", ***Strategic HR Review***, Sayı:7, Cilt:4, 2008, s.30.
[90] Ashton ve Morton, a.g.e., s.31.

konumlarda işletme için hayati değere sahip alanlardır. İkinci olarak yetenek yönetimine ihtiyaç duyulan kilit pozisyonlar örgütün stratejik planları ile ilgili ihtiyaç olan alanlar olarak ifade edilebilir. İşletmenin stratejik olarak hedeflediği gelecekte kendini görmek istediği yerler ile ilgili olarak ihtiyaç olan pozisyonlar olarak ifade edilebilir[91].

2.5.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi

Yetenek yönetiminin uygulanmasında önemli aşamalardan biri de örgüt için gereken yetkinliklerin doğru belirlenmesidir. Alanda farklı yetkinlik modelleri olmakla birlikte yetenek yönetiminde kullanılan geçerli yetkinlik belirleme modeli açıklanmıştır.

Ortak Geçerli Model: Daniel Goleman, David Mc Clelland ve Mc Ber'in geliştirdiği Araştırmaya Dayalı Yetkinlik yaklaşımında insanların öğrenme ve gelişme kapasitesinin birtakım karakteristiklere bağlı olduğu üzerinde durur. Bu karakteristik özellikler öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi olarak ifade edilir.

Kritik Rol Temelli Yetkinlik Modeli: Örgüt çalışanlarının bilgileri, becerileri yetenekleri ve örgüte sağladıkları katma değerlerin bir toplamı olarak meydana getirilen yetkinlikler olarak ifade edilir.

İş Grubu Merkezli Yetkinlik Modeli: Aranan yetkinlikler işletmedeki iş grubu için oluşturulan teknik ağırlıklı işler için geçerlidir.

Liderlik temelli Yetkinlik Modeli: daha çok yönetici ve liderlik pozisyonları için oluşturulmuş yetkinlik modelleri olarak ifade edilir.

Örgütte görev alacak yetenekli bireylerin tespit edilmesi önemli bir aşamadır. Yetenekli çalışanların özelliklerinin sınıflandırılması, değerlendirme ve ihtiyaç olan yeteneklerin alınmasında önemli bir aşamadır. Uren'e göre örgütlerde yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulamak için, altı gurup bulunmaktadır. Bu gruplar yetenekli çalışan profilinin bilinmesi açısından önemlidir. Bunlar[92];

[91] Aydın, a.g.e., s.126.
[92] Uren, a.g.e., s.33.

- **Markaya Meraklı Olanlar:** Bu kişiler için ün ya da marka imajı önemlidir. Bu kişiler ünlü şirketlerde çalışmak isterler
- **Kariyer Basamakçıları:** Bu kişiler için terfi olanakları önemlidir. Terfi olanaklarının olduğu örgütleri tercih ederler.
- **Etkileşimciler:** Bu kişiler arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu örgütleri tercih ederler.
- **İlgi İsteyenler:** Bu kişiler kendileri ile ilgilenilmesini isterler. Yöneticileri ile etkileşime girmek ve saygı görmek isterler.
- **İmkân Arayanlar:** Bu kişiler farklı fırsatların olduğu iş ortamlarını tercih ederler.
- **Planlayıcılar:** Bu kişiler planlı yaşayan kişilerdir. Uzun vadeli plan yaparlar ve bu plan kariyerleri ile sınırlı değildir. Daha çok ileriyi görme şeklindedir.

2.5.4. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi

Yetenekli çalışanları örgüte cezbedilmesi bir dizi faktöre ve konu ile ilgili gösterilecek çabaya bağlıdır.

Yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak için öncelikle örgütün yetenekli insanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak gerekmektedir. Örgütün yetenekli çalışanları etkilemesi ve kendine doğru çekmesi için önemli bazı kavramlar incelenecektir.

Örgüt Markası: Örgütteki mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışacak adaylara yönelik olarak örgütün bir işveren olarak cazibesi olarak ifade edilebilir. İşveren markası işletmenin gene markası üzerine oturtulmuş, çalışanlarına sunduğu değer tekliflerini içeren, pazarlama faaliyetlerinin kullanıldığı mevcut ve potansiyel çalışanları ile iletişim halinde olduğu yapıya denir[93]. İşveren markasının bireyler tarafından değerli kabul edilmesi ve cazibeli olması yetenekli çalışanlar için tercih sebebi olabilecek bir örgüt değeri olduğu ifade edilebilir.

Örgüt İmajı: Örgüt imajı hedefteki bireylerin örgütü nasıl algıladıkları ile ilgili olarak bireylerin sahip oldukları bakış açısı ve değerlendirmedir. Örgüt imajının örgüt markasına bağlı olarak pozitif bir etkisi varsa yetenekli çalışanları örgüte doğru çekme kuvveti oluşturacağı söylenebilir.

[93] Aydın, a.g.e., s.152.

Örgüt Kimliği: İşveren kimliği markanın anlamını oluşturan ve onu tek yapan unsurdur ve marka kişiliğinin bir yansımasıdır[94]. Örgüt kimliğinin yetenekli çalışanlar için pozitif bir anlamı varsa ve benimseniyorsa, yetenekli çalışanları kendisine çekebilecek özelliği olacağı söylenebilir.

Çalışan Sunduğu Değer Teklifi: Yetenekli çalışanların örgütü tercih etmeleri için örgütün onlara bazı değerleri sunması gerekmektedir. Çalışana sunulacak değerler üç faydadan oluşmaktadır[95]. Bunlar, ekonomik faydalar, hizmet faydası ve duygusal fayda olarak ifade edilmektedir. Bu değerlendirmelerle birlikte örgütün yetenekli çalışanlar gözündeki değeri ve örgütün çalışana sunduğu maddi ve maddi olmayan avantajlar çalışanın örgütü tercih etme isteğini belirler. Bu avantajların cazibesi çalışanın örgüt tarafından çekilme şiddetini oluşturur.

Örgüte alınması hedeflenen yetenekli çalışanların örgüt ile iletişim kurmaları için birtakım iletişim kanallarının kullanılması gerekmektedir. Bilişim teknolojisinin gelişmesi özellikle de internetin etkisiyle birlikte günümüzde adaylara ulaşmak için kullanılan iletişim kanallarının daha etkin olduğu söylenebilir. Fang Li ve Devos[96] Kurum içi ve kurum dışı kanallar olmak üzere iki kısımda incelemiştir. Kurum içi kanallar; internet uygulamaları, haber bültenleri gibi kanallardır. Kurum dışı kanallar; internet siteleri, ajanslar, bireysel referanslar, gazete ve televizyon platformları olarak ifade edilebilir.

Bilişim teknolojilerinin kullanımı yeteneklerin tespitinde daha çok ön plana çıkmıştır. Bu durum hem zaman kaybını azaltma hem de ulaşım engellerini ortadan kaldırma yönünden avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca başvuruların objektif yapılması ve değerlendirme ile ilgili kriterlerin belirtilmesi yönüyle daha şeffaf bir platformdur. Yine kazanan adayların duyuruları da aynı platformda yapılır.

2.5.5. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve İşe Alımı

Klasik işe alım metodu olarak talep ekseninde hareket edilerek ihtiyaç olması durumunda yeni çalışan işe alınır. Ama yetenek yönetiminde bu durum süreç halinde işleyen bir faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütün insan kaynakları birimi anlık ihtiyaçları karşılamak konusunda çalışma yapmaz. Aynı zamanda en fazla tercih edilen örgüt olmak için de çalışma yapmaktadır. Bu nedenle

[94] Aydın, a.g.e., s.160.
[95] Aydın, a.g.e., s.163.
[96] Akar ve Balcı, a.g.e., s.89.

potansiyel çalışan adayları ile uzun vadeli bir etkileşim söz konusudur[97]. Yetenek yönetimi uygulamasında işe alım sürecinde örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar kullanılmaktadır. Örgüt içi kaynaklarda genel olarak yetenek havuzları esas alınırken örgüt dışı kaynaklarda ise genellikle önceden kendisi ile temasa geçilen ya da örgüt tarafından faaliyetleri takip edilen yetenekli çalışanlar tercih edilirler.

Örgütlerdeki uygun bir pozisyon için gerekli olan çalışan temin edilmesi ve performans göstermesi için yapılan eğitim ve geliştirme giderleri çalışanın yıllık ücretinin %30 ile %150'si arasında bir maliyet oluşturmaktadır[98]. Hatalı işle alımın oluşturduğu maliyet göz önünde bulundurulduğunda işe alım aşamasının örgütler için son derece önemli olduğu söylenebilir

Stratejik işe alım modelleri olarak incelenebilecek bazı modeller vardır. Çalışanın temin edilmesinde kullanılan bu yöntemler işletmenin tercihine göre değişmektedir. Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilen ve kariyer sistem tipolojisi olarak isimlendirilen yaklaşım en bilinen işe alım modelidir. Bu modelin aşamaları aşağıda açıklanmıştır[99]:

Akademi Modeli: Dışa kapalı olan bu modelde çalışanlar gösterdikleri performansa bağlı olarak en alt kademeden en üst kademeye çıkma imkânına sahiptirler. Pozisyonlar için çalışan temini örgüt içerisinden gerçekleştirilir.

Kulüp Modeli: Dışa kapalı bir modeldir. Şirket içinde geçirilen zaman ve kıdem esasına dayanmaktadır. Rekabetin düşük olduğu örgütlerde tercih edilir.

Beyzbol Takımı Modeli: Dışa açık olan bu modelde alanında başarılı olan her çalışanı örgüte alabilme özelliği vardır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu bu modelde personel devir oranı yüksektir. Bu modelde eğitim ve geliştirmeye harcama yapılmaz.

Kale Modeli: Hem iç hem de dış rekabete açık bir modeldir. Alanında en iyi olanın örgütte kalabileceği bu nedenle çalışanların pozisyonlarını kale gibi koruduğu bir modeldir.

[97] Aydın, a.g.e., s.172.
[98] Aydın, a.g.e., s.176.
[99] Aydın, a.g.e., s.188-189.

2.5.6. Yetenek Yönetiminde İşletme Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi yaklaşımı örgütün insan kaynakları uygulamasının yetenekler ile ilgili özel bir uygulaması olduğundan ve yetenek yönetiminin stratejik yönü bulunduğundan dolayı örgütün üst yönetiminin desteği ve isteği olmadan yerine getirilemez. Bundan dolayı örgütün üst kademe yönetiminin stratejik planlama aşamasında, orta kademe yönetiminin ve insan kaynakları bölümünün planlama ve uygulama aşamasında desteği ve ilgisine bağlı olarak örgütlerde yetenek yönetimi uygulaması yerine getirilebilir.

Örgütün stratejik hedeflerini belirleyen ve mevcut durumu ile gelecekteki planlanan konumu arasındaki boşluğu doldurma konusunda stratejik plan seviyesinde çalışmalar yapan örgüt üst yönetiminin, yetenek yönetimi konusunda atılacak adımları belirlemesi örgütün rekabet avantajı elde etmesi için hayati bir durumdur. Yetenek yönetimi gibi hem pahalı hem de stratejik yönü bulunan önemli bir yönetim uygulamasının örgüt üst yönetimin desteği olmadan uygulanması imkânsızdır.

Ulrich'e göre tepe yönetiminin temel yetkinlikleri beş aşamada ele alınmalıdır. Bunlar[100]:

- İnsan sermayesini geliştirme: gelecekteki yeteneği belirlemek ve geliştirmek.
- Yeteneği yönetme: Etkili iletişim kurmak, uygun motivasyon sağlamak.
- Strateji belirleme: Şirketin geleceğine dair bir görüş oluşturmak, Örgütün çevre ile dengesini sağlamak.
- Uygulama: Değişimi yönetmek, hedefler için sorumluluk almak.
- Kişisel yeterlilik: Takımları yönetmek, sorumluluk almak.

Üst kademe yetenek yönetimini stratejik bir araç olarak ele almak ve konu ile ilgili politikaların üretilmesi konusunda genel çalışmaların yapılmasını sağlamak durumundadır.

Yetenek yönetiminde insan kaynakları biriminin de sorumluluğu vardır. Bu sorumluluk yetenekli insan kaynağının örgütü tercih etmesi konusunda cazip ortam oluşturmak, yeteneklerin alınması konusunda aktif rol oynamak, yeteneklerin işe yerleştirilmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili politikalar üretmek ve yeteneklerin elde tutulması konusunda çalışmalar yapmak şeklinde olduğu söylenebilir. İnsan

[100] Aydın, a.g.e., s.190.

kaynakları biriminin örgütteki çalışana yönelik politikaları uygulanmasında önemli rolleri vardır. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin rolleri aşağıdaki gibidir[101]:

- Örgütsel değerlerin oluşturulması,
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olmak,
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç oluşturmak,
- Örgütsel bağlılığın sağlamasına çalışmak,
- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek,
- Bilginin etkin paylaşımına dayanan örgüt kültürü geliştirmek.

Örgütün orta kademe yöneticileri yetenek yönetiminde köprü görevi görürler. Yetenek yönetimi uygulamasının hayata geçirilmesinde orta kademe yöneticilerinin tutumu önemli bir faktördür. Orta kademe yöneticileri pozisyonlarının oluşturduğu görev alanları itibariyle üst yönetim ve insan kaynakları birimi ile koordinasyon halinde çalışmaları gerekmektedir. Orta kademe yöneticileri kendileri için ek yük getirebilecek olan yeteneklerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için üst yönetim tarafından motive edilmelidirler. Bununla birlikte orta kademe yöneticilerinin yetenekli çalışanları kendilerine rakip olarak görmesi potansiyeline sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetiminin örgütlerde sağlıklı olarak uygulanması ve verim alınması için üst yönetimin bu potansiyel sorun alanı ile ilgili olarak orta kademe yöneticilerinin kaygılarını giderecek çalışma yapması gerekmektedir[102].

2.5.7. Yeteneklerin Elde Tutulması

Bir örgüt en yetenekli insanları bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olsa bile bu üstün konumu koruyabilmesi için yetenekli ve değerli çalışanları elde tutması gereklidir. Bu nedenle örgütler kendileri için stratejik öneme sahip çalışanlarını elde tutmaya ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedirler[103].

Leucke yetenekli iş görenlerin örgütte tutulması için üç önemli neden olduğunu belirtmektedir. Bunlar[104];

[101] Aydın, a.g.e., s.191.
[102] Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", ***Çerçeve Dergisi***, 2009, s.110-116.
[103] Aydın, a.g.e., s.203.
[104] Akar ve Balcı, a.g.e., s.108.

- Bilgi birikiminin artan önemi,
- İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti ilişkisi,
- İşten ayrılmanın yüksek maliyetidir.

Yetenekli çalışanların örgütten ayrılması durumunda örgütler; üretim kaybı, tüketici memnuniyetsizliği, kalite problemleri, yönetim sürecinde aksama yaşar, bilgi ve deneyim kaybına uğrarlar. Kilit yetenekler ve yüksek performanslılar ayrıldığında bu zarar daha da katlanmaktadır. Yetersiz bir orta kademe yöneticinin çevresinde yarattığı düşük moralin yanı sıra doğurduğu zararın 1,2 milyon dolar düzeyinde olduğu belirtilmektedir. Sekiz yıllık deneyime sahip bir satış yetkilisini, tecrübesiz biriyle değiştirmek zorunda kalan bir otomobil galerisi yılda 432 bin dolar satış kaybına uğrayabilmektedir[105].

Yeteneklerin elde tutulması için örgütün bazı çalışmalar yapması gerekmektedir.

Motivasyon ve çalışan güçlendirme çalışmaları çalışana sunulan imkânların onu harekete geçirmesi ve çalışanın işini severek ve özveriyle yapmasıdır. Pink yeni çalışan motivasyonunda çalışanların istedikleri zaman, istedikleri işi, istedikleri şekilde yapmaları için özerklik vermek olarak ifade etmektedir[106].

Çalışan güçlendirme kavramı çalışanlara yetki verilmesi ve özerklik sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Çalışana sağlanan özerklik onun işini kendi uygun gördüğü şekilde yapmasını işi ile ilgili kararlar alıp uygulamasını içermektedir. Çalışanın güçlendirilmesi ile birlikte örgütsel kararlara katılımının arttığı söylenebilir. Bu durum da çalışanın motivasyonunu arttırıcı faktörlerdendir.

Yetenekli çalışanların motivasyonu bireysel olarak ele alınmalıdır. Her bireyin motivasyonu faktörlerinin farklı olduğu göz önünde bulundurularak özellikle yetenekli çalışanların motivasyon faktörleri ayrıca ele alınmalıdır. Bu çalışanların birden fazla motivasyon aracının kombinasyonuyla ortaya çıkan etki ile motive olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenekli çalışanlara yönelik güçlendirme ve iş birliği çalışmaları onları motive etmektedir. Aşağıda yetenekli çalışanları yönlendirmede farklı uygulamaların olduğunu gösteren farklı iki örnek bulunmaktadır;

[105] Çırpan ve Şen, a.g.e., s.110-111.
[106] Aydın, a.g.e., s.213.

- BBC genel müdürünün örgütsel aktiviteleri yavaşlatan kuralları fark etmesi "gereksiz şeyleri ortadan kaldırma" programını hayata geçirmesini sağlamıştır. Buna göre BBC çalışanları, fonksiyonel olmayan bir kuralı fark ettiklerinde futboldaki gibi bir "sarı kart" çıkarmakta ve kuralın değişmesini sağlamaktadırlar.
- Google çalışanları haftanın bir gününü kendi fikirlerini üretmek için değerlendirirler. Bu zamana Googlette denilmektedir. Çalışanların kendi fikirlerine ayırdıkları zaman toplam çalışma zamanının %20'sine karşılık gelmektedir. Bir sosyal ağ sitesi olan Orkut, Googlette olarak başlamış bir proje olarak hayata geçmiştir.

Ücret politikası çalışmaları çalışanların örgütü tercih ederken göz önünde bulundurdukları faktörlerden biri de örgütün ücret politikasıdır. Ücret, çalışanın emeğine karşılık elde ettiği gelir ise yetenekli çalışan örgüte kattığı değer ve ortaya koyduğu performansın karşılığını almak isteyecektir. Ücretin adil ve makul düzeyde olması ve çalışanı tatmin etmesi aynı zamanda önemli bir motivasyon faktörüdür. Örgütün ücret ve ödül uygulaması örgütü mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar gözünde bir yere koyacaktır. Örgütün çalışan gözündeki itibarı ve çalışana verdiği değer ölçülerinden biri örgütün ücret politikası olduğu söylenebilir.

Kariyer geliştirme uygulamaları literatürde yetenekli bireylerin kariyer konusunda daha hassas oldukları ve yeteneklerine uygun kariyer planı yaptıkları bilinmektedir. Yetenekli çalışanların iş yerlerinde yeteneklerine uygun iş yapmadıkları, ya da yeteneklerine uygun kariyer planının olmadığı durumlarda içsel motivasyonlarının düşük olduğu, iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu, üretkenliklerinin kapasitelerine göre düşük olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle 1980 yılı sonrasında doğan neslinin kariyer beklentilerinin farklı olduğu görülmektedir. Akar'a göre önceki çalışanlara oranla daha sabırsız ve benmerkezci olan bu nesil kariyer konusunda daha aceleci davranmaktadır. Bu durum da yetenekli çalışanların örgütte devam etme sorununu ortaya çıkarmıştır[107]. Yetenek yönetiminin uğraş alanlarından birinin de yetenekli çalışanların kariyer planı olduğu söylenebilir. Örgütün en önemli beşeri kaynağını oluşturan yetenekli çalışanların örgütte tutulmaları için yeteneklerine uygun bireysel kariyer planı yapılması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun için örgütlerde yetenekli çalışanlara yönelik geliştirilen kariyer yönetimi anlayışı önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak

[107] Akar ve Balcı, a.g.e., s.40.

ortaya çıkmaktadır ve bu durum yetenek yönetiminin ortaya çıkması için önemli bir zemin meydana getirmiştir.

Örgütlerin çalışanları vasıtasıyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanları motive edecek uygulamaların işleme koyması ve örgütsel bağlılığı sağlaması gerekmektedir. Çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını sağlayamayan örgütlerin başarılı olmaları zordur. Bireylerin birçok ihtiyacı olmakla birlikte, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri kişisel olarak başarmaları gerektiğini düşündükleri ve bu konuda çaba gösterdikleri kariyer anlayışının bireysel bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde uygun ve ulaşılabilir kariyer planı yapmak çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramının literatürde çeşitli şekilde tanımlamaları bulunmaktadır. Ancak en eski tanımlarına bakacak olursak 16. yüzyılda askeri alanda görev ve emirleri yerine getirmek anlamında kullanılmıştır. Günümüzde ise bu kavram belli amaçlar doğrultusunda uygulanan planların neticesi ile ulaşılan nokta olarak tanımlanmaktadır[108].

Performans genel olarak belli bir amaç hedefleyerek planlı bir şekilde hareket etme sonucunda elde edilen sonucun değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse performans, bir iş ile ilgili faaliyette bulunan kişi, örgüt ya da girişimin, amaçlanan ve planlanan hedefe göre kararlaştırılmış olan zaman diliminde sonuca ne kadar yaklaşıldığının nitel ve nicel olarak verilerle ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır[109].

Performans hedeflere ulaşma seviyesi ve elde edilen sonuç ile alakalıdır. Bir başka açıklamaya göre ise görev kapsamı içerisinde daha önceden saptanmış olan ölçütlere cevap verecek biçimde, görevin uygulanması ve hedeflenen amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya konan ürün, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanmaktadır[110]. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlamaya göre ise performans kavramı "başarım veya takat sınırı" şeklindedir[111].

Performans işletmeler açısından, sürekli değişiklik gösteren çevre koşullarına göre işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için faaliyetlerini analiz edebilme ve yeniden şekillendirebilme imkânı sağlayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşletmelere planlama yapabilmeleri, örgütlenmeleri, kontrollü davranabilmeleri,

---

[108] Hatice Cenger, Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.15 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

[109] Seher Meral Çeviren, Ters Lojistik ve Geri Kazanım Maliyetlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.51 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

[110] Ekrem Kale, Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.19 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

[111] Nuri Doğan Atakuş, Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s.5 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve isteklendirme konusunda pozitif katkılar sağlamaktadır[112].

Performans kavramına ilişkin çeşitli yazarlar tarafından yapılan birçok literatür tanımlaması bulunmaktadır. Tseng ve diğerlerine göre performans bir işin oluşumunda sorumlu kişilerin, amaçlanan hedefe yakınlığı ve başarıya ne derece ulaşıldığının nitel ve nicel belirtisi şeklinde anlam kazanırken, Landy ve Farr performans kavramını işletme hedeflerini tartmadaki uzun dönemli faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır. Roberts, sürekli değişim gösteren şartlar sebebi ile işletme içerisinde başarıya ulaşmak için uygulanması gereken düzenlemeler şeklinde bir performans tanımı yaparken, Nelly ise hedeflenene ulaşma hareketlerinin tamamı olarak tanımlamaktadır. Son olarak Dwight'ın yaptığı açıklamaya göre performans kavramı, firmaların geleceğe yönelik faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi ve ileride daha da geliştirebilmek adına uygulanan işlevlerin kapsamı şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlamalar dikkate alındığında; performans kavramının karlılık, çıktı, verimlilik, iş niteliği gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Bu bağlamda performans kavramı değerlendirilirken yalnızca hedeflenen amaca ulaşma aşamasının yanında, rakip firmaların ürettikleri, müşterilerin beklentileri, arzulanan kalite gibi unsurlar da dikkate alınmaktadır[113].

Performansa genel olarak bakıldığında, yaşamın her dakikasında ve uygulanan her eylem neticesinde beklenen sonucun elde edilmesini sağlayan en etkin faktör olarak görülmektedir. İşletmeler açısından performans tanımlaması, ilerleyiş açısından nerede olunduğu ve nerede olunması gerektiği sorularından oluşmaktadır. Bu sebeple firmalar performanslarını arttırmak için değişik yöntemlere başvurmaktadırlar. Firmaların performans olarak tanımladığı başarı oranlarının istenilen amaç ve hedefleri sağlayabilmesi için tarafsız ve anlaşılır kıstaslara sahip olmaları ve performansın sektörlere ve işletme yapısına göre incelenmesi gerekmektedir[114].

---

[112] Muammer Mesci, Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.14 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

[113] Kale, a.g.e., s.22.

[114] Cansu Şükran Gök, Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.17 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

İşletmelerin geçmişten günümüze dek performans anlayışına göre göstermiş olduğu değişikliklere bakıldığında farklı dönemlerde, farklı alanlara yönelen farklı performans anlayışları görülmektedir. Yakın zamandaki yüksek performanslı işletmelere bakıldığında aşağıdaki gibi bir sıralama görülmektedir[115].

- Verimlilik, liderlik ve yenilik sahibi olunması,
- Daimi öğrenme ve gelişme arzusu göstermeleri,
- Müşteriye doğru hizmetin sunulması, performans değerlendirmesi yapmaları ve karşılıklı etkileşimin kuvvetli olması,
- İş niteliğinin anlaşılır olması,
- Ferdi kabiliyetlerin değerlendirilmesi ve yaratıcılığın takdir edilmesi,
- Firma çalışanlarının geliştirilmesi,
- Kaynaklardan geribildirim,
- Değişiklik ve esneklik,
- Takım Çalışması,
- Çevreye saygı,
- Sosyal sorumluluk sahibi olunması.

Günümüzde gerçekleşen ve hızla ilerleyen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişimlerden oldukça etkilenen işletmeler, bu değişimlere ayak uydurabilmek için performanslarını ölçme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalmaktadırlar. Globalleşme ile ortaya çıkan yeni ekonomik koşullar işletmelere esnek kurum olma mecburiyeti getirirken insanlara da hayat kalitelerini arttırma isteği şeklinde yansımaktadır. Bu sebeple işletmelerin bu duruma cevap verebilmeleri için sürekli gelişim göstermeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve kurumsal performanslarını sürekli analiz edebilmeleri gerekmektedir[116].

Farklı şekillerde tanımlanan performans kavramının kapsamı da yapılan tanımlamalarla paralel olarak detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bunun sebebi olarak ise işletme ve bireysel başarının ölçümünde teknik ve psikososyal açıdan ayrı kuralların ve kriterlerin kullanılması gösterilmektedir[117].

---

[115] Kale, a.g.e., s. 23.

[116] Rıfat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Bilinen Balanced Scorecard", ***Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, Sayı:16, 2009, s.413.

[117] Fatma Balcı, Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.11 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

3.2. PERFORMANS ÖZELLİKLERİ

Performans, günümüz şartlarında değişiklik gösteren rekabet ortamına, sürekli değişime uğrayan çevresel koşullara ve uygulanan yenilik süreçlerine uyum sağlayabilmek için teknik ve psikososyal kapsamda şahıstan, büyük topluluklara kadar farklı aşamalarla çalışmayı gerekli kılmaktadır[118].

Performans özellikleri çoğunlukla tekil ve çoğul olarak yani bireysel performans ve örgütsel performans olarak iki grupta incelenmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda incelenen performans, başarının devamlılığını sağlamak için izlenilen yolda işletme yöneticileri açısından önemli bir araç görevinde bulunmaktadır.

Bireysel performans, görev performansı ve ekstra-rol davranışlar performansı olmak üzere iki türde incelenmektedir. Görev performansı, kişinin mesleği, mesleği ile ilgili teknik yetenekleri ve yetenekleri ile ilgili uygulamalarını içermektedir. Ekstra-rol performansı ise örgüt içerisinde bireylerin birbirine yardımcı olması, ekstra iş yükü alabilmesi ve örgüte katkı sağlaması gibi gönüllü çalışmaları içermektedir[119]. Bireysel performans ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında performansın, örgütsel amaçlar ile kişisel beklentilerin birbirleri ile etkileşiminin sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Bireylerin nitel ve nicel olarak istediklerine ulaşabilmeleri için içerisinde bulundukları örgütten beklentileri bulunmaktadır. Bireysel performansın işletmelerin performansını belirleyici özelliğe sahip olmasından dolayı işletme yöneticileri, çalışanın performansına katkı sağlayarak işletme performansının da olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadırlar[120].

Yöneticilere iç ve dış değerlendirme yapabilme olanağı sağlayan performans değerleme kavramı, şahıs, birim veya örgütlerin önceden belirlemiş oldukları ölçütler veya diğer benzer performanslar temelinde ölçülmesini kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır[121]. Bireysel olarak personel değerlendirme ise "bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma, ölçme yolu ile personelin işindeki performans değerlendirmesi" şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerleme, bir firma için çalışanlarının daha doğru ve daha iyi tanınmasını sağlamakla birlikte, bireylerin vazifelerindeki başarılarını, istek, arzu ve sergilemiş olduğu tutum ve

---

[118] Kale, a.g.e., s.24.
[119] Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:20, 2003, s.117-118.
[120] Güner Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, Sayı:9, 2008, s.39.
[121] Kale, a.g.e., s.25.

davranışlarını, ahlaki durumunu öğrenerek işletmeye olan katkılarını değerlendirebilme olanağı tanımaktadır[122].

Örgütsel performansa bakıldığında ise, firma stratejilerinin belirlenen hedeflere ulaşma seviyesi yani elde edilen başarı düzeyi ile ilgili olduğu görülmektedir. Global rekabetin artış gösterdiği, teknolojik avantaj ve dezavantajların olduğu içerisinde bulunduğumuz zamanın koşullarında örgütsel performansın başarının devamlılığı konusunda önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir.

3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt çalışanlarının performansı, bireysel özellikler, örgütsel ortam ve çevresel etkenler olmak üzere birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Örgüt çalışanlarının performansını çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç kısımda aşağıda incelenmiştir. Alt başlıklardan bir kısmı Gedik'e ait doktora tezinden alınarak çalışmaya uyarlanmış ve konu ile ilgili kısa açıklamalar yapılmıştır.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Sağlık: Sağlıklı, dengeli beslenen ve güçlü bünyeye, berrak zihne sahip olan çalışanlar daha yüksek performans ortaya koyabilirler. Fiziksel, duygusal ve ruhsal sağlığı kötü olan çalışanların istikrarlı şekilde yüksek performans ortaya koymaları zordur.

Kişilik Tipi: Bireylerin kişilik tipleri çalışma performansına etki etmektedir. A tipi kişiliğe sahip olan çalışanların motive olmaları durumunda daha hırslı ve yüksek performans ortaya koydukları, B tipi kişiliğe sahip olanların biraz daha sakin ve istikrarlı çalıştıkları söylenebilir[123].

Stres ve Çatışma: Örgüt dışı etkenlerden kaynaklanan stres ve çalışanların iç dünyasında yaşadıkları çatışma çalışan performansını olumsuz olarak etkilemektedir.

---

[122] Ömer Turunç, Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2006, s.16 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

[123] Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, ***Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış***, Adım Matbaacılık, Konya, 2007, s.258.

İletişim Yeteneği: Muhatapları ile iyi iletişime geçebilen çalışanların kendilerinden göstermeleri beklenen davranışları daha iyi ortaya koyabildikleri, iş yapma esnasında da çevresel etkileşimleri daha iyi gerçekleştirebildikleri göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iletişim yeteneklerinin yüksek olmasının performanslarına pozitif olarak etki edeceği değerlendirilmektedir.

Yetenekler ve Yetkinlikler: Çalışanın yetenekleri ve iş ile ilgili yetkinlikleri performans seviyesine etki etmektedir. Yetenekleri ve yetkinlikleri yüksek olan çalışanlar eşit seviyedeki girdiyi daha yüksek oranda çıktıya çevirebilme potansiyeline sahiptirler. Bu çalışanlar yenilikçi düşünebilen, analitik düşünme becerisine sahip olduklarından yeni üretim metotları bulabilir, iş ve işleyiş ile ilgili alternatif bakış açıları geliştirerek fark oluşturabilirler. Bu durumda işletmeler adına taklit edilmesi zor bir avantaj oluşturur.

İnanç ve Tutumlar: Çalışanların inançları, sahip olduğu değerler, tutumları, alışkanlıkları ve benzeri özellikler performansına etki etmektedir. Çalışanın bu özellikleri örgüt amaçlarına, örgüt hedeflerine ve örgüt kültürü ile uyumuna, bu uyum da çalışanın performansına etki etmektedir.

Otonomi: Kendini yönetebilen çalışanlar özgüvenleri yüksek olmaları yönüyle iş ile ilgili tutumları daha pozitif olup, girişimcilik ruhuna sahip olduklarından diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterebilirler.

Yaş: Çok genç çalışanların tecrübe eksikliği ve çok ileri yaşlardaki çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal yetersizlikleri performansı olumsuz etkilemektedir[124].

Literatürde yüksek performans için en uygun yaş aralığı çalışılan sektöre göre değişmekle birlikte genel olarak genç yaş ve orta yaş aralığının performans için ideal olduğu söylenebilir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel Stres ve Örgütsel Çatışma: Örgütsel işleyişten kaynaklanan stres düzeyi ve örgüt ortamında yaşanan çatışmalar çalışan performansını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Fonksiyonel stres ve fonksiyonel çatışma rekabeti meydana getireceği için performansı arttırıcı işlev görebilir[125]. Ama çatışmanın olmadığı

[124] Metin, a.g.e., s.58.
[125] Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.275.

durumlar ya da yüksek seviyede stres ve çatışma performansın düşmesine neden olacaktır.

Yönetim Yapısı: Örgütteki yönetim yapısının fonksiyonel olarak düzenlenmesi ve düzgün işleyişi performansı arttırıcı etkiye sahip önemli bir faktördür. Yönetim yapısının açık ve düzenli işleyişin olmadığı örgütlerde çalışan performansı düşük seviyede olacaktır.

Fiziksel Ortam: Çalışma koşullarının uygun olması ve çalışılan yerin fiziksel özellikleri çalışmaya uygun olmalıdır. Çalışanları zorlayan ya da temel gereksinimlerini karşılamaktan yoksun olan yerlerde yüksek performans göstermek zor olacaktır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün çalışanın benimsediği kültüre uygun olması durumunda çalışan örgüt ile farklı bağlar kuracaktır. Örgütsel bağlılığı arttırma özelliğine sahip olan bu tutum performansa pozitif olarak etki edecektir.

Örgütsel Amaç ve Hedefler: Örgüt kültürünün çalışana uygun olması ile birlikte çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve buna bağlı olarak çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba göstereceği söylenebilir. Örgütsel amaç ve hedeflerin çalışan tarafından benimsenmesi örgütsel bağlılık davranışını arttıracağından çalışan performansına pozitif etki yapacaktır.

Yönetici Desteği: Yönetici desteği çalışanları duygusal yönden beslemekte, çalışanlarda bir güven ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu güven ve bağlılık duygusu neticesinde çalışanlar, çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini gözetmekte, organizasyonun lehine olacak tavırlar sergileyip aleyhine olan tavırlardan kaçınmaktadır[126].

Kariyer İmkânları: Çalışanların kariyerleri ile ilgili olarak örgütün ortaya koyduğu yol haritası özellikle kariyer konusunda hassas olan yetenekli çalışanlar için önemli bir performans faktörüdür. Bu çalışanlar bulundukları yeri kendileri için yeterli görmediklerinden farklı pozisyonlarda çalışmak isteyebilirler. Örgüt tarafından bu olanak kendilerine sunulmadığında da işten ayrılma niyetine sahip olabilirler. Bu durumun da performansı düşüren etmenlerden biri olduğu ifade edilebilir.

[126] Abdurrahim Emhan, "Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", ***Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:31, Cilt:1, 2013, s.65.

Personel Güçlendirme ve Kararlara Katılım: Çalışanların işleri ile ilgili karar alabilmeleri ve bunu uygulayabilecek özgürlüğe ve yetkiye sahip olmaları hem çalışanları motive edecek hem de örgütsel kararlara katılımı arttıracaktır. Bununla birlikte çalışan performansında artış görüleceği söylenebilir[127].

Örgüsel Adalet: Çalışan performansına etki eden en önemli örgüt içi yönetim uygulamalarından biri de örgütsel adalet kavramıdır. Ödül ve cezaların dağıtımında adil ve tutarlı bir yol izlenmesi hem örgüt içi disiplin ve düzen oluşturur hem de çalışanın performansını arttırır.

Çalışma Düzeni ve Disiplin: Örgüt içerisinde işlerin açık, anlaşılır ve tanımlı olması, iş ve işleyişin sistemli olarak yerine getirilmesi bir çalışma düzenini ve disiplini oluşturur. Düzen ve disiplin de performans için önemli faktörlerden olduğu ifade edilebilir. Örgüt ortamında işlerin dağınık ve işleyişin düzensiz olması çalışanın daha fazla duygusal ve fiziksel enerji tüketmesine neden olup performansı düşüren etkisi olduğu söylenebilir.

Ekipman Nitelikleri: Çalışma ortamında kullanılan ekipman ve malzemelerin işlerin kolay yapılmasında ve işlerin rahat görülmesinde etkisi vardır. İş araçlarının demode olduğu ve iş için yetersiz kaldığı durumlarda çalışan tarafından işin gerekleri yerine getirilemeyeceğinden performansa olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

İş Yoğunluğu ve İşin Zorluk Seviyesi: İşin yoğunluğu ve zorluk seviyesi arttıkça çalışanın performansı azalır. Uygun performans için çalışana makul düzeyde iş verilmeli, dinlenme ve tatil olanakları sunulmalıdır.

Örgütsel İmaj: Örgütün sahip olduğu imaj örgütün bir parçası olarak çalışanları yakından ilgilendiren bir durumdur. Olumlu imaja sahip bir örgütte çalışanların gururla işlerini yapacakları, olumsuz bir imaja sahip örgütte ise tam tersi bir durumun olacağı söylenebilir. Çalışanların örgüt imajı konusundaki değerlendirmeleri performanslarına etki etmektedir.

Mobbing: Psikolojik şiddet olarak ifade edebileceğimiz mobbing çalışanın işinden ve işyerinden soğumasına yol açmaktadır. Mobbing hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya olabileceği gibi aşağıdan yukarıya ve yatay olarak da meydana gelebilir. Her durumda meydana gelen mobbingin performansı düşüren etmenlerden olduğu söylenebilir.

[127] Emhan, a.g.e., s.66.

Örgütsel Motivasyon: Çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları motivasyon düzeyi performansa etki eden önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg'in çift faktör kuramında belirtilen hijyen ve motivasyon faktörleri çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını etkilemektedir[128].

İş Doyumu ve İş Tatmini: Çalışanlar yaptıkları işlerden mesleki doyum elde edip tatmin olabiliyorlarsa performanslarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Mesleki doyumu düşük olup yaptıkları işlerden tatmin olamayan çalışanların işleri ile bağları zayıf olacağından düşük performans gösterecekleri ifade edilebilir.

Tükenmişlik: İçsel enerjinin bitmesi olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik performans düşüklüğünün en önemli faktörlerinden biridir. Tükenmiş bireyin işleri gereklerine uygun olarak yerine getiremeyeceği söylenebilir.

Çalışanlar Arası Etkileşim ve Uyum: Örgütte çalışanlar arasında uyumlu bir atmosfer olması, saygı ve sevgi bağlarının güçlü olması, çalışanların işyerini büyük aile ortamı gibi görmelerine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlendiren bu uygulamaların performansı arttırıcı etkisi vardır.

3.3.3. Çevresel Faktörler

Aile: Çalışan performansı aile içi huzur ve aile iş ortamı dengesinin sağlanmasıyla ilişkilidir. Çalışanın ailevi sorunları iş performansına etki ettiği gibi iş aile yaşam dengesinin bozulması da performansa olumsuz etki etmektedir[129]. Çalışanların aile iş dengesini sağlıklı bir zemine oturtması durumunda performans artışının görülebileceği söylenebilir.

Örgüt Dışı Fiziksel ve Sosyal Çevre Özellikleri: Çalışanın hayatını sürdürdüğü örgüt dışı ortam ile ilgili sorunlar çalışanın örgütteki işine devam edip etmeyeceğine kadar varan etkileri olabilmektedir. Çevresel faktörlerin olumsuz olması durumunda çalışan bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir. Fiziksel olarak ve sosyal olarak örgüt dışında meydana gelebilecek olumsuz durumlar çalışanın düşük performans göstermesine yol açabilir.

---

[128] Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.139.

[129] Mustafa Zincirkıran, "İşkoliklik İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama", ***Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar***, Cilt:51 Sayı:590, 2014, s.103.

Makro Ekonomik Etkenler: Örgütü de etkileyebilecek olan makro ekonomik faktörler çalışan için sorun oluşturacak düzeye erişirse çalışanın bu durumdan olumsuz etkilenebileceği söylenebilir.

Toplumsal Özellikler: Çokuluslu şirketlerin yaygınlaşması ile birlikte farklı coğrafyalarda görevlendirilen çalışanların performansı içinde bulundukları toplumun kültür ve değerine göre etkilenebileceği söylenebilir. Çalışanın görev yaptığı bölgenin toplumsal özellikleri ve kültür yapısı, çalışanın tutumlarına, değerlerine ve alışkanlıklarına uygun olmadığı durumlarda çalışanın yüksek performans göstermesi zordur.

3.4. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

İşletme performansı kavramı, ortak bir görüş birliği bulunamadığından dolayı tanımlanması güç bir kavramdır. O'Donnel ve Duffy'nin işletme performansını geliştirmek amacı ile yapmış olduğu çalışmada kavramın tanımı ile ilgili on beş ayrı yazarın çalışmasını dikkate almışlardır fakat ürün, Ar-Ge, gelişim gibi farklı temeller üzerinde durulduğundan dolayı net bir tanımlamanın yapılmasının güç olduğu kanısına varmışlardır[130].

Daha öncesinde kararlaştırılmış olan bir zaman diliminde elde edilen çıktılar ya da faaliyetlerin sonucu, işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve görevlerini yerine getirme seviyesini göstermektedir. Bu bağlamda işletme performansı için, belirlenen hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için uygulanan çalışma ve faaliyetlerin tümünün değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir[131]. Hult, Hurley ve Knight'ın stratejik olarak yaklaşımı ile performans kavramı "pazar payı, satışların büyümesi, karlılık gibi örgütsel amaçların ve stratejik hedeflerin başarılması"' şeklinde tanımlanmaktadır[132].

İşletme biliminin birçok dalında uygulanan işletme performansı, finansal, operasyonel ve örgütsel olarak üç ayrı boyutta ele alınmaktadır ve firma performansı müşteri memnuniyeti, örgüt çalışanı memnuniyeti gibi bireysel değerlendirmelere dayanan tarafsız ölçütlerle de ölçülebilmekte ve anlamlandırılmaktadır[133].

---

[130] Balcı, a.g.e., s.20.
[131] Meral Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, Sayı:1, 2005, s.2.
[132] Balcı, a.g.e., s.21.
[133] Hakan Kitapçı, "TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi"***, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:21, Cilt:1, 2007, s.237.

İşletme performansı, rekabet açısından bakıldığında işletmenin konumunun, hedeflenen amaçların ne derecede gerçekleştirildiğinin ve sahip oldukları yetenekleri rakiplerine karşı faydalı bir şekilde kullandığının belirleyicisi olarak, hedeflenen ile gerçekleşen başarı arasındaki farkı da incelemektedir[134].

İşletmenin kaynaklarını kullanacağı alanı saptama konusunda yardımcı olan işletme performansı, firmanın var olan mevcut koşullardaki sahip olduğu potansiyel gücünden faydalanma seviyesini de göstermektedir. Bu sebeple işletmeler kendi yapılarına göre performans tanımlarını yaparak, mevcut ve geleceğe yönelik işleyişlerini gerçekleştirmektedirler.

3.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE GEREKLİLİKLERİ

Günümüzde firmalar, oldukça ilerleme gösteren ve bir bilgi akını çağının varoluşuna sebep olan ekonomik bir devrim ve dönüşümün içerisinde bulunmaktadırlar. Bu sebeple işletme çevresinde yaşanan gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır[135]:

- Teknolojik gelişimlerin hızla ilerlemesi,
- Kaynakların azalması,
- Müşteri talebinin artması,
- Kurallar yerine kişisel tercihlerin öne geçmesi,
- Sonuç odaklı yönetimin yayılması olarak sıralanmaktadır.

İşletmelerin bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri için performans ölçüm sistemini uygulamaları zorunlu bir durum haline gelmiştir. Performans ölçümü "değerlendirme amaçları için belirlenen çıktıların karakteristikleridir" şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans ölçümü tarihsel olarak incelendiğinde 1980'li yıllar öncesi ve sonrası şeklinde ele alınarak araştırılmıştır. 1970-1980'li yıllarda performans ölçümüne araştırmacıların bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemesi ile birim seviyesinde başlanmıştır. İlk evrede, elde edilen kar, yapılan yatırımların geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal kıstaslar ön planda iken, 1980'li yıllarda yeni ortaya çıkan ve üretime katkısı olan teknolojiler ile müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yönelik çalışmalar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yıllarda meydana gelen yenilik,

[134] Halis Demir ve Tarhan Okan, "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, Sayı:10, Cilt:1, 2009, s.60.
[135] Cenger, a.g.e., s.26.

değişim ve gelişimler, var olan performans ölçümlerini geride bırakarak, işletmeleri başarılarını devam ettirebilmeleri açısından yeni ölçütler ortaya koymak zorunda bırakmıştır.

Finansal ve finansal olmayan ölçütleri bütünleşmiş şekilde kullanan çeşitli ölçüm metotları bulunmaktadır. Aşağıda bu ölçüm metotlarından bazıları gösterilmektedir[136]:

- Dengelenmiş Skor Kartı,
- Performans Piramidi Modeli,
- Hizmet Sektörü İçin Performans Ölçüm Sistemi,
- Sürekli İyileşme İçin Performans Gösterge Sistemi.

Birçok yazar tarafından performans ölçütlerinde bulunması gereken özellikler tanımlanmıştır. Performans ölçümü, performans iyileştirmelerinde önemli bir etkendir. Performans ölçütlerinin özelliklerine bakıldığında etkin performans ölçütlerinin sekiz temel görevi karşımıza çıkmaktadır[137]. Bunlar:

- Konuya odaklanma,
- Başarı etkenlerini tanımlama ve onlarla ilişkili olma,
- Örgüt içi öğrenmeyi destekleme,
- Analiz ve takdir/ödüllendirme sistemini kurmaya destek olma,
- Örgütteki yönetim önceliklerini destekleme,
- Karar vermede etkili bilgileri zamanında sağlama,
- Finansal ya da finansal olmayan ölçütlerin dengelenmesi,
- İçsel müşteri halkası ile yatay ilişkiler kurabilme şeklinde ifade edilmektedir.

Performans ölçümü sonucunda elde edilen neticeler firma yönetiminde daha verimli olabilme ve firma dışındaki raporlama kısmına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple performans göstergelerinin tespiti büyük önem teşkil etmektedir. Her bir firmanın performans ölçümü yapması için kendilerine ait sebepleri bulunmaktadır fakat genel olarak işletmelerin performans ölçümü yapma nedenleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır[138];

[136] Emre Aslan, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobilerin Performansları Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.3 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***
[137] Ebru Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 2002, s.66.
[138] Turunç, a.g.e., s.21.

- İşletmenin genel anlamda başarısını ölçmek,
- İşletmenin müşteri taleplerini karşılayabilmesini belirlemek,
- İşletmenin bildiklerinin yanında bilmediklerini de öğrenmesini sağlamak,
- Sorunlu alanları saptayıp, gelişimin olabileceği alanları saptamak,
- Kararların duygusal sezgilere göre değil de gerçek ve geçerli verilere göre alındığını saptamak,
- İşletme süreçlerinde geliştirilen planların gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

3.6. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans boyutları doğruluk, uygunluk, verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu ölçmeyi sağlayan ölçütlerdir. Boyutların norm, kıstas ya da kuralları ölçebilmesi için sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır. Bunlar; "hedeflerle direkt ilgili olması, değerlendirmeler için birden fazla boyutun kullanılması, realist olması, ölçümün hedeflenen birimin nitelikleri ile uyumlu olması ve olabildiğince somut veriler üretmesi" şeklinde sıralanmaktadır[139].

Çeşitli yazarlar tarafından belirlenen farklı performans boyutları bulunmaktadır. Tangen tarafından geliştirilen yedi boyut bulunmaktadır. Bunlar etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılıktır. Cokins ise bu yedi boyutu kendi yorumlarını katarak kısmen değişikliğe uğratmıştır. Bu hali ile yedi boyut, kalite, müşteri memnuniyeti, maliyet, yenilik, çalışan memnuniyeti ve karlılık şeklinde tanımlanmaktadır.

"Kalite" boyutu sistem, donanım, ürün ve hizmet kalitesini kapsayan kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygun olmak olarak tanımlanmaktadır. Kalite, bir ürün veya hizmetin gereksinimlere cevap verme becerisi olarak en kısa haliyle de tanımlanmaktadır. Kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin uygun şekilde kullanılmasını, müşteri ihtiyaç ve taleplerine uygun şekilde cevap verilmesini sağlayan ve böylelikle işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını olumlu bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir performans ölçütü olarak kabul edilmektedir[140].

[139] Balcı, a.g.e., s.26.
[140] Atakuş, a.g.e., s. 62.

Diğer bir boyut olan “verimlilik”, çalışanın ve işletmenin performansını ölçmede kullanılmaktadır ve “sahip olunan kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılması” ve “işletmenin bütün enerji kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik bir firmada iş gücü, malzeme, hammadde gibi temel üretim kaynaklarının yanında, sermaye kullanımı, yönetim, çalışma koşulları, bilgi ve zaman gibi kaynaklar ile etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir.

Performansın “yenilik” boyutu ise bir ticarileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yenilik boyutu incelendiğinde, yaratıcılık, değişim, gelişim, risk, esneklik gibi temel kavramlardan oluştuğu söylenebilmektedir. Mevcut koşullarda, sahip olunan teknolojik imkânlar ile performansı yükseltebilmek ve ihtiyaçları karşılayabilmek için uygulanan çözüm ve iyileştirmeler yenilik boyutunun kapsamı içerisindedir[141].

İşletme performansının ilk akla gelen boyutlarından biri olan “karlılık” içerisinde hem ekonomikliği hem de verimliliği barındırmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için temel unsurlardan olan karlılık, kar amacı ile kurulan işletmelerin faaliyetlerinin sonucunu göstermektedir[142].

Rekabet avantajı için düşük “maliyet” ile doğru ve kullanılabilir ürünler üretmek işletmeler açısından çok önemlidir. Pazarda farklılık yaratabilecek teknolojik ve ürün yenilikleri uygulanırken, diğer taraftan da maliyet ve fiyat oranları düşürülerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler için bu boyut sürekli takip edilmesi gereken performansın en kuvvetli boyutlarından birisi olarak görülmektedir.

“Yeterlilik derecesi” olarak ta adlandırılan “etkenlik”, işletmelerin amaç ve hedeflerine yönelik bir boyut olmakla beraber örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşma olanaklarını belirlemesini sağlamaktadır[143].

Bir diğer boyut olan “müşteri memnuniyeti”, müşterilerin arzu ihtiyaç ve taleplerinin giderilmesi ve daha da ilerisini kapsayan bir kavramdır. İşletme potansiyel müşterisini tanımalı, buna göre pazar sınıflandırması gerçekleştirmeli ve hizmet vermelidir. Bir başka boyut olan ve iç müşteri olarak da adlandırılan “çalışan memnuniyeti” boyutu, çalışanın işyeri ile olan ilişkisinden dolayı performans üzerinde

[141] Turunç, a.g.e., s.28.
[142] Balcı, a.g.e., s.29.
[143] Atakuş, a.g.e., s.63.

etkileyici bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti, bireyin içerisinde yer aldığı örgütteki duygu, düşünce ve inançları doğrultusunda işletmeye kattığı değerler ile alakalıdır.

3.7. İŞLETME PERFORMANSININ ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir işletme pozisyonuna gelebilmek için performans ölçümleri büyük önem taşımaktadır. Finansal performans artışı ile birlikte gerekli olan başarı unsurlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Firmanın kendi içerisindeki performans derecesi, müşteri performansı, yeniliklerle ilgili performansları ve öğrenme performansları başarıyı getirecek unsurlardır. Bu sebeple yukarıda bahsedildiği üzere yöneticiler çeşitli performans ölçümlerinden faydalanmaktadırlar.

Performans belirleyici unsurlar basit, kolay anlaşılır, açıklayıcı bir şekilde anlatılmış ve anlam yüklü olmalıdırlar. Bunlar ile birlikte örgütlerin hedeflerinin belirgin olması, performans belirleyicilerin kriter olarak kabul edilmesi ve performansı belirleyen unsurların yapılan işlere yönelmesi gerekmektedir. Bu sebepledir ki performans ölçütleri örgüt için "hayati işaretler" olarak adlandırılmaktadır[144].

Başarılı bir işletme performansı için gerekli olan performans ölçümlerinde stratejik planlama çok önemlidir. Yöneticilerin kapsamlı ve yüksek hızda çalışabilmelerini sağlayan ve neticeye hızla ulaşılmasına imkân veren, işletmeler içerisinde en yaygın olarak kullanılan Balanced Scorecard (BSC) ölçüm modeli stratejik planlama esnasında oluşabilecek hataların önlenmesi için önemli bir araçtır[145].

Müşteri performansı, müşteri memnuniyeti ile paralel olarak işletme performansını etkilemektedir. Firmaların müşteri performansına yönelik çalışmalarını sürdürerek, müşteri beklentilerini gerçekleştirmek adına çaba sarf ettikleri görülmektedir. Müşteri beklentilerini anlayabilmek ve karşılayabilmek firmaların doğru performansı sergileyebilmeleri için gerekli ve önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir.

Firma içi performans olarak değerlendirildiğinde, firma içi çalışmaların ve verimliliğin incelendiği görülmektedir. İşletmeler, finansal performans ve müşteri performansı ile ilgili hedeflerini belirledikten sonra, kendi içlerindeki hedef ve şartlarını belirlemektedirler. Potansiyel yahut gelecekte sahip olabilecekleri müşterilerin

---

[144] Kabadayı, a.g.e., s.65.

[145] Elif Özer, Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.11 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

taleplerini tahmin ederek, bu tahminler doğrultusunda olası sorunlara çözümler üretmek ve üretilen ürün veya hizmetin müşterilere aktarımını sağlamak firma içi performans açısından ileride izlenecek yolların belirlenmesini sağlamaktadır.

Son olarak yenilik ve öğrenme boyutu ile işletme performansı değerlendirildiğinde, şirketlerin rakip firmalara üstünlük sağlayabilmesi ve mevcut konumlarını sabit tutabilmeleri için edinmiş oldukları özellikler olarak düşünülmektedir. Yenilik ve öğrenme boyutu firmalar için gerekli olan diğer performans boyutlarının gerçekleşebilmesi için alt yapı konumundadır. Firma çalışanlarının yeteneklerini, motivasyonlarını, konumlarını, firma ile olan problemlerini ve şirket yönetiminin isteklerine yönelik konuları kapsayan bu boyut, öğrenmeye gelişmeye, amaç ve kriterlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır[146].

Firma performansı, müşteri performansı, firma içi performans, yenilik ve öğrenme performansı boyutları bir bütün olarak işletme performansının gidişatını belirlemekte ve etkilemektedir. Doğru zamanda, uygun adımlar ve doğru ilerleyiş ile firma performansı ihtiyaç duyduğu pozitif sonuçları alabilmektedir. Birbirini destekler nitelikteki bu boyutlar sayesinde firmalar, iç ve dış çevreye karşı eksikliklerini saptayarak çözüm bulma yolunda ilerleyebilmektedirler.

[146] Karaman, a.g.e., s.415.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMASINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de İstanbul ili Anadolu Yakası Sultanbeyli ilçesinde bulunan ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkilerinin incelenmesidir. Böylelikle teorik bilgilerle uygulama sürecinin ne derece örtüştüğünü, hangi alanlarda farklılaştığına değinerek akademik yazına ve iş dünyasına katkı sağlamaktır.

Günümüzde işletmelere asıl rekabet avantajını sağlayan unsurlar; müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan, entelektüel sermayeleri sağlamaktadır. Çünkü küreselleşme ve teknolojik değişmeler işletmeleri kendi değer yaratan potansiyelleri üzerinde durmaya ve işletmenin iç dinamiklerini değerlendirmeye itmiştir. İşletmelerin sahip olduğu bu değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Bilgi çağında, entelektüel sermaye yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır ve işletmeciliğin temel fonksiyonlarının tamamında önem arz etmektedir.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstanbul Sultanbeyli ilçesinde kendi üretimlerini gerçekleştiren yaklaşık 500 tekstil firmasının olduğu öğrenilmiştir. Bu firmaların tamamında anket çalışması yapılmasının uygun olmadığından evreni temsil edecek 130 işletmede anketlerin yapılmasına karar verilmiştir. Anket formları bu işletmelerden yüz yüze ve mail ile toplanmıştır. Araştırma öncesinde yaklaşık 200 firmaya ulaşılmış ancak bu firmaların içerisinden 130 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları Dünya'da gelişim göstermiş olmasına rağmen ülkemizde son dönemde ele alınan konular arasındadır. Bu nedenle Türkiye'de sınırlı sayıda kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanda seçeneklerin sınırlı olması ve zaman kısıtı nedeniyle araştırmamızda yalnızca İstanbul Anadolu Yakasında tekstil sektörü firmaları seçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Gerçekleştirilen “Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi” adlı çalışmada uygulanan veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Anketlerin analizi yapılmadan önce konu ile alakalı çeşitli literatürler detaylı bir şekilde taranarak konunun asıl amacına uygun anket sorularının belirlenmesi sağlanmıştır.

Öncelikli olarak insan kaynakları alanında uzman kişilere danışılarak anket soruları veri toplamaya hazır hale getirilmiştir. Ardından anket soruları form haline getirilerek katılımcılardan birebir yüz yüze şekilde verilerin toplanması sağlanmıştır. Bu sayede anket formlarında cevap alınamayan ve değerlendirme dışı bırakılan hiçbir anket formu bulunmamaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma toplamda 130 farklı tekstil işletmesinden 292 katılımcıya uygulanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar SPSS paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu 4 bölümden meydana gelmektedir.

Gerçekleştirilecek olan anket değerlendirmesinde katılımcılardan alınacak olan demografik bilgiler çeşitli çalışmaların literatürleri incelendikten sonra belirlenmiştir. Toplamda 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Entelektüel sermaye ölçeği 20 soru, yetenek yönetimi ölçeği 10 soru ve son olarak işletme performansı ölçeği ise 7 sorudan meydana gelmektedir. Anket değerlendirmesi toplamda 43 sorudan meydana gelmektedir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçekler 5’li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1:kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmada toplanan anket formlarında katılımcıların yanlış ve etki altında cevap vermelerini engellemek için isim ve soy isim belirtmemeleri istenmiştir. Bu sayede çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun biçimde verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesini ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında iki farklı modelin belirlendiğini söylemek mümkündür. Bu modellerden ilki tarama modelidir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey, konu ya da nesne, kendi koşulları içinde, var olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir değiştirme, etkileme çabası gösterilmemektedir. Önemli olan bilinmeye çalışılanı uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir.

Tarama modelli araştırmalarda olayın ya da bireyin doğrudan kendisinin incelenebileceği gibi, önceden tutulmuş çeşitli kayıtlar yani yazılı belgeler, istatistikler, resimler gibi birçok kaynağın detaylı bir şekilde incelenmesine dayalı bir araştırmadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise nicel araştırma modellerinden olan anket araştırma modelinin uygulanmasına karar verilmiştir. Literatürde anket tasarımının bir bilim olmaktan çok bir sanat olduğuna ilişkin yaklaşıma rastlamak mümkündür. Tanımlayıcı araştırma kapsamında anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve uygun istatistiki yöntemleri kullanılarak analiz yapılmış ve bulgular açıklanmıştır.

4.5. HİPOTEZLER

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında önceden belirlenmiş olan bazı hipotezlerin doğruluğu kabul edilmeye çalışılacaktır. Bu belirlenen hipotezler ya kabul edilecek ya da reddedilecektir. Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

İşletmeler, insan gücünün ve onun doğru yönlendirilmesinin rekabet üstünlüğü sağlamada sermaye kadar önemli hale geldiğini kabul etmişlerdir. Bunu keşfeden çoğu işletme iş görenleri cezbetmek, onları işletmede tutmak ve onların performansını artırmak için entelektüel sermayeyi bir araç olarak kullanmaktadırlar. Çünkü entelektüel sermaye, iş görenlerin yaşamını devam ettirip toplum içinde ona sosyal statü aracı oluşturmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

- H_1 : Entelektüel sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
    - H_{1A} : İnsan sermayesi, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
    - H_{1B} : İlişkisel sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
    - H_{1C} : Yapısal sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
- H_2 : Yetenek yönetimi, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.

4.6. BULGULAR

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında İstanbul ili Anadolu Yakasında faaliyette bulunan tekstil sektöründe çalışan kişilerin entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi yaklaşımlarının işletme performansına olan etkileri incelenmiştir. Aşağıda araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket araştırması sonucunda katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirmelerine yer verilmiştir.

4.6.1. Demografik Bulgular

Öncelikli olarak gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara yönlendirilmiş olan demografik sorulara alınmış olan cevapların dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	90	30,7
Erkek	202	69,3
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan cinsiyetiniz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %30,7'si kadın ve %69,3'ünün ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.2. Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
21-30 Yaş Arası	148	50,6
31-40 Yaş Arası	120	41,2
41-50 Yaş Arası	20	6,7
51 Yaş ve Üzeri	4	1,5
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan yaşınız nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %50,6'sı 21-30 yaş aralığında, %41,2'si 30-40 yaş aralığında, %6,7'si 41-50 yaş aralığında ve son olarak %1,5'i ise 51 yaş ve üzerinde olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.3. Medeni Hal Dağılımı

Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	128	43,7
Bekar	164	56,3
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan medeni haliniz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %43,7'si evli ve %56,3'ünün ise bekar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	78	26,6
Lisans	188	64,6
Yüksek Lisans-Doktora	26	8,8
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan eğitim durumunuz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %26,6'sınınn lise mezunu, %64,6'sının lisans mezunu ve son olarak %8,8'inin ise yüksek lisans ve doktora seviyesinden mezun oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.5. Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
2 Yıldan Az	56	19,3
3-5 Yıl Arası	130	44,3
6 Yıl ve Üzeri	106	36,4
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan çalıştığınız kurumda çalışma süreniz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %19,9'ünün 2 yıldan daha az, %44,3'ünün 3-5yıl arası ve son olarak %36,4'ünün 6 yıl ve üzeri süredir çalıştığı kurumda görev aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.6. Konum Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzde
Yönetici	24	8,3
Çalışan	268	91,7
Toplam	292	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan çalıştığınız kurumda konumunuz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %8,3'ünün yönetici ve %91,7'sinin ise çalışan konumunda görev aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Burada tutarlılıktan kasıt sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Örneğin; anketin cinsiyet, gelir veya evet/hayır cevabı verilen sorularına güvenilirlik analizi uygulanmaz. Ancak örneğin herhangi bir konu hakkında görüş belirten bir soruya verilen 5'li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1)'den kesinlikle katılıyorum (5) gibi sıralanabilir yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulabilir. Bu sebeple anket çalışmasında 5'li likert tipte entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve işletme performansı ölçeklerinin oluşturduğu soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında faktör analizinin gerçekleştirilmesinden önce çalışma sorularının güvenilirliğini ölçmeye yönelik cronbach alpha katsayısı tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada toplamda 3 farklı ölçeğe yer verilmiştir. Bu ölçeklerden ilki olan entelektüel sermaye ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,713 olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle entelektüel sermaye ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğunu ve herhangi bir sorunun çalışmadan çıkarılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda toplamda 20 sorunun tamamının güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.7. Entelektüel Sermaye Güvenilirlik Testi

		N	%
Değerler	Geçerli Veri	292	100,0
	Dışlanan Veri[a]	,0	,0
	Toplam	292	100,0

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,713	,713	20

Anket formunun ikinci ölçeğini oluşturan yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,954 olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısının oldukça yüksek olduğunu ve herhangi bir sorunun çalışmadan çıkarılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda toplamda 10 sorunun tamamının güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.8. Yetenek Yönetimi Güvenilirlik Testi

		N	%
Değerler	Geçerli Veri	292	100,0
	Dışlanan Veri[a]	,0	,0
	Toplam	292	100,0

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,954	,954	20

Anket formunun üçüncü ölçeğini oluşturan işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,855 olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle işletme

performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının oldukça yüksek olduğunu ve herhangi bir sorunun çalışmadan çıkarılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda toplamda 7 sorunun tamamının güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.9. İşletme Performansı Güvenilirlik Testi

		N	%
Değerler	Geçerli Veri	292	100,0
	Dışlanan Veri[a]	,0	,0
	Toplam	292	100,0

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,855	,855	20

4.6.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi çoğu kez araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan ölçme araçları, bir konunun farklı yönleriyle ilgili sorular barındırmaktadır. Faktör analizi uygulanabilmek için bazı ön şartların karşılanmış olmasını gerektirmektedir.

Faktör analizinden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılara yöneltilmiş olan entelektüel sermaye ölçeğini oluşturan toplam 20 sorunun birbirleri ile tutarlılık içerisinde olduğu ve ölçülmesi gereken toplam değerin tamamına yakının ölçülmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Sorular	Ölçek Ortalamaları	Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon
Entelektüel 1	49,8571	74,002	,230
Entelektüel 2	50,3985	76,529	,125
Entelektüel 3	50,2481	80,233	-,052
Entelektüel 4	49,9624	69,415	,462
Entelektüel 5	50,1053	71,216	,366
Entelektüel 6	50,3383	69,423	,450
Entelektüel 7	49,7669	71,271	,395
Entelektüel 8	50,2707	78,517	,037
Entelektüel 9	50,0376	70,779	,389
Entelektüel 10	50,0827	68,137	,530
Entelektüel 11	50,0602	76,830	,109
Entelektüel 12	49,7143	71,327	,466
Entelektüel 13	49,9549	73,543	,308
Entelektüel 14	50,2406	77,927	,051
Entelektüel 15	50,4586	71,750	,418
Entelektüel 16	50,1579	73,907	,270
Entelektüel 17	50,4361	70,066	,397
Entelektüel 18	49,8045	70,477	,373
Entelektüel 19	49,9549	73,543	,308
Entelektüel 20	50,3383	69,423	,450

Faktör analizinden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılara yöneltilmiş olan entelektüel sermaye ölçeğini oluşturan toplam 10 sorunun birbirleri ile tutarlılık içerisinde olduğu ve ölçülmesi gereken toplam değerin tamamına yakının ölçülmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Sorular	Ölçek Ortalamaları	Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon
Yetenek 1	55,6324	274,545	,598
Yetenek 2	55,6838	69,566	,757
Yetenek 3	55,7794	68,232	,804
Yetenek 4	55,5074	68,681	,775
Yetenek 5	55,5956	68,080	,790
Yetenek 6	55,8897	79,225	,463
Yetenek 7	55,8824	66,134	,758
Yetenek 8	55,8162	70,462	,742
Yetenek 9	55,9191	67,542	,779
Yetenek 10	56,3676	69,227	,710

Faktör analizinden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılara yöneltilmiş olan işletme performansı ölçeğini oluşturan toplam 7 sorunun birbirleri ile tutarlılık içerisinde olduğu ve ölçülmesi gereken toplam değerin tamamına yakının ölçülmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.12. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Sorular	Ölçek Ortalamaları	Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon
Performans 1	40,6181	40,601	,682
Performans 2	50,1181	50,406	,746
Performans 3	50,0833	50,182	,778
Performans 4	55,9926	270,467	,745
Performans 5	56,0074	269,518	,782
Performans 6	56,1691	273,045	,662
Performans 7	56,0221	276,688	,584

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında ölçeklere faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin kendi içlerinde dağılımları belirlenmeye çalışılmıştır. Yüksek güvenilirlik seviyelerine rağmen ölçeklerin güvenilirliğini azaltan maddelerin bulunup bulunmadığının tespit edilip, analizden çıkarılabilmesi için tüm ölçeklerdeki maddelerin ait olduğu ölçeğin güvenilirliğine olan katkısı araştırılmıştır. Ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık olumsuz yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Entelektüel sermaye ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda toplamda 3 farklı alt ölçeğin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda entelektüel sermaye ölçeğinin alt ölçekleri belirtilmiştir.

Tablo 4.13. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
Soru	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	5,355	29,749	29,749	5,355	29,749	29,749
2	2,961	16,450	46,200	2,961	16,450	46,200
3	1,211	6,729	52,929	1,211	6,729	52,929
4	1,044	5,799	58,727			
5	,984	5,467	64,194			
6	,934	5,191	69,385			
7	,772	4,289	73,674			
8	,670	3,722	77,396			
9	,645	3,581	80,977			
10	,558	3,099	84,076			
11	,497	2,761	86,837			
12	,477	2,652	89,489			
13	,387	2,147	91,636			
14	,369	2,049	93,684			
15	,325	1,804	95,488			
16	,311	1,726	97,214			
17	,280	1,554	98,768			
18	,222	1,232	98,779			
19	,210	1,185	99,021			
20	,205	1,098	100,000			

Toplam 20 maddeden oluşan ölçekte; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. maddeler insan sermayesi alt ölçeğine, 11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler ilişkisel sermaye alt ölçeğine, 16, 17, 18, 19 ve 20. maddeler yapısal sermaye alt ölçeğine ilişkindir.

Yetenek yönetimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda tek bir ölçeğin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda yetenek yönetimi ölçeğinin alt ölçekleri belirtilmiştir.

Tablo 4.14. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
Soru	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	10,869	54,346	54,346	10,869	54,346	54,346
2	2,162	10,808	65,154			
3	1,202	6,011	71,164			
4	,890	4,448	75,612			
5	,833	4,164	79,776			
6	,643	3,216	82,992			
7	,505	2,526	85,518			
8	,420	2,101	87,619			
9	,366	1,829	89,448			
10	,075	,373	100,000			

İşletme performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda alt ölçeklerin olmadığı 7 sorunun yalnızca işletme performansını ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda işletme performansı ölçeğinin faktör analizi sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 4.15. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
Soru	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	2,355	78,485	78,485	2,355	78,485	78,485
2	,402	13,398	91,882			
3	,293	1,464	92,458			
4	,256	1,278	93,736			
5	,235	1,175	94,910			
6	,224	1,121	96,032			
7	,219	8,118	100,000			

4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0'dan +1 ve -1'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir.

Tablo 4.16. Korelasyon Tablosu

Korelasyon (r)	**Yorum**
0,90 – 1 arası	Çok Yüksek
0,70 – 0,89 arası	Yüksek
0,50 – 0,69 arası	Orta
0,26 – 0,49 arası	Zayıf
0,0 – 0,25 arası	Çok Zayıf

Gerçekleştirilen korelasyon analizi çalışma kapsamında cevapları alınan anket ölçeklerinin ortalamaları üzerinden yapılmıştır. Demografik değişkenlerin her biri ile entelektüel sermaye, yetenek yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin her biri belirlenmeye çalışılacaktır. Regresyon analizi sonucunda yaş, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süreleri aralarındaki ilişkiler belirlenmiş olduğundan dolayı korelasyon analizi kapsamında cinsiyet, medeni hal ve konum değişkenleri ile ölçekler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Aşağıda cinsiyet demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Cinsiyet	entelektüel_ort
Cinsiyet	Korelasyon	1	,082
	Sig. (2-tailed)		,901
	N	292	292
entelektüel_ort	Korelasyon	,082	1
	Sig. (2-tailed)	,901	
	N	292	292

Cinsiyet demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,082 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle cinsiyet demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda medeni hal demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.18. Medeni Hal ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Medeni Hal	entelektüel_ort
Medeni Hal	Korelasyon	1	,055
	Sig. (2-tailed)		,886
	N	292	292
entelektüel_ort	Korelasyon	,055	1
	Sig. (2-tailed)	,886	
	N	292	292

Medeni hal demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,055 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle medeni hal demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda konum demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.19. Konum ile Entelektüel Sermaye Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Konum	entelektüel_ort
Konum	Korelasyon	1	,087
	Sig. (2-tailed)		,303
	N	292	292
entelektüel_ort	Korelasyon	,087	1
	Sig. (2-tailed)	,303	
	N	292	292

Konum demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,087 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle konum demografik değişkeni ile entelektüel sermaye ölçeği arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda cinsiyet demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.20. Cinsiyet ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Cinsiyet	yetenek_ort
Cinsiyet	Korelasyon	1	,061
	Sig. (2-tailed)		,749
	N	292	292
yetenek_ort	Korelasyon	,061	1
	Sig. (2-tailed)	,749	
	N	292	292

Cinsiyet demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,061 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle cinsiyet demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda medeni hal demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.21. Medeni Hal ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Medeni Hal	yetenek_ort
Medeni Hal	Korelasyon	1	,051
	Sig. (2-tailed)		,928
	N	292	292
yetenek_ort	Korelasyon	,051	1
	Sig. (2-tailed)	,928	
	N	292	292

Medeni hal demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,039 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle medeni hal demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda konum demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.22. Konum ile Yetenek Yönetimi Ölçek Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Konum	yetenek_ort
Konum	Korelasyon	1	,084
	Sig. (2-tailed)		,143
	N	292	292
yetenek_ort	Korelasyon	,084	1
	Sig. (2-tailed)	,143	
	N	292	292

Konum demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği ortalamaları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ulaşılan pearson korelasyon değerinin ,084 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle konum demografik değişkeni ile yetenek yönetimi ölçeği arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında demografik değişkenler ile ölçekler arasındaki ilişkinin saptanması açısından uygulanan korelasyon analizi bu kez ölçekler arasında birbirleri ile kıyaslanmıştır. Ölçeklerin birbirleri ile kıyaslamaları ve alt ölçekler ile ilişkileri korelasyon analizi sonucu ortaya konmuştur.

Tablo 4.23. Ölçekler ve Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi

		Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	İlişkisel Sermaye	Yapısal Sermaye	Yetenek Yönetimi	İşletme Performansı
Entelektüel Sermaye	Korelasyon	1	,750**	,787**	,792**	,228**	,832*
İnsan Sermayesi	Korelasyon	,750**	1	,486**	,395**	,131	,775
İlişkisel Sermaye	Korelasyon	,787**	,486**	1	,354**	,028	,589
Yapısal Sermaye	Korelasyon	,792**	,395**	,354**	1	,390**	,682**
Yetenek Yönetimi	Korelasyon	,228**	,131	,028	,390**	1	,914**
İşletme Performansı	Korelasyon	,832*	,775	,589	,682**	,914**	1

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda yapılan korelasyon testi sonuçları incelendiğinde ölçekler arasındaki ilişkilerin yönünün tamamının pozitif olduğu ancak düzeylerinde farklılıkların olduğu görülmektedir.

Pearson korelasyon testi entelektüel sermaye ölçeği ve bu ölçeğin alt ölçeklerini oluşturan insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye şeklinde incelenmiştir. Bu belirtilen iki ana ölçek ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığı hakkında sonuçlara korelasyon analizi sonucunda ulaşılmıştır.

Entelektüel sermaye ölçeğine verilen cevapların ortalamaları ile işletme performansına verilen cevapların ortalamaları korelasyon analizi ile kıyaslandığında ,832 değerine ulaşılmıştır. Buradan hareketle entelektüel sermaye ölçeği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Sonuç olarak tekstil sektöründe çalışan yönetici ve işçilerin entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Yetenek yönetimi ölçeğine verilen cevapların ortalamaları ile işletme performansı ölçeğine verilen cevapların ortalamaları korelasyon analizi ile kıyaslandığında ,914 değerine ulaşılmıştır. Buradan hareketle yetenek yönetimi ölçeği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Sonuç olarak tekstil sektöründe çalışanlarının yetenek yönetimi kavramı ile işletme performansı arasında çok güçlü

pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre çalışanların yeteneklerinin iyi bir şekilde yönetilmesi sonucunda tekstil sektörü çalışanlarının hem kendi hem de çalıştıkları işletmelerinin performanslarının arttığı açık bir şekilde ifade edilebilmektedir.

Entelektüel sermaye alt ölçeğini oluşturan insan sermayesi ölçeği ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kıyaslanması sonucunda ,775 değerine ulaşılmıştır. Buradan hareketle insan sermayesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre tekstil sektöründe insan sermayesine yapılan yatırımların her zaman olumlu sonuçlar verdiği ve işletmeler ile birlikte çalışanlarında performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Entelektüel sermaye alt ölçeğini oluşturan ilişkisel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kıyaslanması sonucunda ,589 değerine ulaşılmıştır. Buradan hareketle ilişkisel sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmaktadır.

Entelektüel sermaye alt ölçeğini oluşturan yapısal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kıyaslanması sonucunda ,682 değerine ulaşılmıştır. Buradan hareketle yapısal sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmaktadır. Tekstil sektörü işletmelerinin yapısal sermayelerini arttırmaları ile işletme performansının da aynı ölçüde pozitif yönlü artacağı net olarak belirtilebilmektedir.

4.6.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında ölçeklerimiz ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için uygulayacak olduğumuz regresyon analizi öncesinde ölçeklerimizin ortalamalarını almaktayız. Ölçeklerin ortalamaları alındıktan sonra çıkan değerler ile ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında belirlenmiş olan asıl amaç doğrultusunda tekstil sektörü çalışanlarının entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi algılarının çalıştıkları kurumların işletme performanslarına olan etkilerinin pozitif ya da negatif yönlü mü olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu açıdan çalışmanın en başında belirlenmiş olan 2 adet hipotez bulunmaktadır. Bunlar entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır ve yetenek yönetimi ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır şeklindedir.

Aşağıda ayrı başlıklar halinde tekstil sektörü çalışanlarından elde edilen anket verileri doğrultusunda bu iki hipotezin kıyaslanması sağlanacaktır. Elde edilen verilerden hareketle hem tekstil sektörü açısından hem de önceki dönemlerde yapılmış çalışmalar açısından kıyaslamaların yapılması sağlanacaktır.

4.6.5.1. Entelektüel Sermaye – İşletme Performansı

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda çalışmanın başında belirlenmiş olan entelektüel sermaye ile işletme performansı ölçekleri arasındaki bağın sınanması sağlanacaktır. Entelektüel sermaye ve işletme performansı ölçeklerinin ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını hipotezlerinin açıklanması üzerinde durulacaktır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi “r square” olarak belirlenen kısımda r değerinin karesinin alındıktan sonraki değerinin ,128 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında önceden belirlenen 0,05 anlamlılık değerinden yüksek bir değere ulaştığı için ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Tablo 4.24. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmini Hata
1	,207[a]	,145	,128	,48005

Yukarıda belirtilen tablodan hareketle entelektüel sermaye seviyesinin yükselmesinin aynı derecede işletme performansını da pozitif etkilediği sonucuna ulaşılabilmektedir. Tekstil işletmelerinin entelektüel sermayeyi arttırmaları ile birlikte aynı paralelde işletme performansının da artması beklenmektedir. Tekstil sektörü çalışanlarının entelektüel sermaye algılarının çalışmış oldukları kurumlara karşı yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklı sektörlerde daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalar ile benzer nitelikte bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Buradan hareketle

net bir şekilde ifade edilebilir ki entelektüel sermayenin arttırılması genel anlamda tüm sektörlerde işletme performansını da arttırmaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda tekstil sektörü çalışanlarının önceki testlerde belirtilmiş olduğu gibi entelektüel sermaye seviyelerinin yüksek değerlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir önceki testlerde ulaşılan sonuçların benzer niteliklerine bu analiz sonucunda da ulaşılmış ve entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Entelektüel sermayenin artırılmasını isteyen yöneticiler çalışma ortamında adaletli bir şekilde fiziksel faktörleri belirleyerek personel seçimi sağlamalıdırlar. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi de büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, çalışanların entelektüel sermaye düzeylerini artırdıkça çalışanların işletme performansını da aynı ölçüde arttıracağı açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi ile bir diğer açıklanmaya çalışılan durum ise belirlenmiş olan modelin açıklanabilir olup olmadığının belirlenmesidir. Aşağıda belirtilen anova tablosu sonucunda sig değerinin ,087 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle sig değerinin 0,05 olarak genel kabul görmüş anlamlılık katsayısından yüksek olması dolayısı ile entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında kurulan ilişkinin açıklanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.25. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Anova Testi

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	1,438	0	,479	2,080	,087[b]
	Residual	32,033	292	,230		
	Toplam	33,471	292			
a. Bağımlı Değişken: Entelektüel_ort						
b. Predictors: Performans						

Sektörler açısından, entelektüel sermayenin örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran bir etken olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kazanımlarının adil dağılımı, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayanan bir ilişkinin oluşması ve örgütte iş birliğinin hakim olması işletmenin performansını arttırmaktadır.

4.6.5.2. Yetenek Yönetimi – İşletme Performansı

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda çalışmanın başında belirlenmiş olan yetenek yönetimi ile işletme performansı ölçekleri arasındaki bağın sınanması sağlanacaktır. Yetenek yönetimi ve işletme performansı ölçeklerinin ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını hipotezlerinin açıklanması üzerinde durulacaktır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi "r square" olarak belirlenen kısımda r değerinin karesinin alındıktan sonraki değerinin ,0161 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yetenek yönetimi ile işletme performansı arasında önceden belirlenen 0,05 anlamlılık değerinden yüksek bir değere ulaştığı için bu iki ölçek arasında ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Tablo 4.26. Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmini Hata
1	,215[a]	,0186	,161	,83875

Yukarıda belirtilen tablodan hareketle yetenek yönetimi seviyesinin yükselmesinin aynı derecede işletme performansını da pozitif etkilediği sonucuna ulaşılabilmektedir. Tekstil sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının çalışmış oldukları kurumlara karşı yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklı sektörlerde daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalar ile benzer nitelikte bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Buradan hareketle net bir şekilde ifade edilebilir ki yetenek yönetiminin arttırılması genel anlamda tüm sektörlerde işletme performansını da arttırmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi ile bir diğer açıklanmaya çalışılan durum ise belirlenmiş olan modelin açıklanabilir olup olmadığının belirlenmesidir. Aşağıda belirtilen anova tablosu sonucunda sig değerinin ,057 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle sig değerinin 0,05 olarak genel kabul görmüş anlamlılık katsayısından yüksek olması dolayısı ile yetenek yönetimi ile işletme performansı arasında kurulan ilişkinin açıklanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.27. Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Anova Testi

ANOVA[a]						
Model		Toplam Kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	5,857	0	1,952	2,775	,057[b]
	Residual	99,193	292	,703		
	Toplam	105,050	292			
a. Bağımlı Değişken: Yetenek Ort.						
b. Predictors: Performans						

Yetenek yönetimi literatürü incelendiğinde genellikle cinsiyet ve yetenek yönetimi algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulayan araştırmalar dikkat çekmektedir.

Gerçekleştirmiş olduğumuz bu tez çalışmasında yetenek yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişki ölçülmeye çalışıldığından dolayı yalnızca iki hipotezin kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi ile işletme performansı arasında tekstil sektörü çalışanlarının pozitif yönlü bir anlam ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel anlamda literatürler incelendiğinde ulaşmış olduğumuz sonuçla eş değer sonuç olan yetenek yönetimi algısı arttıkça işletme performansının da pozitif yönde arttığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

SONUÇ

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve hayatımıza kattığı yenilikler, bilginin yaşamın her alanında önemli bir güç haline geldiğini göstermektedir. Yetenekli ve gelişime hızla ayak uydurulabilen insana duyulan ihtiyacın ve insana verilen değerin artması gibi nedenler iş dünyasındaki en önemli rekabet aracının da bilgi ve insan olduğuna işaret etmektedir. Bütün bunlar insan özelinde bakıldığı zaman dünyada demografik bir dönüşüm yaşandığını göstermektedir. Hiç kuşkusuz bu da çalışma hayatını etkilemektedir. Dört beş kuşağın aynı anda aynı iş ikliminde bulunacağı zamanlar yaklaşırken, iş hayatının dinamikleri de yavaş yavaş değişmektedir. Yaşadığımız şu yıllarda X kuşağı tarafından yönetilen bir Y kuşağı olsa da yakın zamanda çalışma hayatına yeni bir kuşağın (Z) daha dâhil olacağı ve bu demografik değişiklik özellikle de çalışma hayatında yeni bir sınıfın oluşacağını, bu durum da yeni bir iş etiğinin konuşulması gerektiğini göstermektedir.

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, teknolojiyi yaratanın da insan olduğu düşünüldüğü zaman bilgi ekonomisinin en önemli girdisinin insan olduğu anlaşılmaktır ve şirketler de insanın kaynak değil kıymet olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır.

Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli ham maddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilememiş olması nedeniyle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmasıdır. İnsan kaynağı artık örgütlerin en önemli sermayesi olmaya başlamış olup bu durum işverenler tarafından da anlaşılmaya başlanmıştır.

İşletmelerde yöneticilerin başarısı, çalışanların verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını örgütte tutabilmek ve verimli çalışmaları sağlayabilmek adına onların ihtiyaç duydukları motivasyonu entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi ile karşılamaları gerekmektedir.

Çalışanlar örgüt içinde işlerini yaparken farklı duygu ve düşüncelerini yansıtan davranışlar sergilerler. Bu davranışlar kızgınlığı, tatminsizliği, çalışmayı, sevinci ya da güç mücadelesi ile ilgili olabilir. Her ne nedenle gerçekleşirse gerçekleşsin hepsi örgütsel amaç ve hedefleri etkiler. İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan

insanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olmayabilirler. Bu insanlar yalnızca örgütü değil çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler. Çalışanların tutum ve davranışları personelin işine ve çalıştığı örgüte olan bağlılığı ile oldukça yakından ilgilidir. Çalışanların özellikle kurumda kalma niyetinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi yadsınamazdır. Çalışanların bu nedenlerle işten ayrılmaları hem kurum kimliği açısından iyi bir şey olmazken hem de aynı zamanda iş yerinin personel devir hızı artar. Personel devir hızının artmasının örgüt açısından birçok sakıncası vardır. Örneğin; işçilik giderlerinin artması, işten ayrılan yerine yeni eleman bulma maliyetleri, işten ayrılan personele yapılan yatırımları zayi olması, yeni personelin uyum süreci gibi sorunlar ortaya çıkar.

İşletmenin piyasa değerini belirleyen en önemli varlıklar, entelektüel sermayeyi oluşturan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayedir. Entelektüel sermayenin en önemli unsuru olan insan sermayesi; işletme bünyesinde bulunan insanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi ve tutumları gibi beşeri unsurların toplamından oluşmaktadır. Yapısal sermaye ise; işletmedeki veri tabanları, organizasyonel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklardan meydana gelmektedir. Yapısal sermaye, işletmece sahip olunan ve alınıp satılabilen tek entelektüel sermaye unsurudur. Her işletmenin kendine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakta ve bu sermaye, işletme çalışanları tarafından paylaşılmaktadır. Entelektüel sermayenin en son unsuru ilişkisel sermayedir. Bu unsur işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları ve işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgili olan faktörleri ifade etmektedir.

Entelektüel sermaye, işletmeler için rekabet edebilmenin ve piyasada var olabilmenin bir ön koşulu haline gelmiştir. İşletmeler entelektüel sermayelerini etkin biçimde yönettikleri takdirde, performanslarını artırarak katma değer yaratmakta ve piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dolayısıyla yönetim biliminin en önemli işlevlerinden biri, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin nasıl yönetileceği ve geliştirileceğidir. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize edilmesi ve uygulanması demektir.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında tekstil sektörü çalışanlarının entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerin kısa bir özeti yapılmak istendiğinde entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi kavramlarının işletme performansı ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde de aynı sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmektedir.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi yapılmadan önce anket ile alakalı bazı hipotezler kurulmuştur. Anket değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda kurulan hipotezler red edilmiş ya da kabul edilmiştir. Araştırma hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir;

- H_1 : Entelektüel sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H_{1A} : İnsan sermayesi, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H_{1B} : İlişkisel sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H_{1C} : Yapısal sermaye, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.
- H_2 : Yetenek yönetimi, işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Yukarıda belirtilen hipotezlerin tamamı yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi uygulamalarının tekstil sektöründe arttırılmasının işletme performansını da aynı ölçüde pozitif yönde etkileyeceği açıkça ifade edilebilmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon ve korelasyon analizleri sonuçları doğrultusunda demografik değişkenlerin değişiklik göstermesinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak demografik özelliklerin çok fazla ayırt edici olmadığına ulaşılmıştır. Cinsiyet, konum ve medeni halin işletme performansını her ölçüde pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında incelenen tüm literatürlerden elde edilen veriler ve tekstil sektöründe yapılan anket çalışması sonuçları doğrultusunda işletme performansına etki eden birçok farklı sebebin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tekstil sektörü ile alakalı gerçekleştirilmiş olan tez çalışması kapsamında çalışanların entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi ölçülerinin yükseltilmesine yönelik kurumların belirlemesi gereken bazı politikaların olması gerekmektedir. Çalışanların iş doyumları ve iş tatminlerinin artırılması işletme performansının pozitif yönde daha fazla artmasına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AÇIKALIN Aytaç, ***İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi***, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

ARIKBOĞA Şebnem, ***Entelektüel Sermaye***, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.

AYDEMİR Oğuzhan, ***Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008.

AYDIN Ömer, ***Yetenek Yönetimi***, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2013.

BARUTÇUGİL İsmet, ***Bilgi Yönetimi***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

CONATY Blundy ve CHARAN Risy, ***Yetenek Sarrafları***, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2011.

DOLGUN Uğur, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.

ERDÖNMEZ Cumhur ve Tutar Hasan, ***İşletme Becerileri Grup Çalışması***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

FINDIKÇI İlhami, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

GÜROL Yonca, ***Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü***, Beta Basım, İstanbul, 2011.

İPÇİOĞLU İsa, ***Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları***, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, Ankara.

KARALAR Rıdvan, ***Genel İşletme***, Yorum Matbaası, Eskişehir, 2005.

KOCA Hulusi, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

ÖZKALP Enver, ***Örgütsel Davranış***, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

ÖZTÜRK Mutlu Başaran ve DEMİRGÜNEŞ Kartal, ***Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.

PROTER John, ***Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan***, Cem Ofset, İstanbul, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, ***Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış***, MKM Yayınları, Bursa, 2009.

STEVART Arnold, ***Entelektüel Sermaye***, Çeviren: Nihat Hüseyni, Mess Yayınları, İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK Şerif ve ÇELİK Adnan, ***Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış***, Adım Matbaacılık, Konya, 2007.

TUĞRUL Belma, ***Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008.

YÜKSEL Öznur, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Makaleler

AKAR Filiz ve BALCI Ali, "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri", ***Kastamonu Eğitim Dergisi***, Sayı:24, Cilt:2, 2016.

ALAYOĞLU Nihat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, Sayı:1, 2010.

ALTUNTUĞ Nevriye, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:14, Cilt:3, 2009.

ALWİS Donald, "Intellectual Capital Factors That Impact of Value Creation", ***25th Int. Conf. Information Technology Interfaces***, Sayı:15, 2003.

ASHTON Courth ve MORTON Louisa, "Managing Talent For Competitive Advantage", ***Strategic Human Resources Review***, Sayı:4, Cilt:5, 2005.

AYTAÇ Tufan, "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri", ***Eğitim Bilimleri Dergisi***, Sayı:39, Cilt:1, 2014.

BAYAT Bülent, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", ***Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:10, Cilt:3, 2008.

BİÇER Günay ve DÜZTEPE Şakir, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", ***Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi***, Sayı:1, Cilt:2, 2003.

BONTİS Norris, "The Knowledge Toolbox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage İntangible Resources", ***European Management Journal***, Sayı:4, Cilt:17, 1999.

BURTOM John ve RAYNOLD Peter, “Measuring Intellectual Capital Learning From Financial History”, ***Human Resource Management***, Sayı:13, Cilt.36, 1997.

CORDANCE Peter, “Driving High Performance İn The Talent-Powered Organization”, ***Strategic HR Review***, Sayı:7, Cilt:4, 2008.

ÇIKRIKÇI Adem ve SELÇUK Perihan, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, ***Bankacılar Dergisi***, Sayı:43, 2000.

ÇIRPAN Hüseyin ve ŞEN Aykut, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, ***Çerçeve Dergisi***, 2009.

ÇÖL Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri”, ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, Sayı:9, 2008.

DEMİR Halis ve OKAN Tarhan, “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, Sayı:10, Cilt:1, 2009.

DEMİRKASIMOĞLU Nihan ve TAŞKIN Pelin, “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği”, ***Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi***, Sayı:4, Cilt:4, 2015.

DZİNKOWSKİ Ridding, “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”, ***Management Accounting***, Sayı:2, 2000.

EDVİNSSON Louis ve MALONE Marlon, “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value By Finding Its Hidden Brainpower”, ***Harper Business***, New York, 1997.

EMHAN Abdurrahim, “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, ***Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:31, Cilt:1, 2013.

EMREM Ali, “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, ***Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, 2004, Cilt:6, No:1.

İPÇİOĞLU İsa, “Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi”, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, Sayı:3, Cilt:12, 2007.

KABADAYI Ebru, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 2002.

KARAMAN Rıfat, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Bilinen Balanced Scorecard”, ***Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, Sayı:16, 2009.

KİTAPÇI Hakan, “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”***, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:21, Cilt:1, 2007.

LEE Lucky ve GUTHRİE Jordan, “Visualising And Measuring”, ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:1, Cilt:11, 2010.

MENNUR Levent, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, Sayı:4, Cilt:14, 2005.

MOURİTSEN Jan, “Measuring İntellectual Capital: A New Model And Empirical Study”, ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:1, 2004.

MUSTARD Buren, “Yardstick for Knowledge Management”, ***Training and Development***, Cilt:53, Sayı:5, 1999.

NEZİH Metin, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, ***C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:8, Cilt:2, 2007.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:20, 2003.

ÖZSOY Ercan ve AHISKALI Seher, “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yöneylem Araştırması, ***29. Ulusal Mühendislik Kongresi***, Adana, 2004.

PENA İnaki, “Intellectual Capital And Business Start-Up Succes”, ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:3, 2002.

RANDY Glen ve RUDOLPH Jackie, “Measuring Your Company’s Intellectual Performance, Long Range Planning”, ***Elsevier Science Ltd***., Sayı:30, Cilt:3, 1997.

RAYNOLD Jackie, “Exploring the Concept of Intellectual Capital”, ***Long Range Planning***, Cilt:31, Sayı:1, 1998.

SOYER Ayberk ve ERKUT Haluk, “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması”, ***İTÜ Dergisi***, Sayı:7, Cilt:4, 2008.

TABANCALI Erkan ve KORUMAZ Mithat, “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, ***The Journal of Academic Social Science Studies***, Sayı:25, Cilt:1, 2014.

TAK Bilçin ve SAYILAR Yücel, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, ***İşletme Fakültesi Dergisi***, Sayı:8, Cilt:2, 2007.

UREN Lefter, “What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation”, ***Strategic HR Review,*** Sayı:10, Cilt:6, 2011.

ÜNSAR Sinan, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, ***C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:10, Cilt:1, 2009.

WU Yang ve YA Huang, “A New Look At Logistics Business Performance: İntellectual Capital Perspective”, ***The International Journal Of Logistics Management***, Sayı:1, Cilt:18, 2007.

ZE´GHAL Dennise ve MAALOUL Abdul, “Analysing Value Added As Anindicator Of İntellectual Capital And İts Consequences On Company Performance”, ***Journal Of Intellectual Capital***, Sayı:11, Cilt:1, 2010.

ZERENLER Meral, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, Sayı:1, 2005.

ZİNCİRKIRAN Mustafa, “İşkoliklik İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama”, ***Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar***, Cilt:51 Sayı:590, 2014.

Tezler

ASLAN Emre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobilerin Performansları Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

ATAKUŞ Nuri Doğan, Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

BALCI Fatma, Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

CENGER Hatice, Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

ÇEVİREN Seher Meral, Ters Lojistik ve Geri Kazanım Maliyetlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

GÖK Cansu Şükran, Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

İFAKAT Müge, Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013 ***(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)***

KALE Ekrem, Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

KANAP Gamze, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013 ***(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)***

MESCİ Muammer, Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

ÖZER Elif, Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016 ***(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

TURUNÇ Ömer, Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2006 ***(Yayımlanmamış Doktora Tezi)***

İnternet Kaynakları

ERDEM Murat, **Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel**, 2003, Ulaşılabilir URL: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgos.ph p?nt= 293, (Erişim Tarihi: 15.02.2019)

TÜRK DİL KURUMU, ***Entelektüel Sermaye Nedir?,*** Ulaşılabilir URL: http://www.tdkterim.gov.tr, (Erişim Tarihi: 16.02.2019)

EKLER

Ek A: Anket Formu

Aşağıdaki cümlelerde kişilerin çalıştıkları kurum hakkında çeşitli duygu ve fikirleri yansıtılmaktadır. Lütfen bu cümlelere ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen, her bir ifade için, ifadenin karşısındaki kutulardan sizin görüşünüze en yakın olanına (X) işareti koyunuz. “Doğru” ya da “Yanlış” cevap diye bir şey söz konusu değildir. Anketin sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Tüm maddeleri eksiksiz olarak ve içtenlikle cevaplayacağınızı umuyoruz. Araştırmaya yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet Muaz UYAROĞLU

1. Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek		
2. Yaşınız	( ) 21-30	( ) 31-40	( ) 41-50	( ) 51 üzeri
3. Medeni Haliniz	( ) Evli	( ) Bekar		
4. Eğitim Durumunuz	( ) Lise	( ) Lisans	( ) Yüksek Lisans	
5. Çalışma Süreniz	( ) 2 yıldan az	( ) 3-5 yıl	( ) 6 yıl ve üzeri	
6. Konumunuz	( ) Yönetici	( ) Çalışan		

7. Aşağıda **entelektüel sermaye** ile alakalı sorulmuş olan sorulardan lütfen size yakın olan cevabın yanına (x) işareti koyunuz.

ENTELEKTÜEL SERMAYE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaçları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.					
2. Çalışanlara uygun mesleki eğitim programları yapılmaktadır.					
3. Eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan faydasını görmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.					
4. Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
5. Çalışanların işletme için yararlı yeni bilgi edinmeleri teşvik edilmektedir.					
6. Önerisi kabul edilen çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
7. Çalışanların kendi aralarında danışma grupları oluşturmalarına destek verilir.					
8. Müşterilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.					
9. Çalışanlarımız sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunurlar.					
10. İşletmemiz, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.					
11. Ürünler veya hizmetler hakkında müşteriler bilgilendirilmektedir.					
12. Müşterilere özel ürün veya hizmet geliştirilmektedir.					
13. Ürünlerle ilgili yapılan çalışmalarda edinilen tecrübeler müşterilerle paylaşılmaktadır.					
14. İşletmemizin sahip oluğu tüketici hattı etkin bir şekilde kullanılmaktadır.					
15. Markalarımıza karşı kamuoyunda belirgin bir imaj vardır.					
16. İşletmemizde yapılan hatalar ve çözümleri kayıt altına alınmaktadır.					
17. Rakipler tarafından piyasaya sunulması muhtemel yeniliklerimiz patent ile koruma altına alınmaktadır.					
18. İşletmemiz tarafından üretilen yeniliklerin tanıtılması sağlanmaktadır.					
19. İşletmemizde gerekli olan bilgiye hızlı şekilde ulaşılmaktadır.					
20. Çalışanların kendi kariyer planlarında sorumlu olmaları teşvik edilmektedir.					

8. Aşağıda **yetenek yönetimi** ile alakalı sorulmuş olan sorulardan lütfen size yakın olan cevabın yanına (x) işareti koyunuz.

YETENEK YÖNETİMİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.					
3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
4. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.					
5. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.					
6. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
7. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.					
8. Doğru işe doğru insanı yerleştirir.					
9. Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.					
10. En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.					

9. Aşağıda **performans** ile alakalı sorulmuş olan sorulardan lütfen size yakın olan cevabın yanına (x) işareti koyunuz.

İŞLETME PERFORMANSI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Karlılığımız rakiplerimizden yüksektir.					
2. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.					
3. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
4. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
5. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.					
6. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					