T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL AKADEMİLERDEKİ İNSAN SERMAYESİNİN ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARINA ETKİSİ

SENA TAŞCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL AKADEMİLERDEKİ İNSAN SERMAYESİNİN ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARINA ETKİSİ

SENA TAŞCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ERCAN ERGÜN

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ……/……/…… tarih ve ……/…… sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ……/……/…… tarihinde tez savunma sınavı yapılan Sena TAŞÇI'nın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğretim Üyesi Ercan ERGÜN

ÜYE : Dr. Öğretim Üyesi Erdal ŞEN

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ……/……/…… tarih ve ……/…… sayılı kararı.

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: KURUMSAL AKADEMİLERDEKİ İNSAN SERMAYESİNİN ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARINA ETKİSİ
YAZAR: SENA TAŞCI

Sınırların ortadan kalkmasıyla küreselleşen pazarlar, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Örgütlerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmek için örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle, işletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaları ve piyasa değerlerini artırabilmeleri için sahip oldukları insan sermayelerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Bu çalışanın amacı kurumsal akademilere sahip olan kurumlardaki insan sermayesi boyutlarının teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesinin çalışan davranış sonuçlarının boyutları olan iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı üzerindeki değişkenlik etkisini incelemektir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze ve online yöntemler ile anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler İstanbul ili sınırları içerisindeki dört adet katılım bankasının genel müdürlüklerinde görev yapan 198 çalışan tarafından doldurulmuştur. Toplanan anketler neticesinde 188 anket formu uygun görülerek çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışma neticesinde; insan sermayesinin alt boyutlarından motivasyon sermayesindeki artışın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösterirken, iş stresi ve işten ayrılma eğiliminin azaltmakta olduğunu görülmektedir.

Yine çalışmada; insan sermayesinin alt boyutlarından olan çalışan sosyal sermayesindeki artış çalışanın iş başarısını arttırırken, iş stresinin azalmakta olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, Kurumsal Akademi

SUMMARY

TITLE: THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL IN CORPORATE ACADEMY ON BEHAVIORAL OUTCOMES OF EMPLOYEES
AUTHOR: SENA TAŞCI

With the disappearance of borders, globalized markets have led organizations to seek new ways to sustain their lives. For this reason, organizations should follow the new opportunities to be formed and to organize the necessary activities within the organization in order to keep up with the change. For this reason, enterprises must successfully manage their intellectual capital in order to provide a competitive advantage in the market and increase their market values.

The purpose of this employee is to determine the impact of the human capital dimensions in institutions with corporate academies on technical knowledge and skills capital, motivation, innovation and adaptation, and the effect of employee satisfaction, job stress, turnover, organizational commitment and job success on the dimensions of employee behavior results of employee social capital.

In the research, face to face and online methods were used as data collection technique. The questionnaires were completed by 198 employees working at the general directorates of four participation banks within the borders of Istanbul. As a result of the questionnaires collected, 188 questionnaire forms were considered appropriate and included in the study.

As a result of the study; While the increase in motivational capital from the sub-dimensions of human capital shows that it affects job satisfaction and organizational commitment positively, it is observed that the job stress and the tendency to leave the job decrease.

Again in the study; While the increase in employee's social capital, which is one of the sub-dimensions of human capital, increases the success of the employee, it is seen that the job stress is decreasing.

Key Words: İntellectual Capital, Human Capital, Corporate Academy

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardım, bilgi ve tecrübeleri ile bana sürekli destek olan kendimi daha da geliştirmeme katkı sağlayan kıymetli hocam Dr. Öğretim Üyesi Ercan ERGÜN'e değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ders dönemim ve tez çalışmam süresince ilgi ve desteklerini esirgemeyen, değerli abim Sakarya Üniversitesi Maliye Bölümü Dr. Öğretim Üyesi Harun KILIÇASLAN'a çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hep arkamda hissettiğim başta babam Mehmet Akif BAYRAMOĞLU olmak üzere değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar özellikle anketimin uygulanması esnasında değerli katkılarıyla bana yardımcı olan, bu süreçte yaşadığım yoğunluktan dolayı beni mazur gören ve bana sabır gösteren kıymetli eşim Ahmet TAŞCI' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Sena TAŞCI

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET iv
SUMMARY v
TEŞEKKÜR vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ vii
TABLOLAR DİZİNİ ix
ŞEKİLLER DİZİNİ x
KISALTMALAR DİZİNİ xi
1.GİRİŞ 1
2. KURUMSAL AKADEMİ KAVRAMI 5
2.1. Kurumsal Akademiler 5
2.1.1. Örnek Kurumsal Akademiler 7
2.2. Literatürde Kurumsal Akademilerin Temel Görünümü 9
2.2.1. Organizasyonel Görünüm 10
2.2.2. Eğitim Yayma Görünümü 12
2.2.3. Faaliyetlerin Görünümü 13
2.2.4. Ortaklık Görünümü 14
2.3. Literatürde Kurumsal Akademi Sınıflandırmaları 15
2.3.1. Birinci Sınıflandırma 15
2.3.2. İkinci Sınıflandırma 16
2.3.3. Üçüncü Sınıflandırma 16
2.4. Kurumsal Akademilerin Stratejik Önemi ve Bilgi Yönetimi 17
2.4.1. Kurumsal Akademilerin Stratejik Önemi 17
2.4.2. Bilgi Yönetimi 18
2.5. Geleneksel Eğitim Departmanlarından Kurumsal Akademilere 19
2.6. Geleneksel Üniversiteler (GÜ) ve Kurumsal Akademiler 20
2.7. Kurumsal Akademilerin Avantaj ve Dezavantajları 24
3. İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI 26
3.1. Entelektüel Sermaye 26
3.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi 27
3.3. Kavramsal Boyutu ile İnsan Sermayesi 28
3.3.1. İnsan Sermayesi 31
3.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye 42

3.3.3. İlişkisel Sermaye 43
4. İNSAN SERMAYESİ BOYUTLARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞ SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 45
4.1. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 46
4.2. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Stresi Üzerindeki Etkisi 50
4.3. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi 54
4.4. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 58
4.5. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Başarısı Üzerindeki Etkisi 62
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 65
5.1. Araştırmanın Amacı 65
5.2. Araştırmanın Yöntemi 65
5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 66
5.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Hususlar 67
5.5. Örneklem Özellikleri 67
5.6. Veri Analizi 68
5.7. Güvenilirlik Analizi 68
5.8. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi 70
5.9. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarına ilişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri 73
5.10. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri 76
6. SONUÇ, SINIRLILIK VE ÖNERİLER 84
6.1. Sonuçlar 84
6.2. Sınırlılıklar ve Öneriler 87
KAYNAKLAR 89
ÖZGEÇMİŞ
101

TABLOLAR DİZİNİ

2.1. Literatürde Kurumsal Akademilerin Temel Görünümü 9
2.2. Kirkpatrick Dört Seviye Modeli 12
2.3. Geleneksel Eğitim Departmanı ve Kurumsal Akademi 19
2.4. Geleneksel Üniversite ve Kurumsal Akademiler 21
2.5. Kurumsal Akademilerin Avantaj ve Dezavantajları 24
3.1. Kurumsal Akademilerin Sınıflandırılması 28
4.1. İnsan Sermayesi ve Çalışan Davranış Sonuçları İlişkisi 43
4.2. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 46
4.3. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Stresi Arasındaki İlişki 50
4.4. İnsan Sermayesi Boyutları ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki 54
4.5. İnsan Sermayesi Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 58
4.6. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Başarısı Arasındaki İlişki 61
5.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları 65
5.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarının Dağılımı 65
5.3. Demografik Değişkenlere Ait İstatistiki Tablo 66
5.4. Tablo Güvenilirlik Analizi Sonuçları 67
5.5. Tablo İnsan Sermayesi Boyutları ile İlgili Faktörler 68
5.6. Çalışan Davranış Sonuçları Boyutları ile İlgili Faktörler 70
5.7. Korelasyon Tablosu 72
5.8. Regresyon Analizi Sonuçları 75
5.9. İnsan Sermayesi ve Çalışan Davranış Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları 80

ŞEKİLLER DİZİNİ

2.1. İnsan Sermayesi Yatırım Sürekliliği 21
3.1. Entelektüel Sahiplik 29
3.2. Yapısal Sermaye 41
5.1. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi 76
5.2. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Stresi Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi 77
5.3. İnsan Sermayesi Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi 78
5.4. İnsan Sermayesi Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi 79
5.5. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Başarısı Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi 80

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

KA	Kurumsal Akademiler
GE	Genaral Elektric
NA	Networking Academy
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
GMA	General Motors Academy
MA	Motorola Akademi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
GÜ	Geleneksel Üniversiteler
ES	Entelektüel Sermaye

1.GİRİŞ

Bilgi paylaşımı bilginin veya deneyimin işlenme, koordine edilme, yayılma ve iletişime geçme sürecini ifade ettiğinden, belirtilen süreç işletmelerin verimliliğini arttırmakta, özümseme ve yenilik kapasitesinin gelişmesine yardım etmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Keskin, Şentürk ve Beydoğan, 2018). Şuanda da günümüzün en güncel problemlerinden olan bilginin hızla eskimesi ve geleneksel üniversitelerde verilen eğitimin işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması işletmeleri alternatif çözüm üretmeye zorlamıştır. Bu çözüm yollarından birisi 1990'lı yıllardan sonra önem kazanan kurumsal akademilerdir (Ünal, 2012).

İşletmelerin rekabet avantajını ele geçirebilmede, yenilik ve değişimlere süratle uyarlanabilmelerinde, karlılık ve verimliliği yaratabilmelerinde kısacası var olabilmelerinde temel kriter işletmede yer alan insanların niteliği, kalitesi ve sahip oldukları bilgi düzeyidir (Şerbetçi, 2003).

Bilgi yönetiminin yanında işletmeleri zorlayan rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilenmek, sermaye yapılarını güçlendirmek ve sürdürülebilir yüksek performans düzeyine erişmek için yeni stratejiler aramak zorunda bırakmıştır. Bu arayışların sonucunda rekabet avantajı elde etmeyle ilgili çeşitli stratejiler geliştirilmiştir (Demirel ve Demir, 2011). ABD'de ortaya çıkan ve dünyada sayıları hızla artan kurumsal akademiler insan kaynağını geliştirerek işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasının bir aracı olarak görülmektedir (Ünal, 2012).

Kurumsal akademiler stratejik insan kaynakları gelişimi alanında önemli bir tartışma ve araştırma konusudur. Tartışmanın odağında kurumsal akademilerin eğitim alanında basit bir karşı çıkış mı yoksa kurumsal insan kaynakları sermayesinin gelişiminde paradigma yükselmesi mi olduğu sorusu bulunmaktadır (Holland ve Pyman, 2006).

Küresel ekonomide son yıllarda yaşanan gelişmeler, uluslararası rekabeti tetikleyerek bilgi ekonomisi ve firmaların entelektüel sermaye unsurları arasında yer alan insan sermayesinin önemini artırıcı bir etki yaratmıştır. Bu doğrultuda özellikle insan kaynağına değer verme noktasında gelişmiş ülkeler yaşam boyu eğitim ve

öğrenimin teşvik edilmesi hususunda ön ayak olmuşlardır (Özaydın, İlhan ve Bayrak, 2015). Şirketlerin spesifik eğitim ihtiyaçlarından ortaya çıkan bu eksikliği ortadan kaldırmanın yanında şirketin pazar değerini arttırmak, eğitim faaliyetlerini merkezileştirmek ve temel strateji ile uyumlu hala getirmek, çalışanları eğitmek ve yetkinlik kazandırmak, sürekli öğrenmeye ve öğrenmenin önemine vurgu yapmak ve bilgi yönetimi ve transferini kolaylaştırmak için kurumsal akademi kurma yoluna gitmektedir (Ünal, 2012).

Günümüzde işletmeler geleceğe hazırlanmada ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmede etkili olacak yönetim ve üretim modellerinin hazırlanışında ve uygulanmasında temel faktörün "insan" olduğu gerçeğinde birleşmişlerdir (Şerbetçi, 2003). Entelektüel sermaye unsurları içerisinde çoğu zaman tanımlanması en zor sermaye unsuru olarak kabul edilebilen insan sermayesi, firma çalışanlarının sahip olduğu bilgi düzeyi, yetenek ve deneyimlerinin değerini ifade etmekte olup yenilik ve yenilenme sürecinin temel hareket noktasıdır (Özaydın, İlhan ve Bayrak, 2015).

İnsan kaynaklarının en önemli rolü, bilgi toplumuna geçiş sürecinde insanı bilgiye egemen yapabilmektir. Sosyo-ekonomik gelişmenin insan unsurunu kapsayan iş gören altyapısı insan sermayesi olarak adlandırılmaktadır. İşletme yönetimi açısından insan sermayesi büyük önem taşımaktadır (Şerbetçi, 2003). Bilginin öneminin artmasıyla toplumsal özelliklerden iş yaşamına kadar pek çok alanda değişim yaşanmıştır. Hizmet sektörü gelişmiş, sanayi sektörü ikinci planda kalmıştır. Serbest piyasa ekonomisinin ağırlığını yoğun bir biçimde hissettirmesiyle müşterilere istedikleri ürün ve hizmetleri seçme noktasında daha fazla tercih hakkı tanınmıştır. Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla işletmeler gün geçtikçe sahip oldukları artı değeri koruyup geliştirmek, ürettikleri ürün veya hizmetlerde yenilik yapmak zorunluluğunu daha derinden hissetmektedirler (Örnek ve Ayas, 2015). İnsan sermayesinin işletmelerin rekabet gücüne yaptığı katkılar nedeniyle işletmeler, çalışanların performansını arttırarak örgütsel performansın geliştirilmesi yönünde faaliyetlere ağırlık vermelidirler. Bu bağ- lamda özellikle çalışanların yaklaşımlarının temel amaç ve hedeflerinin, odak noktalarının iyi bir şekilde anlaşılması, üst yönetimin sorumluluğunda anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesine ağırlık verilmesi gerekmektedir (Demirel ve Demir, 2011).

Günümüz iş dünyasında değişim kaçınılmazdır. Değişime ayak uydurmanın ya da yön vermenin yolu ise yenilikten geçmektedir. İşletmelerin amacı müşterilerine

yalnızca hizmet vermek değil aynı zamanda yaşam kalitelerini yükseltmek ve değişiklikleri teşvik etmektir (Drucker, 1998). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde kitle iletişim araçlarının da gelişmesiyle birlikte iş dünyasının dinamikleri hızla değişmektedir. Bu değişim sürecinde 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan "entelektüel sermaye kavramı" işletmelerin bütün faaliyet süreçlerini kapsayan, bilgiye dayalı iş yapma tarzı ile rekabet gücü kazanımında önemli rol oynayan elle tutulamayıp, gözle görülemeyen varlıkların önemine dikkat çekmiştir. Entelektüel sermayenin işaret ettiği en önemli nokta yeni bir üretim faktörü olan bilginin, yeni bir dönüşüme öncülük etmesidir (Aşıkoğlu, 2008).

Değişim olgusunun yoğunluğunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha da fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek daha da önemli konuma gelmektedir (Demirel ve Demir, 2011). Rekabet üstünlüğü, firmaların rakiplerine göre faaliyetlerini daha ucuza ve daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini; yani daha başarılı olmalarını sağlar. Uzun dönemli başarı ise "sürdürülebilir rekabet avantajından" geçmektedir.

Bir işletmenin büyüme hızı, sahip olduğu insan sermayesinin hem nicel (sayısal) hem de nitel (kalifiye olma) yönden miktarına ve işletmenin insan sermayesine yaptığı yatırımlara bağlıdır (Gossling ve Rutten, 2007). Büyüme hızına katkı sağlayan rekabet, özellikle günümüzde çok önemli fonksiyonları içerdiğinden önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Ülke, işletme, grup ve bireysel açıdan temelde yeteneksel olarak bir gelişmeyi zorunlu kılmaktadır (Demirel ve Demir, 2011).

Bu çalışmada genel olarak, kurumsal akademilere sahip kurumların mevcut insan sermayesinin çalışan davranış sonuçları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde konuyla alakalı ayrı ayrı yapılmış çalışmalar bulunmasına rağmen iki konunun beraber incelendiği sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma insan sermayesinin dört boyutunun, çalışan davranış sonuçlarının beş boyutuna etkileri üzerine yeteri kadar araştırma yapılmaması nedeniyle yapılmıştır.

Çalışmada incelenen konular şu şekilde özetlenebilir. Çalışmanın birinci bölümünde genel hatlarıyla konuya değinildikten sonra ikinci bölümde kurumsal akademilerin literatürdeki genel görünümü, stratejik önemi ve gelişimiyle alakalı açıklamalara yer verilmiştir.

Üçüncü ve dördüncü bölümde insan sermayesi ile çalışan davranış sonuçları boyutları ve bileşenleri kavramsal olarak ele alınarak birbiriyle olan ilişkileri incelenmiştir.

Uygulama kısmı olan beşinci bölümde araştırmanın modeli ortaya konularak, İstanbul'daki dört katılım bankasının genel müdürlüklerinde çalışan personele uygulanan anket sonuçlarına göre; insan sermeyesi boyutlarının (Teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesi) çalışan davranış sonuçları boyutları (İş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı) üzerindeki etkileri incelenmiş ve araştırmanın içeriğine, analizine ve sonuçlarına değinilmiştir.

2. KURUMSAL AKADEMİ KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal akademilerin literatürdeki genel görünümü, sınıflandırılması, stratejik önemi, geleneksel eğitim departmanları ile karşılaştırılması, avantaj ve dezavantajları ile alakalı açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Kurumsal Akademiler

Kurumsal akademi (KA) kavramı literatürde (Margherita ve Secundo, 2009) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır: Çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin, ortaklarının yanı sıra akademisyenler, profesyoneller, öğrenciler ve diğer kurumların küresel olarak dağıtılmış ve entegre ağları arasında yenilikçi öğrenme ve yetenek oluşturma süreçlerini teşvik eden ve geliştiren yeni bir öğrenme modeli. İnsanların zihinsel modelleri, yetkinlik geliştirme planları; yaklaşımları ve destekleyici teknolojik sistemler arasındaki artan uyumun bir sonucu olarak, kurumsal akademiler sürekli kurumsal yenilik ve sürdürülebilir değer yaratmanın temel nedeni haline gelmiştir.

Kurumsal akademi düşüncesi eğitim ve öğretim arasındaki ayrım ve üniversitelerin verdikleri eğitim ile kurumların beklentileri arasındaki farktan dolayı ortaya çıkmıştır (Crocco, Cseh ve Hemmapattawe, 2017). Kurumsal akademiler genel olarak kuruma özel bir eğitim ve gelişime alanındaki boşluğu doldurmak için geliştirilmiş bir yükseköğrenim kurumu olarak tanımlanmaktadır (Blass, 2005).

KA’nın ilk örneklerinden biri olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin New Yok eyaletinde yer alan Hoe&Company adındaki fabrika, çalışanlarının matbaa makinelerinin montajını geliştirmek için yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olacak bir eğitim programı oluşturmasıyla 1872 yılında kurulmuştur (Miller, 1996). 1913 yılında New York Üniversitesi’nde yapılan ‘Sanayi Birliği Desteği’ toplantısının sonucunda 34 kurumu temsil eden ‘Ulusal Kurum Okulları Birliği’ kurulmuştur. Derneğin adı 1918 yılında ‘Amerikan Yönetim Derneği’ olarak değiştirilmiştir (Branscomb ve Gilmore, 1975).

Akademi kelimesini ilk kez kullanan kurumlardan biri olan Goodyear’ın Endüstri Akademisi 1913 yılında 35.000 çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacını

karşılamak için kurulmuştur. Yedi yıl içerisinde Goodyear'ın programı okula üretim, satış, ticaret ve ev sanatları adlı dört farklı okula bölünmüştür (University and Factory, 1920).

Çoğu akademisyen tarafından alıntılanan ilk KA, 1955'te General Electric'in (GE) Crotonville, New York'ta kurulan Yönetim Akademisi'dir. GE programının amacı GE'nin yeni liderlerini eğitecek bir eğitim programı geliştirmektir. GE'nin liderlik programı bugün hala sektörde bir model olarak yer almaktadır (Ewer ve Russ-eft, 2017). 1961 yılında McDonald's Hamburger Akademisi restoran segmentinde eğitim veren ilk kurumsal akademilerden biri olarak açıldı (Mcdonalds University). 1963 yılında Walt Disney işe yeni başlayan bütün çalışanların hayal ettikleri hizmeti anladığından ve yerine getirebileceklerinden emin olmak için Anaheim, Kaliforniya'daki Disney Akademisi'ni kurmuştur (Lipp, 2013). 1980'lerde Disney ve Motorola gibi şirketler daha fazla büyüyerek dünya çapında popülerlik kazanmaya devam etmişlerdir.

Türkiye'de resmi olarak kurulan ilk kurumsal akademi 1999 yılında Mudo Akademi'dir. Bununla beraber son yıllarda Türkiye'de kurulan kurumsal akademilerin sayısında ciddi bir artış gözlenmiştir. Teknosa Akademi, Türk Telekom Akademi, Halk Akademi, Turkcell Akademi, TNT akademi, Arçelik, Samsung ve Türk Havayolları Akademi bunlardan bazılarıdır ve öncelikle kendi çalışanlarının eğitim ve gelişimi için kurulmuşlardır. Shell, Alcatel, Beko, Efes gibi şirketler de sonrasında kurumsal akademilerini kurmuşlardır (Özveren ve Yıldız, 2008). Arçelik Perakende Akademisi'nde "Vizyoner Liderlik", "Etkin Yöneticilik", "Satışta Uzmanlık", "Mağazada Uzmanlık", "Sahada Uzmanlık" ve "Eğitimde Öncülük" programları ve yetkili satıcılar için hazırlanan 'Vizyoner Liderlik' gelişim programı yer almaktadır. Bir yıllık müfredat kapsamında; ürün, satış, davranış, finans, işletme-mağaza yönetim becerileri ve teşhir standartları gibi konularda değişen perakendecilik dinamiklerine yönelik eğitimler verilmektedir. Turkcell Akademi içeriğini hem bireysel hem de kurumsal kullanıcılara yönelik olarak geliştirdi. Bu kapsamda dünyanın en iyi üniversiteleriyle işbirlikleri gerçekleştirdi. Bu kurumlar arasında Massachusetts Institute of Technology (MIT), Kellogg University, Khan Academy, Boğaziçi Üniversitesi, Cisco, Nokia, Huawei ve Verscom gibi alanında öncü kuruluşlar yer almaktadır. Eğitim gelişim çözümlerinde stratejik iş ortaklıklarının yanı sıra, VR, AI, sanal sınıf, web-video, e-öğrenme ve

mobil öğrenme gibi en güncel teknolojileri sunarak, eğitimde fark yaratmıştır (Digitalage, 2018). Alanında uzman eğitmenler ile yılda yaklaşık 46.000 kursiyeri ağırlayan Havacılık Akademisi, Dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu şirketi Türk Hava Yolları'nın 1982 yılından beri eğitim hizmeti faaliyetlerini sürdürmektedir (Turkish Aviation Academy, 2019).Homan ve Macpherson (2005) yaptığı çalışmada değindiği üzere; Walton (1999), hem amaç hem de öğrenme stratejisine odaklanan birinci, ikinci ve üçüncü kuşak kurumsal akademilerin gelişimsel bir modelini önermektedir. Disney Akademisi'ni ilk nesil tipte tipik bir örnek olarak kullanır; örgüt kültürü ve değerlerinin ve ağırlıklı olarak sınıf temelli etkinliklerin benimsenmesine odaklanır. İkinci nesil bir akademinin bir örneği olarak Motorola'ya atıfta bulunan Walton, şirket içinde çeşitli düzeylerde daha geniş bir faaliyet yelpazesi sunduğunu ve fonksiyonel becerileri, kültürel sorunları ve iyileştirici öğrenmeyi ele almak için müfredat alanlarına organize edilebileceğini öne sürmektedir. Bu tür bir kurum genellikle diğer işverenlerle, eğitim kurumlarıyla ortaklıklar yapmaktadır.

Walton, üçüncü kuşak kurumsal üniversitelerin, yeni teknolojiyi en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan ve sanal bir organizasyonun yapısını benimseyen, mekân yerine süreç ile karakterize edilenleri savunmaktadır. Üçüncü kuşak kurumsal üniversite, tüm çalışanların insan sermayesini geliştirerek, yaratıcılık ve inovasyon geliştirmeye ve stratejik değişimi yönlendirmeye odaklanarak örgütün entelektüel lokomotifi olarak görülmektedir. Dolayısıyla, e-öğrenmenin artan kullanımının, bir kurum kültürünü teşvik etmek için kurumsal akademinin gelişmişlik düzeyinin bir ölçüsünü oluşturduğu iddia edilebilir. Walton'un modelinden ortaya çıkan bir başka gelişme ölçütü, kurumsal akademinin kurumun stratejik hedefleri ile artan entegrasyonudur (Homan ve Macpherson, 2005).

2.1.1. Örnek Kurumsal Akademiler

Gelişmiş kurumsal öğrenmenin yenilikçi özelliklerini temsil eden bazı trendlerin ortaya çıkışıyla beraber kurumsal öğrenim girişimlerini tasarlayan ve uygulayan bazı öncü kuruluş örnekleri aşağıdaki gibidir (Margherita ve Secundo, 2009).

Cisco Networking Akademi

Cisco akademi, bir kurumun rekabetçi içeriği ve sosyal faydaları arasında var olan güçlü bağlantıları örneklemektedir. Bilgisayarları internete bağlamak için kullanılan ağ ekipmanlarının ve yönlendiricilerinin lider üreticisi Cisco, geçtiğimiz yirmi yılda hızla büyüdü (Porter ve Kramer, 2002). Cisco, Networking Academy (NA)'yi bilgisayar ağlarını yönetmek için gereken beceri kaynaklarına sahip olmayan ve Cisco sertifikası almak isteyenler için bir çözüm olarak 1997 yılında kurulmuştur. Bugün, NA dünya çapında kariyer ve ekonomik fırsatları iyileştirmek için Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT) becerilerini sunan kapsamlı ve yenilikçi bir eğitim girişimi haline gelmiştir. Akademi, "ağa bağlı ekonominin mimarlarını" eğitmeyi ve bireylerin, hemen hemen her sektördeki BİT pozisyonlarını doldurmak için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Margherita ve Secundo, 2009).

General Motors Akademi

General Motors Academy (GMA) 1997 yılında küresel bir öğrenme kaynağı ağı oluşturmak, kişisel ve profesyonel mükemmelliği geliştirmek için en ileri düzeyde öğrenme kaynakları sağlama ve iş politikası, iş stratejisini ve hedeflerine derinden bağlı bir öğrenme stratejisiyle en yüksek standartlara ulaşmak üzere işgücünü eğitmek amacı ile kurulmuştur. GMA, dünya çapında teknik ve profesyonel personeller, yönetim kadrosunu kapsayan eğitimler olmak üzere 3200'den fazla kurs sunmaktadır. Bu eğitimler geleneksel sınıf eğitimi, web tabanlı öğrenme, interaktif uzaktan eğitim ve kendi kendine yönetilen çalışmaları içermektedir. Akademide yer alan müfredat GM yönetimine yardımcı olacak şekilde tasarlanmış teknik ve profesyonel personelin sürekli olarak gelişimine katkı sağlayacak rekabetçi bir performans sergilemektedir (Margherita ve Secundo, 2009).

Motorola Akademi

Motorola Akademi 1979 yılında Motorola Eğitim ve Öğretim Merkezi adıyla kurulmuş olup, çalışanlar ve yöneticiler için kaliteli eğitim bir eğitim sunmayı hedeflemektedir. 1989 yılında Motorola Akademisi (MA) kurumun tüm öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için yeniden adlandırılmıştır. MA günümüzde kurum eğitiminde, altı sigma eğitiminin yaratıcısı ve yüksek kaliteli hizmetlerin sağlayıcı olarak dünyada bir lider olarak tanınmaktadır. Yönetim ve mühendislik alanlarında

İnsanları eğiterek ve kaliteyi optimize ederek, ürün geliştirme döngüsü süresini azaltmak gibi çalışanlara müfredat ve gerçek iş hedefleriyle uyumlu öğrenme girişimleri sağlamaktadır (Margherita ve Secundo, 2009). Motorola, eğitimi her çalışan için bir hak ve ayrıca bir sorumluluk olarak görür. Böylece tüm çalışanlar bilgi ve becerilerini yenilemekle sorumludur (El-Tannir, 2002). MA kalite kavramını kuruluş çapında yaymaya, yeni pazarlara girmeye ve yeni ürünler vermeye yönelmeye hizmet eder. Eğitsel öncelikler liderliğe ve kurumsal markanın yönetimine odaklanır (Rhéaume ve Gardoni, 2015).

2.2. Literatürde Kurumsal Akademilerin Temel Görünümü

Literatür gözden geçirildiğinde KA'nın öğrenme stratejileri ve yönetimi (Rademakers, 2005), KA'da strateji süreci teorisi (Hilse ve Nicolai, 2004), teknoloji uygulamaları (Macpherson, Homan ve Wilkinson, 2005), diğer işlevlerle iç ve dış kurumlar ile ortaklıklar (Guerci, Bartezzaghi ve Solari, 2005), KA'da beşeri sermaye teorisi (Wang, Li, Qiao ve Sun, 2010), KA ile ilgili operasyonel faktörler (Ewer ve Russ-eft, 2017), Yönetici ve lider gelişimi (Crocco, Cseh ve Hemmapattawe, 2017, Margherita ve Secundo, 2009), bilgi inovasyonu (Rademakers, 2005), KA'lar ile alakalı yapılan örnek vaka çalışmaları (El-tannir, 2002, Holland ve Pyman, 2006) bulunmuştur.

Mevcut KA literatürünün toplam özetini sunmak için ve literatürü her bir süreç ya da KA'nın her bir karakteristiğini temsil eden 13 boyutta özetleyebiliriz. Tablo 2.1'de belirtildiği gibi, bir KA'nın karakteristiğine dayanan boyutlar yapı, gelişim aşaması ve finansman kaynaklarıdır; Diğer 10 boyut, bir KA'nın operasyonlarını kolaylaştıracak süreçlerdir (Lui ve Li, 2012). Yukarıda yer alan fonksiyonel görünüm ile ilgili olarak 13 adet KA süreci veya karakter alanını göstermektedir. Konu aşağıda yer alan kısım da daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Tablo-2.1. Literatürde Kurumsal Akademilerin Temel Görünümü

Fonksiyonel Görünümler	Boyutlar
Organizasyonel Görünüm	Strateji ve Misyon Yönetim ve Liderlik Yapı Gelişim Aşaması

Eğitim Yayma Görünümü	Müfredat Sunumları Öğrenci Nüfusu Ölçme ve Değerlendirme
Faaliyetlerin Görünümü	Finansman Kaynakları Teknoloji Kullanımı ve Uygulaması
Ortaklık Görünümü	İş Birimleri ile Ortaklık İnsan Kaynakları ile Ortaklık Üniversite ile Ortaklık Dış Kaynaklar ile Ortaklık

Kaynak: Lui Abel, A., & Li, J. (2012).

2.2.1. Organizasyonel Görünüm

Organizasyonel görünümün strateji ve misyon, yönetim ve liderlik, yapı ve gelişim aşamasından oluşan kavramsal açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Strateji ve Misyon

Bir KA'nın stratejisi ve misyonunu, öğrenme ve geliştirme çabalarıyla ilgili kaynakların, programların, inisiyatiflerin ve personelin odağı belirler. Öğrenme işlevi, kurumun hedefleriyle uyumludur ve bu hedefleri desteklemek için öğrenme ve geliştirme çabalarının sağlanmasından sorumludur (Hilse ve Nicolai, 2004). Öğrenme fonksiyonu bir müfredat sunar, kurumsal değerleri destekler ve kurumsal stratejiyi destekler (El Tannir, 2002). İçerik araştırması, özellikle performans ve pazar konumu, kaynak sağlama veya kurum özelliklerinin ve çevresel koşulların durumu arasındaki bağlantıyla ilgili olarak, alınacak stratejik kararların içeriğiyle ilgilidir (Hilse ve Nicolai, 2004).

Yönetim ve Liderlik

Öğrenme ve geliştirme faaliyetlerinin yönetimi, organizasyonel hedeflere ve iş stratejilerine uyum sağlamak için kritik öneme sahiptir. Çoğunlukla, çeşitli iş birimlerinden liderler ve yürütme komitesi tarafından oluşturulan bir öğrenme yönetim kurulu, KA liderleri ile birlikte kurumun öğrenme stratejisini geliştirmek için çalışır. Birçok KA'nın, öğrenme işlevinin lideri olarak yönetici vasfına sahip bir sorumlu personeli vardır. Bu yöneticiler küresel ofisler arasında tutarlı öğrenme

inisiyatifleri sağlamak, öğrenim başarılarını en üst düzeye çıkarırken maliyetleri düşürmek ve çalışanların işlerine uygun bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmalarını sağlamak gibi çok çeşitli konulardan sorumludur (Lui ve Li, 2012).

Örgütsel Yapı

Organizasyonlar bir merkezden merkezi olmayan bir yapıya kadar uzanma eğilimindedir. Wheeler ve Clegg'in 2005 yılında yaptığı çalışmaya değinen (Ewer ve Russ-eft, 2017), KA'lar için dört farklı model belirlemiştir. Bunlar (a) öğrenmenin tek bir departman tarafından yönlendirildiği merkezi bir model, (b) merkezi olmayan model, (c) kurum genelinde tüm farklı eğitim çabalarını birbirine bağlayan güçlü merkezi kontrole sahip fedaral bir model ve (d) kurumun kendi bünyesinde merkezi kontrol sağlayabileceği hibrid (karma) modeldir. Öğrenme işlevi karmaşıklaştıkça ve altyapıya yayıldıkça, KA'lar verimlilik ve maliyet yönetimi için merkezileştirmeye doğru giderler. Gereksiz büyümenin önüne geçmek ve geliştirme süreçlerinin azaltılması bir işletme genelindeki öğrenme işlevinin etkin entegrasyonu için önemli bir faktördür. Bununla birlikte kurumlar, yerel ofislerle çatışmaları ve küresel öğrenme yatırımlarını ve maliyetlerini yönetmede zorluk yaşamaları, öne sürülen öğrenme işlevinin merkezileşmesi gibi konularda mücadele etmeye devam etmektedir (Lui ve Li, 2012).

Gelişim Aşaması

Tüm kurumlar boyut, yıllar, rekabetçi piyasa güçleri, vb. gibi çeşitli faktörlerin belirlediği büyüme aşamalarını tecrübe ederler (Greiner, 1972). Yeni başlayan organizasyonlar, eski organizasyonlara kıyasla farklı süreçlere, altyapıya ve yönetim yeteneklerine ihtiyaç duyar. Organizasyon yaşam döngüsü modelleri herhangi bir organizasyon için üç ana gelişim aşamasını ortaya koymaktadır (Greiner, 1972; Quinn ve Cameron, 1983): Başlangıç aşamaları, büyüme aşamaları ve olgun resmileştirme aşamalarıdır. Organizasyon uygulamaları, yaşam döngüsü ilerledikçe değişir ve gelişir. KA'lar gelişim aşamalarında tanımlanabilir. Yeni KA'lar faaliyetlerine ve süreçlerine yeni başlarken, Olgun KA'lar ise iyi belgelenmiş standartlar içeren programlara sahiptirler. Olgun veya gelişmiş KA'ların küçük bir grubu, yenilikçi programların, kullanılan teknolojilerin ve hayata geçirilmiş uygulamaların dış endüstri tarafından tanınmasıyla uzmanlaşmışlardır (Lui ve Li, 2012).

2.2.2. Eğitim Yayma Görünümü

Eğitim yayma görünümü müfredat sunumları, öğrenci nüfusu, ölçme ve değerlendirme aşamasından oluşan kavramsal açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Müfredat Sunumları

Bir müfredat, bir öğrenim programı, öğrenmeyi yönlendiren bir grup yapı ve değerdir. Stratejik analize bağlı olarak, bilginin doğasının sorgulanması, geçerliliği, eleştirisi, yaşam süresi ve güncelleme ve aktarımı için mekanizmalar sağlanmaktadır. Bir KA'nın altında yatan stratejik gerekçe boyutlarından biri müfredat yönetimidir. Kurumsal rekabet avantajını, gerçek bir kurumsal müfredatın geliştirilmesi ve iletimi ile ilişkilendirmek için artan gerekliliktir (Rhéaume ve Gardoni, 2015). Kurumsal değerlere ek olarak, diğer ortak programlar, yeni çalışan oryantasyon programı, müşteri hizmetlerinde sosyal beceriden, iletişimden, özel teknik veya iş becerilerinden ve liderlik ve yönetimden gelen çeşitli içerikleri desteklemektedir (Lui ve Li, 2012).

Öğrenci Nüfusu

KA'lar çok sayıda çalışanı hedefleyebilir. Belirli bir grubun ihtiyaçlarına odaklanmak, işyerinde artık değişen beceri kabiliyeti ve yönetim tecrübesi olan dört kuşak çalışanı içerdiğinden, giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Friga, Bettis ve Sullivan, 2003). Bazı KA'lar sadece kurum elemanlarını değil, kurumun ilişkide olduğu acente, bayi ve sektör çalışanlarını eğiterek sektörün ihtiyacı olan nitelikli eleman ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedir.

Ölçme ve Değerlendirme

Kurumlar içindeki öğrenme etkisinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi karmaşık bir görevdir. Liderlik etkinliği, kurumsal değerlerin benimsenmesi, eleştirel düşünme ve analiz gibi, öğrenilen şeyin soyut olmadığı durumlarda özellikle zordur (Lui ve Li, 2012). Öğrenme değerlendirmesinde en yaygın kullanılan bir yaklaşım, Kirkpatrick dört seviyeli modelidir. Bu model aşağıdaki Tablo 2.2'de değinildiği gibi tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlar olmak üzere 4 seviyeden oluşmaktadır.

Tablo-2.2. Kirkpatrick Dört Seviye Modeli

Seviye 1: Tepki	Katılımcıların eğitimlerini olumlu, ilgi çekici ve işleriyle alakalı bulma derecesi

Seviye 2: Öğrenme	Katılımcıların eğitime katılımlarına dayalı olarak istenen bilgi, beceri, tutum, güven ve bağlılığı kazanma derecesi
Seviye 3: Davranış	Katılımcıların, işe geri döndüklerinde eğitim sırasında öğrendiklerini uygulama derecesi
Seviye 4: Sonuçlar	Hedeflenen sonuçların eğitim, destek ve hesap verebilirlik paketinin bir sonucu olarak ortaya çıkma derecesi

Kaynak: Kirkpatrick ve Kirkpatrick, (2016).

2.2.3. Faaliyetlerin Görünümü

Faaliyetlerin görünümü finansman kaynakları, teknoloji kullanımı ve uygulaması aşamasından oluşan kavramsal açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Finansman Kaynakları

Öğrenme girişimleri kaynak, personel ve finansman gerektirir. Bir gider kalemi olarak, kurumsal hesapları geleneksel olarak eğitim departmanlarını yalnızca tüm iş bölümlerinde paylaşılan maliyetlerle finanse etmiştir. Giderek artan bir şekilde, KA'lar, sağlanan belirli hizmetler için iş bölümlerinin ücretlendirildiği bir ödeme hizmet modeli uygulamaktadır. Bu şekilde, KA'lar diğer iş bölümleri gibi kar / zarar hesap verebilirliği ile çalışırlar. Finansman modelleri, iş bölümlerinin liderlerinin artan baskısı ve öğrenme programlarına harcanan paradan gösterilen değeri ve hesap verebilirliği görme isteği nedeniyle değişiklik gösterebilir (Lui ve Li, 2012).

Teknoloji Kullanımı ve Uygulaması

Bilgi ve teknoloji, fikirler, ürün ve hizmetlerin yaratılması ve sunulmasında hayati bir rol oynamaktadır (Romer, 1993). Bir KA'nın bilgi ve iletişim teknolojilerinden oluşan geniş çaplı kullanımı ile kendi eğitim, gelişim ve bilgi yönetimi hizmetlerini sağladığını vurgulamaktadır (Macpherson, Homan ve Wilkinson, 2005). KA’larda uzaktan öğrenme ve e-öğrenme, öğrenmeyi hızlandırmak için fırsat sağlamada önemli bir role sahiptir (Almeida ve Levy, 2011). Teknoloji altyapısı (Örn. Öğrenme yönetim sistemleri) ayrıca, öğrenen liderlere talebe bağlı olarak kaynakların daha hızlı yeniden tahsis edilmesini desteklemek için izleme ve yönetim desteği sağlamaktadır. Teknolojinin kullanımı, eğitmenlerin sınıf önünde eğitim vermenin zihinsel modelini, çalışma sırasında bilgi edinimi ve bilgiye

ihtiyaç duyan çalışanlara istedikleri her yerde öğrenim yardımı sağlamak için önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Lui ve Li, 2012).

2.2.4. Ortaklık Görünümü

KA'lar, kurum stratejisini kurumun farklı düzeylerinde uygulamak amacıyla eğitim etkinlikleri düzenler. Bu hedefe ulaşmak için, KA'lar kurum çalışanları, müşterileri, ortakları ve tedarikçileri için eğitim hizmetleri sunma eğilimindedir. Bu hizmetler genellikle araştırma merkezleri, üniversiteler ve danışmanlarla işbirliği halinde sağlanır. KA'lar, kurum sınırları içinde ve dışında karmaşık bir ilişki ağının bir parçasıdır. Bu karmaşıklık, eğitim faaliyetlerine dahil edilen konuların sayısını artırmayı sağlar (Guerci, Bartezzaghi ve Solari, 2005).

İş Birimleri ile Ortaklık

Bir bölümün başarısı için diğer iş bölümleriyle etkili bir ortaklık son derece önemlidir. KA’lar iş birimlerinin hedeflerini, stratejilerini ve işletmeye yön veren amaçlarını anlayarak, öğrenme faaliyetlerini çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenleyebilirler. KA’lar bir iş biriminin eğitim gereksinimlerini belirlemek ve eğitim programı tasarlamak için birim yöneticisiyle beraber çalışır (Ewer ve Russ-eft, 2017).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile Ortaklık

KA'lar, stratejik insan kaynakları yönetiminin (İKY) kritik bir bileşeni olarak görülebilir, insan sermayesini geliştirir ve kuruluşlarda rekabet avantajları sağlar. (Holland ve Pyman, 2006). KA'lar, çalışan performans boşluklarını belirlemek ve eğitim, ücretlendirme ve terfiler gibi konuları içerebilecek çözümler geliştirmek için genellikle İK departmanı ile çalışırlar.

Üniversite ile Ortaklık

İşe yönelik temel yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanlara sınırsız eğitim hizmetlerinin varlığı, yükseköğrenim kurumları ve bağımsız eğitim veren kurumlarla yapılan ortaklıklar, KA tanımını destekleyen özelliklerdir (Almeida ve Levy, 2011). Örneğin, Çin'deki Motorola Üniversitesi, üst düzey yönetim programlarını (örneğin, MBA) ve teknoloji uzmanlığı eğitimini sunmak için 21 adet Çin yükseköğrenim kurumu ile ortaktır. General Motors, Indiana Üniversitesi ile özelleştirilmiş bir MBA programı sunmaktadır (Friga, Bettis ve Sullivan, 2003). KA'lar sık sık akademik

üniversitelerden fakülteleri, kurumun bilgi geliştirmek istediği özel veya teknik konular ile alakalı konuşmaya davet ederler.

Dış Kaynaklar ile Ortaklık

Çalışanlarının ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde sunmak için, birçok KA içerik sağlamaya yönelik tedarikçiler ve kurumlarla ortak çalışır. İş ortamındaki maliyetleri düşürme baskısı artması ile eğitim uzmanları kendi personelini az sayıda tutarak çok çeşitli özel içerik sağlamak için birden fazla tedarikçi ile çalışmaya başlamıştır. Bu konuyla alakalı Platt Electic Supply Şirketi 2008'den bu yana Toastmasters International (2015) ile ortaklaşa konuşma ve liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak için ortaklık kurmuştur. Platt'ta, liderlik eğitim programlarında Toastmasters'a katılım gereklidir. Greg (Yönetim Kurulu Üyesi), "Toastmasters'ın bizim için harika bir program olduğunu gördük" demiştir (Ewer ve Russ-eft, 2017).

2.3. Literatürde Kurumsal Akademi Sınıflandırmaları

Literatürde kurumsal akademilerle ilgili yapılan araştırmalar neticesinde 3 farklı sınıflandırma ile karşılaşılmaktadır. Bunlar birinci sınıflandırma, ikinci sınıflandırma ve üçüncü sınıflandırmadır.

2.3.1. Birinci Sınıflandırma

İlk sınıflandırma Allen tarafından eğitim departmanından başlayıp geleneksel üniversitelerle rekabet eden özerk bir organizasyonla sona eren ideal bir basamak temsil edilen evrimsel bir büyüme yoluna yerleştirerek, dört KA düzeyini birbirinden ayırır. Dört KA kategorisi aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Antonelli, Cappiello ve Pedrini, 2011):

I. Sadece eğitim,

II. Eğitim ve yönetici geliştirme,

III. Bazı üniversite kredilerini elde etmeyi sağlayan dersler,

IV. Üniversite düzeyinde bir derece elde etmeye yarayan bir ders paketi içeren KA'lar.

Bir kategoriden diğerine geçiş zorunlu değildir; ancak bazı durumlarda kurumlar gelişme yoluna girdiğinde KA'nın karlılığı açısından cazip bir hale gelmektedir. Üç ve dördüncü kategoride olan kurumlar KA'lar konusunda genellikle

kar amacı gütmeyen kurumlardır. Ancak KA derslerinin akreditasyonu hala Avrupa'da bir istisna bir durumdur. Amerika'da birçok kurumsal üniversite üçüncü ve dördüncü kategoriye uygun programlar sunmaktadır. Bu kategoride faaliyet gösteren KA'lar geleneksel kolejler ve üniversitelerle işbirliği içinde çalışan devlet otoriteleri ve bölgesel akreditasyon kuruluşları tarafından tam olarak akredite edilmiştir.

2.3.2. İkinci Sınıflandırma

KA'lar arasında oldukça farklı olan eğitim içeriğini içerir. Bu bağlamda, geleneksel üniversiteler için yaygın olarak kullanılanı yeniden üreten bir sınıflandırma çizilmektedir. Bu sınıflandırmada yer alan KA seviyeleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Antonelli, Cappiello ve Pedrini, 2011):

I. Genel KA: İşletmenin kültürünü mümkün olan en fazla sayıda çalışan arasında yaymak amacıyla kurumların eğitim içeriğine odaklanan KA'lardır. Her çalışan bu nedenle, KA tarafından sağlanan potansiyel bir eğitim alıcısıdır. Bu kategori aynı zamanda ana eğitim kurumlarına ya da yan kuruluşlarına önemli bir teknik eğitim vermekle yükümlü olmasına rağmen, temel yeterlilikler ve kurum kültürü ile ilgili tüm eğitimi sağlayan KA'ları da içermektedir.

II. Yönetimsel KA: Organizasyon ve yönetim arasındaki bağlantıyı güçlendirmek için genel ve davranışsal yönetim becerilerini geliştirmeyi amaçlayan KA'lardır ve kurumsal ihtiyaçlarla birlikte ileri liderlik becerilerine sahip uzun süreli yöneticiler yetiştirmeyi hedeflemektedir.

III. Teknik KA: Özel teknik becerilerin yaratılması, yayılması ve sürdürülmesine odaklanan KA'lardır. Teknik bir KA, faaliyetlerinde mavi yakalı işçiler gibi önemli sayıda çalışanın katılımı için de ayırt edilebilir.

2.3.3. Üçüncü Sınıflandırma

KA'ların stratejisine karşılık gelmektedir. Son sınıflandırmada yer alan KA kategorileri üçe ayrılmaktadır (Rademakers, 2005):

I.Okul: KA, kurumsal stratejiye tepki olarak kurum için çalışan bireyler arasında bilgi yaymaktadır. Bireysel eğitim programlarının verimliliğinin artırılması

amaçlanmakta olup, ana aktivitesi, eğitim faaliyetlerini ana kurum içinde bir araya getirmektir.

II.Kolej: KA, kurumsal stratejiden eğitim programlarını türeterek kurum içindeki bilgiyi yeniden dağıtır. KA'nın amacı örgütsel hedefleri bireysel yeterliliklerle örtüştürmektir.

III. Akademi: KA, hem bireyler hem de kuruluş için bilgi aktarımı ve üretme yoluyla insan sermayesinin yaratılmasını ve geliştirilmesini yönlendirir. Dahası, KA, kurumsal ve ilgili tekno-organizasyon çerçevesi arasındaki ilişkiden sorumludur. KA'nın amacı, ilgili kurumsal strateji ile proaktif ve doğrudan bir ilişki içinde hareket ederek, bilgi yeniliği yoluyla mutlak bir rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunmaktır.

Her şeyden önce, bu KA'lar alıcılarla ilgili olarak, faaliyetlerinin çoğunu çalışanlara (özellikle yöneticilere) verirken, aynı zamanda dış kesimlere, genellikle genç mezunlara ve tedarikçilere özel programlar yürütmektedir. Özellikle tüm KA'lar çalışanlarına yönelik özel programlar ve kurumsal iş için çalışmaya istekli genç mezunlar için uyguladıkları geleneksel üniversiteler ve iş okulları ile istikrarlı ilişkiler kurmaktadır.

2.4. Kurumsal Akademilerin Stratejik Önemi ve Bilgi Yönetimi

KA, çalışanların becerilerini geliştiren ve işle ilgili yüksek performansa ve liderliğe güçlü vurgu yaparak onları kurumun stratejik hedefleriyle bütünleştiren şirketin bir fonksiyon veya bölümdür (El-Tannir, 2002). Çalışmanın bu bölümünde bilgi yönetimi ve kurumsal akademilerin şirket için stratejik önemine değinilecektir.

2.4.1. Kurumsal Akademilerin Stratejik Önemi

Bir KA'nın altında yatan stratejik gerekçe üç ana boyutta ifade edilebilir:

1)Rekabetçi, bilgi tabanlı bir ortamın tanınması,

2)Büyük ölçüde soyutlaşmamış ayırt edici yeterliliklerin kritik rolü ve

3)Kurumsal rekabet avantajını, gerçek bir kurumsal müfredatın geliştirilmesi ve yayılımı için artan gereklilik.

Kurumlar işe almalı, eğitmeli, kariyer fırsatları sunmalı ve sadakat kazandırmalıdır. Kurumlar, kısa sürede tecrübe eğrilerini öğrenmeli, uyarlamalı ve tahmin etmelidir. Yöneticiler, çeşitli biçimlerde ilgilenmelidir. Çalışanlar bilgi yönetiminin anahtarıdır. KA'lar sistematik bir yaklaşım benimsemelidir. Rekabet avantajı için temel kaynakları üretmek ve geliştirmek için özel, uzmanlaşmış, sosyal ağlarla bağlantılı ve taklit edilmesi kolay olmayan kaynaklar kullanmalıdırlar (Rhéaume ve Gardoni, 2015).

Kurumsal akademilerin kurum uygulamalarındaki genişlemesinden bağımsız olarak ortaya atılan akademik strateji süreci teorisi, kurumsal akademi fikrine açık bir yakınlık gösteren kendi anlayışlarını geliştirmiştir. Son 25 yıldır, yönetim teorisyenleri, özellikle kurum stratejilerinin deneysel olarak nasıl başarılı olduğuna ilişkin sorulara cevap aramaktadır. Yapılan araştırmalar stratejik geliştirme modelinin, genel stratejik planlama modelinden oldukça farklı olduğu yönündedir. Bu görüş, giderek artan bir şekilde, klasik stratejik planlama modelini terk etmeyi öneren birçok araştırmacıyla birlikte kullanılmaktadır. Bununla birlikte, stratejik gelişmenin nasıl bir şekilde yapılandırılması gerektiği konusunda neredeyse hiç somut öneri bulunmamaktadır. Bu nedenle, strateji süreci teorisi, içerik eksikliği nedeniyle eleştirilmektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992).

2.4.2. Bilgi Yönetimi

Bir diğer konu kurumlarda bilgi yönetiminin önemidir. Kurumsal akademiler, temel amaç olarak, kurumlar için stratejik açıdan sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma ve bilgi yönetimine yeni bir yaklaşımın arkasındaki gelişimin ve dolayısıyla kuruluşların maddi olmayan varlıklarını yönetme yollarının yeni bir yolu olarak vardır (Almeida ve Levy, 2011).

Bilgi genel olarak iki temel organizasyonel yeterlilik ve rekabet avantajı ile ilişkilendirilebilir.

1) Organizasyonel sorunları çözmek için bilgiyi tanımlama ve harekete geçirme kapasitesi: elde olan kaynaklar ile resmi bir kapasite ve depolama ile örgütsel bir belleği geliştirmektir. KA'nın rolü, belirli ve kolektif bir bilgiyi iletmektir. Bilginin sahiplenilmesi tercih edilir. Asıl mesele bu bilgiyi almak ve

gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Daha çok, uzmanlık bilgisi, temel görev bilgisini kullanmaktır (Rhéaume ve Gardoni, 2015).

2)Yeni sorunları çözme, yenilik yapma ve farklı şeyler yapma kapasitesi: Kültürü paylaşarak, sosyal ağları besleyerek veya bireysel uzmanlığın gelişmesiyle inşa edilebilir. KA'nın rolü, belirli yetkinlikler geliştirmek, sosyalleşmeyi teşvik etmek ve uzmanları tanımlamaktır. Bilginin yayılımı önceliklidir (Rhéaume ve Gardoni, 2015).

2.5. Geleneksel Eğitim Departmanlarından Kurumsal Akademilere

Geçtiğimiz yirmi yılda, KA'lar dünya çapındaki kuruluşlarda insan kaynakları gelişim kaynağı olarak daha önemli bir rol almıştır. Bu konuyla alakalı uzmanlar KA'ları anlamak ve açıklamak için KA'ları geleneksel eğitim departmanları ve geleneksel üniversite olgularıyla karşılaştırma yaparak açıklama gereği duymuştur.

Geleneksel bir eğitim departmanı, çoğunlukla farklı düzeylerde ortaya çıkan belirli eğitim taleplerine cevap vererek, reaktif bir temelde çalışır. KA'lar ise bütünsel bir vizyonla nüfuz etmekte ve kültürler, değerler ve misyonları operasyonel eylem planlarına dönüştürmek amacıyla bir iş-eğitim sistemini planlamayı amaçlamaktadır. Eğitim departmanları tipik olarak insan kaynakları departmanlarına dahil edilir ve bir insan kaynakları yöneticisine rapor verirken, KA'nın genellikle KA yönetim kurulunda temsil edilen kurumun üst yönetimi tarafından sağlanan daha güçlü bir taahhüde ihtiyacı vardır. Üst düzey yöneticiler strateji planlaması faaliyetlerinde KA ile işbirliği yapmaktadır. Geleneksel eğitim bölümleri tarafından sağlanan eğitim faaliyetleri, bölümün personeli tarafından yürütülen eğitim ihtiyaç analizi temelinde tanımlandığı için "kuralcı" olma eğilimindedir. Bir KA, rekabetçi bir pazardaki ihtiyaçları ve bilgi birikimine dayanarak hizmetlerini sağlamak için bir "satış süreci" kullanır (Guerci, Bartezzaghi ve Solari, 2005).

Kurumsal üniversite ve geleneksel eğitim bölümü arasındaki süreç Tablo 2.3'te belirtilmiştir.

Tablo-2.3. Geleneksel Eğitim Departmanı ve Kurumsal Akademi

	Geleneksel Eğitim Departmanı		Kurumsal Akademi
Hedefler	Bireysel performansı geliştirmek	↔	Bireysel ve kurumsal performansı geliştirmek, yetenekleri çekmek ve elde tutmak, paylaşılan bir kurum kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak
Odak Noktası	Bireyler üzerinde; performansta belirli problemlere tepki vermek için tek başına çabalar	↔	Organizasyonda; iş stratejilerine yardımcı olmayı amaçlayan sistematik ve proaktif yaklaşım
Yapı	Merkezi olmayan; Faaliyetler beceri kategorilerine göre bölünmüştür	↔	Faaliyetler küresel bir öğrenme stratejisi içinde entegre edilmiştir
Eğitim Süreç Hedefleri	Mesleğe Özgü	↔	Kurumsal dönüşümü desteklemek ve genişletme
Eğitmenler	İç veya dış uzmanlar	↔	İç yöneticiler ve bağımsız uzmanlar; kamu veya özel araştırma merkezleri ve üniversiteler ile ortaklıklar
Kullanıcılar	Çalışanlar	↔	Çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar, müşteriler

Kaynak: Guerci, Bartezzaghi ve Solari, (2005).

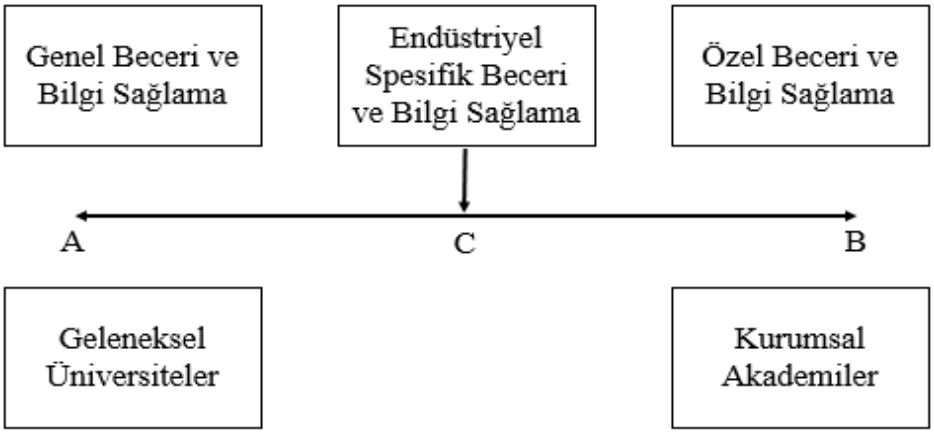
2.6. Geleneksel Üniversiteler (GÜ) ve Kurumsal Akademiler

Acemoğlu ve Pischke (1998), rekabetçi olmayan teoriler adı altında, okulların sağladığı becerilerin genişliği ve yeni işe başlayanların yetenekleri konusundaki belirsizliğin yüksek olmasından dolayı, kurumların sağladığı eğitim arasında önemli bağlantılar olduğunu belirtmiştir. Kurumun eğitim vermeye yönelik teşviklerinin ana

belirleyicileri eğitim, çeşitli meslekler ve endüstrilerde yararlı olan kavramsal araçlar ve bilgiler yoluyla genel amaçlı bilgi sağlamaktır. Bu nedenle, GÜ'de alınan bir eğitim, hem bir uzmanlıkta daha spesifik becerilerin kazanılmasını kolaylaştırır hem de çalışanlara işlerini gerçekleştirmek için gerekli esnekliği sağlar.

Genel ve özel beceriler arasındaki ayrım (Becker, 1993), insan sermayesi teorisinin temel taşıdır (Acemoğlu ve Pischke, 1999). Bu nedenle, KA olgusunun anlaşılması mantıksal olarak bu ayrımdan başlamalıdır. Her ne kadar resmi eğitim ve kurum destekli eğitim insan sermayesi yatırım faaliyetleri olarak görülse de, ekonomik literatürde farklı bir şekilde ele alınmıştır. Eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetleri iki genel kategoriye ayırmıştır: Genel eğitim ve özel eğitim. İki davranışın, ilgili yatırım faaliyetlerini kimin ödeyeceği ve kimin yararlanacağı açısından farklı politik etkilere sahiptir (Becker, 1993).

KA'lar ve GÜ'ler tarafından beceri geliştirme rollerini göstermek için, şekil 2.1'de bir insan sermayesi yatırım sürekliliği sunulmaktadır. A ve B arasındaki çizgiyi, herhangi bir organizasyon veya toplum için beşeri sermaye yatırımı gerekliliklerini temsil etmektedir. Sol uçta (A), GÜ'lerin veya herhangi bir resmi okulun yalnız genel beceri eğitimi bulunmaktadır. Spesifik olarak, belirli bir beceri eğitimi için KA'lar B tarafından temsil edilir. Boylu boyunca her nokta, genel ve özel becerilerin benzersiz bir kombinasyonunu ve dolayısıyla, bir organizasyonda belirli bir işin gerektirdiği benzersiz bir insan sermayesi kapasitesini oluşturur. Endüstriye özgü beceri eğitimi, C noktası ile temsil edilir.



Şekil-2.1. İnsan Sermayesi Yatırım Sürekliliği

Kaynak: Wang, Li, Qiao ve Sun, (2010).

Özel eğitim ile ilgili olarak, Becker (1962), kurum tarafından desteklenen eğitimi örgün eğitimden ayırmak için bir işbaşı eğitimi kavramını tanımlamıştır. Bu tanıma göre, örgün eğitim, genel beceri eğitimi kategorisine giren GÜ'lerdeki eğitim de dahil olmak üzere beşeri sermaye yatırımıdır (Bishop, 1996). Sadece bireylerin hareketliliği ile taşınabilen, belirli bir kuruma kısıtlama getirmeyen becerileri şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda bireylere nispeten uzun bir süre boyunca fayda sağlar. Böylelikle, klasik mükemmel rekabetçi işgücü piyasalarında, kurumlar genel eğitim yatırımlarını hiçbir zaman ödenek ayırmamaktadır, çünkü elde edilen beceriler birçok farklı kuruma aktarılabilir. Öte yandan özel eğitim, bir kurumun üretim sürecine veya ortama özgüdür ve eğitimli bir çalışanın ayrılması durumunda bile diğer kurumlara fayda sağlamaz. Geleneksel üniversiteler ve kurumsal akademiler arasındaki karşılaştırmalı Tablo 2.4 aşağıda yer almaktadır.

Tablo-2.4. Geleneksel Üniversite ve Kurumsal Akademiler

	Geleneksel Üniversiteler	Kurumsal Akademiler
Unvan	Üniversite isimli kurumlarda toplumsal gelişimden kaynaklanır.	Kurum içerisinde geliştirilen öğrenme kültürünü yansıtır.
Tarihçe	Klasik kökler. Eski üniversitelerin gelişimi 17-19.yüzyıl, yeni üniversite sektörünün gelişimi 20. yüzyıl, kitle yayılımı.	Kurum içerisinde geliştirilen eğitim ve yetiştirme departmanları; yeni hizmetler sunma, yaratıcılık, AR-GE.
Amaçlar	Kamuya daha yüksek seviyede liberal veya mesleki eğitim sağlamak.	Kurumların bilgi temelini genişletmek, rekabet edebilirliği arttırmak, değişim için katalizör olarak davranmak.
Çıktılar	Yetkinlikler (derece, mesleki nitelikler) ve araştırma.	Başarabilecek şey üzerinde ilerlemek, kurumun tarihi, değerleri ve etik kuralları ifşa etmek.
Eğitim Seviyesi	Üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitimi verilir.	İşlevsel eğitimlerden yüksek lisans çalışmalarına her

K		seviyede eğitim verilir.
a Büyüklük ve y Öğrencilerin n Farklığı	Giriş şartlarını tamamlayan herhangi global kamu üyesi.	Örgütteki her çalışana, yıllık minimum bir eğitim miktarı garanti
a k : Bilgi Üretme Y	Geleneksel eğitim modeli. Bazen de sektör ortaklık anlaşmaları yoluyla verilen eğitim modelleri.	Sektöre özgü eğitim modeli. Araştırmalar, alenen değil kurum içi yayınlar yoluyla ortaklığı olan örgütler ile paylaşılır.
ı l d ı z , (Sahiplik ve Kontrol	Kamu harcaması için yayımlanmış, finansman bakımından devlet tarafından gözetilen sahiplik. Yayımlanan raporlar devletin örgütlerine açıktır ve hesap verilir. Kontrol, akademik özgürlük konsepti nedeniyle seyrektir.	Sahiplik kurum tarafındandır. Kontrol kurumun ademi merkezileşme durumuna göre değişir. Daima bazı işletme hakları olması gerekir.
2 0 0 9 Geleneksel Üniversiteler ile Bağlantılar	Başlıca iş birliği araştırma projelerinde mevcuttur.	Bazı araştırma ve akredite edilmiş kurslar ile ilgili bağlantılar mevcuttur.

Kaynak: Yıldız, (2009).

Yukarıdaki tabloda geleneksel üniversiteler ile kurumsal akademilerin karşılaştırılması gösterilmiştir. Geleneksel üniversiteler toplumda bir üniversite unvanına sahip kuruluşlar iken kurumsal akademiler kuruma özgü eğitim kültürünü yansıtan bir oluşumdur. Geleneksel Üniversitelerde kitle eğitimi esas iken kurumsal akademiler özelleşmiş, yaratıcılık ve Ar-Ge eğitimleri esastır. Geleneksel üniversitelerin amacı kamuya mesleki eğitimler sağlamak iken kurumsal akademilerin amacı kurumun rekabet edebilirliğini sağlayan eğitimler sunmaktır. Geleneksel üniversitelere şartları sağlayan her kamu üyesi girebilirken kurumsal akademilere sadece kurum çalışanları katılabilmektedir. Geleneksel üniversitelerinde geleneksel eğitim modeli esas iken kurumsal akademilerde sektöre özgü eğitim

modelleri esastır. Geleneksel üniversitelerinde sahip devlet iken kurumsal akademilerde sahip kurumdur (Yıldız, 2009).

2.7. Kurumsal Akademilerin Avantaj ve Dezavantajları

Bir KA tüm kurumsal bölümlerde ortak bir kültür oluşturabilir. Kurumun tüm sektörlerinin evrimini tahmin etme fırsatı sunabilir. Yeteneği tutmanın ve yetkinlikleri genişletmenin ve böylece çalışanların görevden ayrılmalarını ve rekabete girmelerini önlemenin bir yoludur. Ayrıca, bir KA gerçek bir rekabet avantajını temsil edebilir ve zorlu bir iş piyasasında nitelikli çalışanları cezbedebilir (Rhéaume ve Gardoni, 2015). Bunun yanında KA'ların çalışan ve kurumu kısıtlayan dezavantajları da olabilmektedir. Kurumsal akademilerin avantaj ve dezavantajlarını gösteren Tablo 2.5 aşağıda yer almaktadır.

Tablo-2.5. Kurumsal Akademilerin Avantaj ve Dezavantajları

Avantaj	Dezavantaj
KA uygulanmasının avantajları, rekabetçi olmayan kurumlara, müşterilere ve tedarikçilere kayıt açarak eğitimde sinerji yaratma olasılıklarını içerir. Bu, eğitimi zenginleştirmek için iç veya dış katılımcıların çeşitliliğine yol açar.	Eğitimin inisiyatif ve yaratıcılığı azaltabilen çok sert ve dikte eden zihinsel çerçeveler haline gelme olasılığını içerir. Bir KA'yı benimsemek, çeşitli kazanma şartları ve çabaları birleştirilmelidir; aksi takdirde, dikkatli bir şekilde izlenmezse ve gelişimi için yetersiz kaynak tahsis edilirse KA başarısız olabilir.
Gelişimin kurumun özel eğitim ihtiyaçlarına uyacak şekilde uyarlanabilmesidir. Cisco'da, birleşme ve devralmaların entegrasyonu ve ortak bir kültürün sürdürülmesini görüyoruz. Intel'de, aynı zamanda inovasyona dayanan bir kültür yetiştirmeye de hizmet ediyordu.	Bir durgunluk döneminde, az gelişmiş bir KA üst yönetim tarafından kolayca küçültülebilir. Bir KA, bu nedenle organizasyonun performansına olan katkısını sürekli olarak haklı çıkarmalıdır. Gerek maddi olmayan gerekse maddi varlıkların yatırım getirisini iyi (niteliksel ve niceliksel) performans ölçütlerine göre tahmin etmelidir.
Geliştirme seviyesine ulaşıldığında,	Etkili bilgi yönetimi (organizasyona

gerçekten yeni rekabet avantajlarını güçlendirmek veya yaratmak için stratejik bir kaldıraç görevi görebilir.	hizmet vermek yerine bir işletme olarak yönetilen) yoluyla değer yaratmaya değil, bağımsız bir kâr merkezi olarak KA'yı geliştirme seçeneğidir.
	KA ayrıca, karar verme sürecini en aza indirgeyerek katı bir KA'nın olumsuz etki yaratabildiği ve örgütsel değişimin uygulanmasında çok yavaş olabileceği, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi yüksek hızda veya çalkantılı bir sektörde çalışırken dezavantaj yaratmaktadır.

Kaynak: Rhéaume ve Gardoni, (2015).

3. İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI

Son yıllarda yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerin maddi olmayan varlıklarını açıklamada kullanılan insan sermayesinin işletmenin Pazar değerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Bozbura ve Toraman, 2010). Entelektüel sermayenin bir bileşeni olan insan sermayesi maddi varlıkların en önemlisi olarak kabul edilmektedir.

3.1. Entelektüel Sermaye

Bugün üzerinde ciddi bir literatür oluşan entelektüel sermayeye ilişkin tartışmaların başlangıcını bu kavramın temel unsurlarından biri olan "insan sermayesine" dönük analizlere kadar götürmek mümkündür. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilen insan sermayesinin tarihsel süreçte ele alınış şekli, entelektüel sermaye kavramının anlam ve içerik olarak farklı şekillerde ifade edilmesine de yol açmıştır (Kandemir, 2008).

"Entelektüel sermaye" kavramını ilk kullanan Galbraith, 1969 yılında bu kavramın, insan zekasından kaynaklanan bir unsur olmanın yanında, bir entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunmuştur. Daha sonra Michael Kalecki 1975 yılındaki bir makalesinde Galbraith'e atıfta da bulunarak "acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız" diyerek, kavramı ilk kullananı teyid etmiştir. 1980'de Japon Hiroyuki Itarni "Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek" (Mobilizing Invisible Assets) adlı çalışmasıyla, örgüte ait soyut kaynakların daha etkin kullanılması çerçevesinde "entelektüel sermaye" kavramını kullanmıştır. (Görmüş, 2009).

Toffler (1995), insanlığın tarihsel gelişiminin ikinci dönüm noktası olan sanayi devriminin, 1765 yılında buhar makinesinin varlığıyla başladığını ve bu sürecin 1950'lerin ortalarına kadar devam ettiğini belirtmektedir. Endüstrileşme adı verilen bu süreç, çıplak işin yerini makinelerin, buhar makinelerinin, elektrik ve petrol enerjisinin yerini aldığı ikinci otomasyon sürecidir; Yeni teknolojik gelişmelerin yaşandığı enerji ikinci otomasyon döneminin birleşiminden oluşur ve enerji ve bilgi birbirini tamamlayıcı bir şekilde yaygın olarak kullanılır. Birinci ve ikinci otomasyon

dönemi, sanayi devrimi ile başlayan ve sanayileşme sürecinde ortaya çıkan aşamalardır. Sanayi toplumunun oluşumuna yol açan teknolojik gelişmeler, hem fiziki sermayeyi hem de insan sermayesinin kullanımını teşvik etmiş, bu da fiziksel ve entelektüel güç yoluyla üretime katkıda bulunmuştur (Aktan ve Tunç; 2008).

Sanayi toplumunda ekonomi, kıt kaynakların kullanımı ve dağıtımı ile ilgili bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Oysaki bilgi toplumunda temel stratejik kaynak haline gelen bilgi, kıt bir kaynak değildir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, kol gücünün önemi azalmış, beyin gücü ve bilgi araçları önem kazanmıştır. Maddi olmayan varlıkları ile değer yaratabilen işletmeler defter değerlerinin çok üzerinde piyasa değerine ulaşmışlardır. Sadece yaratıcılığı kullanarak fark yaratabilen ve bu farkı üretime dönüştürerek tüketiciye ulaşma imkânı sağlayan hız çağında ayakta kalabilmektedir. Teknoloji, patent, buluş, marka, kurum kimliği, nitelikli emek gücü, şirket içi eğitim, esneklik, mesleki yeterlilik, değişime uyum öncelikli hedefler olmuştur (Haykır, 2011).

3.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi

Bilginin ekonomik hayata uygulanması, yeni bir kavram olarak "Entelektüel Sermaye" (ES) (intellectual capital) kavramını literatüre sokmuştur. Entelektüel sermaye (intellectual capital) Latince ilişkileri ifade eden "inter" ile okuma ve bilgi edinmeyi ifade eden "lectio" kelimeleriyle, birikim ve toplamı ifade eden "capital" kelimelerinden oluşmuştur. Kısaca entelektüel sermaye bütün ilişki ağlarının yönetimiyle elde edilen bilgi birikimi manasına gelmektedir (Kandemir, 2008).

Stewart (1991) çalışmasında ES'yi, işletmeye piyasada rekabet üstünlüğü getiren ve işletme personelinin bildiği her şeyin toplamı olarak tanımlamıştır. Edvinsson (1997) ise, ES'nin değere dönüştürülebilen bilgi olduğunu belirtmiştir. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), ES'yi, işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan unsurların bir başka ifadeyle; yapısal sermayenin, müşteri sermayesinin ve insan sermayesinin finansal değeri olarak açıklamaktadır (Nerdrum ve Ericson, 2001).

Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında ES'nin en temel özelliği, değere dönüşebilen bilgi olmasıdır. Sarıay (2016) entelektüel sermayenin diğer önemli özelliklerini aşağıdaki gibi sıralandığını belirtmiştir: (Özdemir ve Karakoç, 2018)

- Entelektüel sermaye; bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, bilgi tabanları, bilgi-iletişim sistemleri, patentler, telif hakları, ticari markalar, lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan varlıkların bütünüdür.
- Entelektüel sermaye, saptanabilir ve ölçülebilir. Entelektüel sermayeyi ölçmek ve raporlayabilmek için sistematik bir yöntem, işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, bakılmaksızın giderek artan bir şekilde önemli hale gelmektedir.
- Entelektüel sermayede meydana gelebilecek artış veya azalışların, işletmenin entelektüel performansında değişim olarak ifade edilmesi mümkündür.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün temel kaynaklarından biridir.
- Entelektüel sermayenin yönetimi ve gelişimi önemli bir yönetim sorumluluğu haline gelmiştir.
- Entelektüel sermaye, bir işletmenin fark edilebilir ve değer biçilebilir servetidir.
- Entelektüel sermayenin asıl kaynağı bilgidir.
- Entelektüel sermayenin unsurları genel olarak, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden meydana gelmektedir.

Entelektüel sermaye kavramı konusunda yukarıda verilen örneklerin sayısını arttırmak mümkündür. Örnek tanımlar ve belirtilen önemli özelliklerden de görüldüğü gibi entelektüel sermaye tanımının temel vurgusu insana bağlı bilginin varlığıdır.

3.3. Kavramsal Boyutu ile İnsan Sermayesi

Entelektüel sermayenin unsurları konusunda önde gelen uzmanların bazı noktalarda farklı yaklaşımları bulunmasına rağmen, entelektüel sermayeyi oluşturan

unsurlar üzerinde büyük ölçüde görüş birliği mevcuttur. Buna göre entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye (organizasyonel) ve müşteri (ilişkisel) sermayesi olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Entelektüel sermayenin gelişim sürecinde kavramın unsurlarına ilişkin önceleri "insan" ve "yapısal sermaye'' olmak üzere ikili bir tasnif yapılırken, son yıllarda üçüncü bir unsur olarak da müşteri sermayesin bu tasnife dâhil edildiği görülmektedir (Kandemir, 2008). Ancak yakın geçmişte birbirine yakın olmakla beraber farklılıkları bulunan benzer sınıflandırılmalarda yapılmıştır. Bu sınıflandırmaları aşağıdaki Tablo 3.1'de görmek mümkündür.

Tablo-3.1. Kurumsal Akademilerin Sınıflandırılması

Yazar	Ülke	Sınıflama
Edvinsson&Malone (1997)	İsveç	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri Sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri Sermayesi
Saint-Onge (1996)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişki Sermayesi
Sveiby (1997)	Avustralya	Çalışanların yetkinlikleri İçsel Yapı Dışsal Yapı
Van Buren (1999)	Amerika	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al. (1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişki Sermayesi
O'Donnell ve O'Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

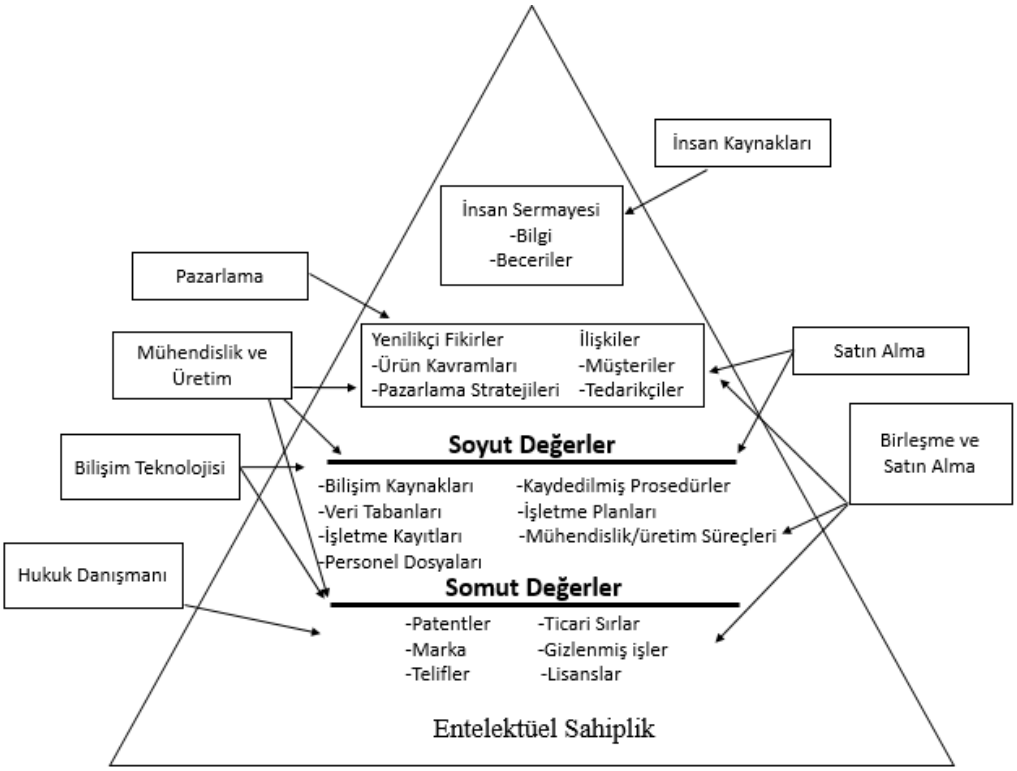
Kaynak: Tseng ve Goo, (2005).

Brown, Osborn, Chan ve Jaganathan'ın (2005) entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetimine temel oluşturmak amacıyla entelektüel sermayenin unsurlarını işletme işlevleriyle ilişkilendirerek bir model oluşturmuşlardır

Buna göre, entelektüel sermaye büyük ölçüde insan varlığına bağlı olduğu için, entelektüel sermaye yönetiminin bir ayağını insan kaynaklarının yönetimi

oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin bilgi ve beceri temelinin ölçülmesi ve geliştirilmesi insan kaynağına bağlı olarak geliştirilecek yenilikçi fikirlerin ve ilişkilerin temelidir. Diğer yanda, yeni ürün geliştirme pazarlama ve üretim faaliyetlerinin ortak alanıdır. Pazarlama stratejileri ve müşteri ilişkileri pazarlama ve tedarikçilerle ilişkiler ise satın alma faaliyetleriyle ilişkilidir. Bu faaliyetlerin ortaya çıkardığı nitelikli iş görenler, yenilikçi fikirler ve değer yaratan ilişkiler soyut, görünmez değerleri oluşturur.

Entelektüel sermaye varlık sistemleri ve rekabetçi teknoloji, somut ve görünür varlıklardan oluşur. Bunlar veri tabanları, işletme ve personel kayıtları, işletme planları, mühendislik ve üretim süreçleri gibi varlık sistemleridir. Somut değerlerin ölçülmesinde ve geliştirilmesinde mühendislik ve üretim, bilişim teknolojisi, birleşme ve satın alma gibi işlevlerin rolü vardır. Tüm soyut-görünmez ve somut-görünür değerler entelektüel sahiplik yaratırlar. Entelektüel sahiplik, rekabet avantajı yaratmaya ve sürdürmeye yardım eden patentler, telif hakları, marka, ticari sırlar, görünmeyen işler ve lisanslar gibi unsurlardan oluşur (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).



Şekil 3.1. Entelektüel Sahiplik

Kaynak: Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, (2008).

3.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan boyutu, entelektüel sermaye içinde insan sermayesini tanımlar. İnsan sermayesi bir organizasyon içinde sahip olunan en önemli varlığı tanımlamaktadır. Çünkü bu varlık yaratıcılığın kaynağıdır (Bozbura ve Toraman, 2010). İnsan sermayesi yetkinlik, beceri ve eğitim içeriğinin yanı sıra tutum, çalışanların davranışlarının davranışsal bileşenini kapsar. Entelektüel sermayenin en temel bileşeni olarak kabul edilen insan sermayesi, bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoku olarak tanımlanabilir ve çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, deneyim, eğitim düzeyi, motivasyon ve iş yapma tarzları bireysel bilgi stokunu etkileyen unsurlardır (Özdemir ve Karakoç, 2018).

İnsan Sermayesi temel olarak 4 boyutta ele alınmaktadır. Teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon sermayesi, yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ile çalışan sosyal sermayesidir.

Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi

1970'den bu yana gelir yaratıcı varlık oluşturma konusunda başta özel sektörde yer alan işletmeler olmak üzere işletmeler arasında önemli davranış değişiklikleri olmuştur. Dünya artık endüstriyel çağdan bilgi çağına doğru geçmeye başladığı için bilgi, yetenek ve müşteri ilişkileri gibi maddi olmayan varlıkların ölçümü ve artan bir şekilde önem kazınmıştır. Bu olgunun geniş bir şekilde kabul görmesi sonucunda kurumlar maddi olmayan bu varlıkların ölçümü ve yönetimi için kabul edilebilir bir yöntem bulma konusunda uğraş vermeye başlamıştır (Wall, 2005). Endüstri döneminde üretim fonksiyonu oldukça basit bir yapıya sahip iken günümüzde bilgi yoğun işletmeler çok daha karmaşık bir çevrede mücadele vermektedir. Bu işletmelerin değer yaratma girdisi olan bilgi ve buna bağlı olarak işe alımlarda iyi eğitim almış yetenekli personelin istihdam etmesi önem arz etmektedir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Endüstriyel toplumlarda, yatırımlar fabrika, ekipman ve sermaye araçlarına yönelik olarak gerçekleşmekteydi. Günümüzde, yatırımın önemli bir kısmı insan sermayesine yol açan bilgi geliştirme veya yetenek geliştirmeye doğru değişim göstermektedir. Diğer önemli bir yatırım akımı katma değerli örgütlerin oluşumunu sağlayan bilgi teknolojisinin gelişimine yönelik olmaktadır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). Tüm bu kalemler işletme bilançosunda gözükmemesine rağmen

entelektüel sermayeye yapılan yatırımların sonucu, işletmelerin piyasa değerine pozitif yansımasıyla etkisini açık bir şekilde göstermektedir.

Günümüzde rutin işlerin hemen hemen tümü otomatik olarak yapılmaktadır. İşçiler tarafından gerçekleşmekte olan tekdüze imalat ve montaj işlemleri artık yerini bilgisayar kontrollü üretim işlemlerine bırakmıştır. Hizmet şirketleri de giderek artan bir oranda elektronik ortamda çalışmakta ve müşterilerinin hizmetlere doğrudan ulaşmasına olanak tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başlamasıyla beraber, yeni kurumlar ve kurallar ortaya çıkmıştır. Artık bilginin üretilmesine, erişilmesine ve kullanımına katılım yaygınlaşmıştır. Bilginin yönetiminin öneminin artmasıyla beraber eğitilmiş insanın önemi ortaya çıkmıştır ve bu güç işletmenin varlıkları arasında yerini almaya başlamıştır. Artık insan bir kaynak değil kıymet olarak görülmeye başlanmış ve yatırım yapılan bir unsur olarak işletmedeki değeri artmıştır.

İnsan sermayesi kavramının özünde birlikte ele alma ve odaklanma eylemi vardır. Bireysel hedefler ile örgütsel stratejileri bütünleştirmek örgütsel yaşamın temelini oluşturmaktadır (Keçecioğlu ve Oktay, 2010). Örgüt stratejisiyle paralel en yüksek katma değeri yaratacak kritik süreçlerin belirlenmesi, bu süreçlerle uyum sağlayabilecek nitelikli personelin işe alımı, çalışanları iş aileleri içerisinde gruplandırmak ve rakip örgüt çalışanlarından daha üstün yetkinlik profillerinin belirlenmesi ve çalışan performanslarının değerlendirilmesi yine insan sermayesinin özünü oluşturmaktadır. Yetkinlikler, organizasyonel başarı, üstün kişisel performans ve iş sonuçlarına katkının ortaya çıkması için gereken gözlemlenebilen bilgi, beceri, yetenek ve davranışlardır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Günümüzde, birçok işletme çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım ve kariyer planlama sürecinde yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Yetkinlik modelleme çalışmalarında, şirkete özel, temel, yönetsel ve fonksiyonel yetkinliklerin ve seviyelerin belirlenmesi konularında etkin destek ve bilgi aktarımı sağlanmaktadır.

Teknik bilgi sermayesinin yanında son yıllarda önemi artan bir değer haline gelen yetenek sermayesi profesyonel, sosyal ve ticari olmak üzere üç boyuta sahiptir. Profesyonel yetenek örgütün içsel ve dışsal olarak sunduğu yapısal sermayeden yararlanabilme yeteneğini ifade ederken sosyal yetenek değer yaratıcı faaliyetlerde

başkaları ile birlikte çalışabilme yeteneğini vurgulamaktadır. Son olarak ticari yetenek ise değer yaratmada işletme dışındaki paydaşlar ve müşterilerle işbirliği yapabilme yeteneğidir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

İnsan kaynağının, işletmelerin rekabetteki en önemli avantajı olduğuna inanarak, işletme hedeflerine ulaşmada kişilerin eğitim ve gelişiminin önemli rol oynadığı yadsınamaz. Kuruluş ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişim gereksinimlerini ve uygun yeterlilikleri belirler, belirli eğitim programlarını düzenler ve en etkin geri dönüşü sağlar (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Günümüzde örgütler bilgi ve beceri dağarcığını sürekli yenileyebilen, üyelerin öğrenme sürecini kolaylaştıran bir yapıya sahiptir. Bilgi ve beceriler işletme içinde geliştirilip paylaşılmakta ve uygulamaya sokulmaktadır. İşletmelerin başarısının belirleyicisi insan kaynaklarıdır. İşletmeler ne kadar nitelikli insanlara sahip olur, bunların bilgi ve becerilerinden ne kadar çok yararlanırsa o derece başarılı olurlar. Bir işletmede başarı, bireyin niteliklerinin anlaşılıp ona örgüt içerisinde verilecek rolün belirlenmesi ile sağlanabilir. Bir işletme için optimal yaklaşım, ağlaştırdığı kişiden maksimum faydayı sağlamasıdır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Bilginin önem kazandığı işletmelerde, bilginin edinimi ve geliştirilmesi doğrudan insanla ilgilidir. İşletmelerin, sadece kendi çalışanlarıyla yetinmeyerek dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanması insan sermayesi kavramının önemini arttırmaktadır. İnsan sermayesi kavramı, işletmedeki çalışanların önemsenmesini ve işi bittiği zaman elden çıkarılan değil, yeni oluşumlarda sürekli temel girdiyi ifade ederken, aynı zamanda işletme dışındaki insanların da, işletme için bir sermaye olarak algılanmasıdır. (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Bir İşletmenin insan sermayesini arttırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştiren işletmelerin avantajlı konuma geçeceği görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerini bilmek ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanabilmek için işletmede gerekli koşulları sağlamaktır (Görmüş, 2009).

Diğer taraftan, insan sermayesinin güncel olduğu kadar gelecek yönelimli yetiştirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması için de, işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetlerinin yapılması bir zorunluluktur. Entelektüel sermayenin optimal

düzeyde kullanımı, insanların kendi alanlarında derinlemesine bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Bunun gerçekleşmesi de, işletmede eğitimin sürekli bir işlev olarak algılanmasına bağlıdır. Ayrıca, ortaya çıkan problemlerin zamanında giderilmesi için yerinden yönetim yaklaşımıyla katılımın sağlanması önemli konular arasındadır. Bu türlü faaliyetler sonucunda, örgüt düzeyinde bir kültürün oluşturulması ve bu kültürün de sürekli olarak paradigma erozyonuna açık tutulması, insanların global çevreye mobilizasyonunu sağlayacaktır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Yaratıcılık yeniliğin kaynağını oluşturmaktadır. Konusunda geçerli teknik bilgiye sahip emek gücünün yaratıcılıkla ve öngörü ile donatılması için gerekli kültürel çevrenin oluşturulması ve bu doğrultuda eğitim formasyonunun kazandırılması bireysel değerlerin ölçülmesi de önem arz etmektedir (Haykır, 2011).

Motivasyon Sermayesi

Bir şirketin başarısında çalışanlarını bir vizyon etrafında toplayacak bir yönetim felsefesine sahip olması önemli rol oynamaktadır. Günümüz dünyasında şirket yönetiminin tek hedefinin üretim, kar ve büyüme olmaması yeterli değildir. Şirket yönetiminin hayata, topluma ve iş görenlere bakış açısının büyük bir önemi bulunmaktadır. Günümüzde rekabetin yoğunlaşması yanında rekabetin niteliği ve araçları değişmektedir: Şirketlerin birçoğu benzer maddi olanaklara sahip olduklarından dolayı, şirketler arasında küresel rekabet üstünlüğü yaratacak tek farklı etken olarak insan kaynakları göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları, şirket stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu fonksiyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). Başarılı işletmelerin çalışanlarının yetkinliklerini, vizyonlarını ve global iş dünyası için deneyimlerini arttırmak için onlara yatırım yaptıkları bir gerçektir (Bozbura ve Toraman, 2004). Çalışanların morali, iş tatmini, iş güvenliği, iletişim çoğu örgütte insana ait konular olarak düşünülmektedir (Keçecioğlu ve Oktay, 2010).

Motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon kavramının hareket noktası; “personele ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusunun cevabının aranmasıdır.

Tarım toplumlarında örgütlerin gücü verimli araziler ve demografiye, sanayi toplumunda ise makineler ve maddi sermaye bağlıydı. Tarım toplumu aristokrasiyi, sanayi toplumu burjuvaziyi bilgi toplumu ise bireyi ön plana çıkarmıştır (İnce, 2005). Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel piramidin en üst noktalarına taşımıştır (İnce, 2005). Farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan, onun düşünceleri, deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur.

1990'lı yılların hemen başından itibaren insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak, motivasyon, verimlilik, kalite ve adapte edilebilirlik, global ekonomide insan kaynakları yönetimi, global kültür öncelikli konular arasında yer almıştır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için de işletmelerde iletişim, liderlik ve motivasyon, katılımcılık ve yetki devri, dönüşüm ve sürekli gelişme, sürekli eğitim, globalleşme, etik özellikli olma ve etkinlik önemli çalışma alanları olarak ortaya çıkararak toplam kalite yönetiminin belirleyicisi olmuştur (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Günümüzde şirketler tarafından en çok yararlanılan stratejilerden biri çalışanların örgütsel arttıracak ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak uygulamalara yönelmektir. Birçok işletme bilgiye sahip çalışanlarını işletmede tutmak için çaba harcamaktadır, bununla beraber üst düzey bilgi sahibi çalışan diğer şirketler tarafından yüksek paralar karşılığında transfer edildiği bilinmektedir. Dolayısıyla işletmelerin insan sermayesini elinde tutabilmeleri için uzun dönemli ve etkili insan kaynağı politikaları üretmeleri zorunlu hale gelmiştir (Edvinsson, 1997). Motivasyonu, çalışma, ilişkilerini, üretme hırsı ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç duyulmaktadır (İnce, 2005). Bugün dünyanın en ünlü yazılım işletmesi 750 milyar dolardır ve bu işletmeyi değerli kılan çalışanların sahip olduğu insan sermayesinin değeridir (Görmüş, 2009).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Çalışanların motivasyonunu korumak ve ev sahibi kuruluşun sürekli insan kaynağı arzını sağlamak için, kurumsal akademiler ayrıca beceri geliştirme ve bilgi

yönetimi işlevleri ile birlikte çalışanların kariyer geliştirme merkezi olarak da hizmet eder (Wang, Li, Qiao ve Sun, 2010).

Bir hisse senedinin (maddi veya maddi olmayan) herhangi bir yapısı, gelire yol açtığı sürece sermaye olarak nitelendirilebilir. Buna dayanarak insan sermayesi teorisyenleri, insan sermayesini geleneksel sermayeye benzetir ve neoklasik sermaye teorisi çerçevesini, insan sermayesi bileşenlerinin analizleri için kullanılırlar. İnsanda somutlaşan üretken maddi olmayan insan sermayesi birikimi, işverenin verimliliğini arttıracak ve iyi işleyen bir işgücü piyasasında, bu genellikle kazancı arttıracaktır (Nerdrum ve Erikson, 2001). Artan kazanç ve performans göstergeleri çalışan motivasyonun artmasını sağlamaktadır.

İnsan sermayesi işletmelerin mülkiyet hakkını alabilecekleri bir kavram değildir. Ancak işletmeler bu bilgi ve becerilerden faydalanabilirler (Edvinson, 1997). Dolayısıyla işletmeler bireyleri çalıştırabilir ancak sahibi olamazlar. Günümüzde işgörenlerin işverenlerine bağlılığından daha çok, mesleklerine ve bir yere aidiyete doğru yönelme eğiliminin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, mevcut insan sermayesini elde tutabilmek için bir anlamda süreklilik ve aidiyet duygusuyla çalışanları işletmeye bağlamak gerekmektedir (Yereli ve Gerşil, 2005).

Bütün bu sebeplerden dolayı insan sermayesinin sürekliliğini sağlamaya yönelik bazı stratejiler gündeme gelmiştir. Bunlardan biri insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini desteklemek suretiyle bu bilgilerin bir kısmı insan sermayesinden işletmenin yapısal sermayesine aktarılmasıdır. Böylece insan sermayesi işletmeden ayrılsa da değerli bilgilerin bir kısmı işletmede kalabilecektir. Diğer yaygın bir strateji de çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve motivasyon düzeylerini yüksek tutacak uygulamalara yönelmektir. Günümüzde birçok işletme bilgi çalışanlarını işletmede tutabilmek için büyük uğraş vermekte, buna karşın birçok üst düzey bilgi çalışanının başka işletmelerce önemli parasal karşılıklarla transfer edildiği bilinmektedir. Dolayısıyla işletmeler insan sermayesini ellerinde tutmak için uzun dönemli ve etkili insan kaynağı politikaları üretmek zorunda kalmışlardır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Yenilikçilik ve Adaptasyon

Entelektüel sermayeye odaklanmak işletmeyi yönetmek ve geliştirmek için etkin bir araç sağlar. Aynı zamanda işletmeyi diğer işletmeler ile kıyaslarken

kullanışlı bir gösterge olarak hizmet verir. Bununla birlikte yenilik ve gelişmeyi teşvik eder. Bundan dolayı, entelektüel sermaye gerçek sürdürülebilir geliri sağlamada en azından finansal sermaye kadar önemli olmaktadır (Edvinsson, 1997).

Yenilikçilik ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği olarak sınıflandırılmaktadır. Ürün yenilikçiliği, pazarda başarılı olan yeni veya geliştirilmiş ürün, ekipman veya hizmeti ifade eder. Süreç yenilikçiliği ise yeni veya geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım sürecinin veya yeni bir sosyal hizmet yönteminin benimsenmesini içerir. Bu iki yenilikçiliği türü birbirinden çok farklı değildir. Örneğin süreç yenilikçiliği ürün yenilikçiliği yol açabilir. Benzer şekilde ürün yenilikçiliği süreçlerde yenilikçiliği neden olabilir. Ürün ve süreç yenilikçiliği yanında organizasyonel yenilikçiliği de vardır. Örgütsel yenilikçilik, fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması için insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına yol açabilir (Neely ve Hii, 1998).

Gelişmiş birçok ülke ve bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler gelirlerinin büyük bir kısmını Ar-Ge faaliyetlerine ayırmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri sonucu elde edilen yenilikler işletmeleri diğer işletmeler karşısında üstün bir konuma getirerek başarılarını artırmaktadır (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Yenilik üzerine yapılan çalışmalarda, yeniliği etkileyen çeşitli faktörler üzerinde durulmaktadır. Bilgi tabanlı bir yaklaşımla konuya odaklanıldığında, yeniliği etkileyen en önemli faktör bilgidir. Başarılı bir yenilik, yeni bilginin elde edilmesi veya üretilmesi ve bu bilgiden değer ortaya çıkarılması ile mümkün olmaktadır. Bu bakış açısıyla 'yeni bilginin değerini fark edebilme, bu bilgiyi özümseme ve ticari amaçlar için kullanabilme olan özümseme kapasitesi, yenilik çalışmalarını etkileyen önemli bir faktördür yeteneği'(Cohen ve Levinthal, 1990).

İşletmeler içerisinde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, işletme performansını arttırıcı özellik taşımaktadır. Hayatta kalmaktan öte stratejik düşünebilen ve yüksek performansa ihtiyaç duyan işletmeler; entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi gözeterek hareket etmelidirler (Örnek ve Ayas, 2015).

Teknoloji tabanlı firmalar yeni ürünlerin, hizmetlerin ve çözümlerin gelişimi için ortaya çıkan teknolojilerin özelliklerine sahiptir. Geleneksel endüstrilerin tersine, bu tür firmalar yüksek değere sahip yeni ürünlerin, hizmetlerin ve çözümlerin elde

edilmesine yönelik devam eden araştırma ve geliştirme faaliyetleri yoluyla sağlanan teknolojileri kullanmaktadır. Bu firmalar için, teknolojik yenilik piyasada yaşamlarını sürdürmeleri ve başarılı olmaları bakımından kritik öneme sahiptir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Yenilik sadece kaliteli işgücü, makul düzenlemeler ve kültür ile teknik bilginin kombinasyonu ile ortaya çıkabilir. Diğer bir taraftan ise, yenilik sermayesi müşteri sermayesinin gelişimine hız kazandırır. Ürünlerin hayat seyrinin gittikçe kısaldığı ve rekabetin arttığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmesi ancak müşteri taleplerine cevap verecek yeni ürünler yaratması ile mümkün olmaktadır (Chen, Zhu ve Xie, 2004).

Yenilikçilik, yaratıcılıkla bağdaştırıldığında sanki bireysel bir faaliyetmiş gibi kabul edilmektedir ancak örgüt kültürü yenilikçiliği destekleyen bir yapıya kavuşturulduğunda yenilik faaliyetleri hız kazanacak ve örgütsel yenilik performansı artacaktır. Bu durum ise işletmelerin başarısını etkileyebilecek bir öneme sahiptir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Emek faktörü sermayeye yön veren, doğal kaynakları keşfeden, ekonomik sistemi kuran aktif bir faktör olarak diğer üretim faktörlerinden ayrılmaktadır. Tarım ve sanayi toplumunda teknoloji ve yenilik üreten beyin gücü ön plana çıkmaktadır (Haykır, 2011).

Bilginin üretilmesi, işlenmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve dağıtılması olarak tanımlandırılabilecek işlerde çalışan kişiler için artık ”bilgi işçisi” tabiri kullanılmaktadır. Bilgi işçisi en genel anlamda ‘uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzey eğitimli; bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen; örgütte bilgisi, becerisi ve yaratıcılığı dâhilinde katkı sağlayan; bilgi yaratan, şekillendiren, yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren bir çalışan tipi olduğu sonucuna varılabilir (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). İşletmeler artık bünyelerine bilgi işçilerini dahil ederek teknoloji ve yeniliğin artışına katkı sağlamaktadır. Yenilik yönetimi, değer yaratımı, arge süreçleri, yeni fikirlerin etkinlik derecelerinin arttırılması ve yenilikçi fikirlere ortam hazırlanarak desteklenmesi önemlidir. (Haykır, 2011).

İnsan sermayesinin bileşenleri içerisinde yer alan değerler; örgüt kültürünün bilgiye önem veren bir yapıda olmasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biri çalışanların sahip oldukları değerlerdir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). Değer yaratma iki şekilde gerçekleşir. Birincisi, yeni ürün, hizmet, proses, teknoloji geliştirme yoluyla değer yaratma; ikincisi ise, mevcut ürün hizmet proses ve teknolojileri geliştirme yoluyla değer yaratmadır. Bu çerçeveden bakıldığında bir işletmede çalışan herkes insan sermayesinin bir parçası değildir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). O halde beyinlerini işletme için yenilik yaratma yolunda kullanmayan çalışanlar insan sermayesi olarak sayılmazlar.

Örgütlerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmek için örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bahsi geçen yeni fırsat ve yeniliklere uyum sağlayabilmek örgüt içinde ilk önce insan kaynaklarından başlanmalıdır. Çünkü bilindiği üzere örgütlerin ana sermayesi iş görenlerdir. Dolayısıyla iş görenlerin mutluluğu örgüte olan bağlılığı arttırmakla beraber tüketicilerin de taleplerin de etkin rol oynayacaktır (Keçecioğlu ve Oktay, 2010).

Burada önemli olan şeylerden biri de kurumda yeniliği destekleyecek politikaların üst yönetim tarafından ne kadar desteklendiğidir. Kişi, kendi kendine yenilik ve adaptasyonu sağlayacak süreçleri, herhangi bir yönetim desteği olmadan sürdürülebilir bir hale getiremez. Ancak, insan yenilik yapma eğilimi göz önüne alındığında, tüm davranışları, ilerlemelerini desteklemek, güçlendirmek ve pekiştirmek için bağımsız olarak ortaya çıkan koşulları yönetilebilir. Yenilikleri yöneten yöneticiler önce kendileri için ilgilendikleri sistemin nasıl çalıştığını anlamaya odaklanmalı ve daha sonra destekleyici bir ortam sağlayacak politikaları benimsemeye odaklanmalıdır. (McElroy, 2002).

Yenilikçilik yeteneği, kurumsal değeri artırmak için çok önemlidir. Etkin bir şekilde insan sermayesini yönetmek, bir firmanın yenilikçiliğini olumlu yönde etkiler Bir şirketin bulabileceği en parlak çalışanları işe alması yeterli değildir. Bir şirket, insan sermayesi stokunu artırmak için bir insan kaynakları yönetim sistemi kurmalıdır; liderlik ve yönetim yeteneğini geliştirmek, işgücünün tutumunu geliştirmek ve bilgi ve becerileri arttırmak. Bir diğer önemli sonuç da, iyi yapısal sermayenin, inovasyonun insan sermayesini şirket mülkiyeti haline getireceği ve bu tür inovasyonlardan zenginlik yaratacağıdır. Bir şirket, inovasyon bilgilerini ve

yeteneklerini organizasyonel öğrenim yoluyla paylaşmaları için parlak bireyleri desteklemeli ve beslemelidir (Tseng ve James, 2005).

İşletmelerde ortaya konan yenilikçi çabalar ile daha iyi sonuçların elde edilebilmesi için, bu çabaların stratejik olarak rekabetçi bir yönlendirme ve bunun eylemleri ile bütünleştirilmesi gerekir. Bu bütünleştirme eylemi her şeyden önce işletmelerde hiyerarşinin en üst kademesinde sahip olunan bireysel bilgiyi ve bu bilginin teknolojik temellerine dayanmayı gerektirir. Bunu sağlayabilmek için bu gün birçok işletme entelektüel kaynakların yönetimine ilişkin yaklaşımı terk etmiş ve yeni yönetim yaklaşımları ve teknolojilerini kullanmaya başlamıştır (Iraz, 2005).

Sonuç olarak yenilik, bir dizi yatırım imkanlarını da içeren karmaşık bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu yatırım perspektifinde, bilgi bir tür sermaye olarak görülmelidir ve bilgi, yeni bir ürünün ortaya çıkmasına neden olabileceğinden bilgi geliştirme (knowledge development) süreci yönetimin önemli bir konusu haline gelmektedir (Iraz, 2005).

Çalışan Sosyal Sermayesi

Sosyal sermaye kavramının çok boyutlu olmasından dolayı, üzerinde hemfikir olunan net ve tek bir tanım bulabilmek oldukça zordur. Ancak üzerinde en fazla fikir birliği olan tarif; güven, normlar ve iletişim kavramlarıyla yapılanıdır. Bu tanımlamaya göre, toplum kesimlerinin ve fertlerin birbirlerine olan güven düzeyi, yazılı olan ve olmayan her türlü toplumsal davranış ve kurallardan oluşan normlar ve sosyal içerikli iletişim imkânlarının niteliği, sosyal sermayenin genel düzeyini belirlemektedir. Bu çerçevede sosyal sermaye en basit şekliyle; toplum kesitleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Karagül ve Dündar, 2006). Sosyal sermayenin, toplumu oluşturan bireylerin ortaklaşa hareket edebildikleri ve iş yapabildikleri kültürel düzeyi hazırlayan bir birikim olduğu söylenebilir.

Sosyal sermayenin ardındaki temel fikir, kişisel derneklerin, üyelere bireysel hedeflerin peşinde kullanabilecekleri toplu olarak üretilen sermaye veya kredi sağlayan sosyal ve ekonomik ilişkiler için katma değerli bir kaynak teşkil etmesidir (Putnam 1995).

Yetenekli bireyleri örgüte kazandırmak başarı için yeterli değildir. Çalışanlar bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreçte aktif olmak zorundadırlar (İnce, 2005).

Bilgi yönetim sürecinde bilginin iyi yönetilebilmesi bilgi paylaşımı ile yakından ilişkilidir. Bilginin paylaşılma sürecinde sosyal sermaye önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ilişki içinde diğer çalışanlarla kendilerini ilişkilendirilebilen bireyler etkililiklerini arttırırlar. Bu anlamda ilişki ağları kaynakların paylaşılması ve yeniliklerin tetiklenmesi ile örgütlerde herkes için yararlı sonuçlar üretebilir. Örgütsel ilişkilerin yönetim sorumluluğu geleneksel olarak İnsan kaynakları yönetiminindir (İnce, 2005).

İlişkiler bilginin ortaya çıkmasını ve değer yaratacak şekilde bilgi faaliyetlerinin sürdürülmesi için önem taşımaktadır. Bireyler arası ilişkiler bilgi ile ilgili faaliyetleri desteklediği gibi işletmenin yenilikçilik performansına da olumlu katkı yapabilir. Bireylerin ya da grupların birbirleriyle ilişkiler kurması ve sürdürmesi, bilgi paylaşım ortamını hızlandıracak ve örtük bilgilerin açığa çıkmasını, açık bilgilerin hızlı bir şekilde paylaşılmasını destekleyecektir. Dolayısıyla örgüt içinde var olan ilişkiler ve bu altyapıda sürdürülen iletişimler bilgi faaliyetlerini destekleyecek bir insan sermayesine katkıda bulunabilirler (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

Eğer bir çalışan bilgi ile ilgili faaliyetlerin yararlı olduğuna inanıyor ve bu faaliyetleri destekliyorsa örgüt içinde bu faaliyetlerin yürütülmesi ve bilgiye dayalı bir kültürün geliştirilmesi kolaylaşacaktır. Ayrıca ilişkilerin geliştirilmesi de yine değerlerle ilgilidir. İlişkiler doğrultusunda kurulacak iletişimlerin bilgi faaliyetlerini destekleyeceği düşünüldüğünde ilişkilerin ve güçlü iletişimlerin kurulmasını destekleyen kültürel bileşenler entelektüel sermayeye önemli katkılar sağlayabilir. Dolayısıyla çalışanların sahip olduğu değerler, bireylerin oluşturduğu insan sermayesinin ve entelektüel sermayenin oluşumuna pozitif katkıda bulunan bir bileşendir.

Sosyal sermaye bir grubu tanımlamanın aksine bir grubun ortak ürünler ortaya çıkarmasına imkân veren bir anlayışın ürünüdür. Burada dikkat edilmesi gereken bir grubun aşırı güçlü bağlar geliştirerek birbirinden ayrılmaz hale gelmesi sonucunda diğer gruplarla işbirliğine girişme eğilimlerinde azalma tehlikesinin ortaya çıkması

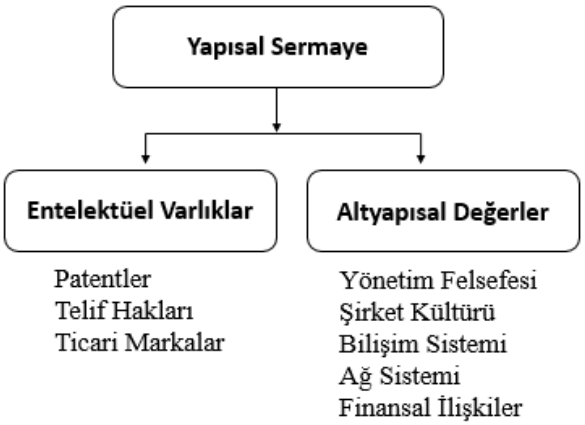
ihtimalidir (Altay, 2007). Bir kurumun sosyal sermayesi, yani birlikte iş yapabilme kültürü zayıf ise, üretim yapamaz.

3.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye

Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan birisi yapısal sermayedir. Yapısal sermaye organizasyonun yaratma becerisini mümkün kılan tüm varlıkların toplamıdır. Bu varlıklar içerisinde misyonu, vizyonu ve temel değerleri, şirket stratejileri, iş yapma sistemleri ve şirket içi tüm süreçler sayılabilir.

Yapısal sermaye, kurulması zor, ancak insan ve müşteri sermayesine kıyasla kontrol edilmesi daha kolay olan entelektüel bir varlıktır. Yapısal sermayenin kurum için kalıcı sermaye olduğu düşünülürse, örgütün gerçek başarısı mevcut ve potansiyel entelektüel kaynakları ve birikimi bu kalıcı sermayeye aktarmak ve yansıtmak olacaktır. (Kanıbir, 2004). Güçlü yapısal sermayeye sahip kurumların, bireyin yeni şeyler denemesine, öğrenmesine ve başarısız olmasına izin veren destekleyici bir kültürü vardır (Bontis, 2000).

Yapısal sermaye öğrenen bir organizasyon oluşturmak için temel taşlardan bir tanesidir. Çalışanlar yeterli veya üstün yetkinliklere sahip bireyler olsa bile, bu yetkinlikleri değere dönüştüremeyen, zayıf kural ve sistemlerden oluşan yapısal bir sermayeye sahip olan bir kurum, performansını istenilen düzeye çıkmasına engel olur. Kuvvetli bir yapısal sermayeye sahip kurum ise aksine çalışanlarına destek olan bir atmosfer oluşturur ve bu şekilde çalışanların hata sonrasında yeniden risk almalarına, öğrenmelerine ve başarılı olmalarına neden olur. Ayıca toplam maliyetin düşmesine ve işletmenin verimliliği ve karlılığının artmasına neden olur (Bozbura ve Toraman, 2010).



Şekil-3.2. Yapısal Sermaye

Kaynak: Bozbura ve Toraman, (2010).

Yapısal sermayenin bileşenlerine ilişkin en geniş çerçeveden bakıldığında entelektüel varlıklar: patentler, telif hakları ve ticari markalar; altyapısal değerler: yönetim felsefesi, şirket kültürü, bilişim sistemi, ağ sistemi ve finansal ilişkiler alt bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

3.3.3. İlişkisel Sermaye

Entelektüel sermayenin diğer unsuru olan ilişkisel sermaye, kurumun dış ortamında insan ve örgütleri kapsadığı gibi, yapısal sermaye ve insan sermayesi de şirket içi unsurlara dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, diğer varlıklar üzerindeki kontrol ve manipülasyon mümkün iken, müşteri sermayesinde nispeten düşüktür. Müşteri sermayesinin temeli olan ilişkilerin oluşumunda, müşteriler veya tüketiciler şirketten daha aktif ve güçlü bir konumdadır. Bunun nedeni, tüketicinin ilişki kurulmasında seçim yapmasının seçilmesidir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). Müşteri sermayesinin ana teması, bir kanalın iş yürütme süreci boyunca geliştirdiği pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinde yer alan bilgidir.

McKenna'nın 1986 yılında yayınlanan çalışmasında belirttiği üzere dış çevre ile ilişki kurmanın üç adımı bulunmaktadır.

a)Pazarı anlamak

b)Onunla birlikte hareket etmek

c)İlişkileri oluşturmak

Değer zinciri içerisinde işletmelerin kendi müşterilerinden ilişki içerisinde oldukları tedarikçilerine kadar tüm çevre ile ilişki kurma zorunluluğu bulunmaktadır.

Yine bununla beraber yapılan çok sayıda araştırma, Pazar odaklı olmanın şirket karlılığı ve Pazar payının yükseltilmesinde etkili etkili olduğunu göstermektedir (Bozbura ve Toraman, 2010).

Çoğu sosyal(İlişkisel) sermaye uzmanı, sosyal ilişkilerin bireylere ve gruplara potansiyel kaynak sağladığına katılıyor olsalar da, tek bir sosyal(ilişkisel) sermayenin tanımı konusunda fikir birliğinden yoksundurlar. Öncelikle sosyal sermayenin iki bileşeni vardır: Biri, sosyal sermaye kaynaklarını üreten gayri resmi ve resmi kurumla ve sosyal kurumlardan kaynaklanan güven ve karşılıklılık gibi kişisel tutumlar (Hoyman ve Faricy, 2009).

İlişkisel sermayenin bileşenlerine ilişkin en geniş çerçeveden markalar, müşteriler, müşteri bağlılığı, şirket ismi, dağıtım kanalları, ticari işbirlikleri, lisans anlaşmaları, yararlı kontratlar ve franchising anlaşmaları alt bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008).

4. İNSAN SERMAYESİ BOYUTLARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞ SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İş Tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı çalışan davranış sonuçlarını içeren konular örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ilgilendiği önemli konular olmuştur. Çalışmanın amaçları doğrultusunda bağımlı değişken çalışan davranış sonuçları, bağımsız değişken ise insan sermayesidir. Çalışmada bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenecektir. Aşağıdaki şekilde çalışan davranış sonuçları boyutları ve insan sermayesi boyutları ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir.

Bu araştırmada insan sermayesi boyutlarının çalışan davranış sonuçları boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmamızda daha ayrıntılı bir inceleme yapabilmek için çalışan davranış sonuçları boyutlarının kendileriyle ilişkili olan insan sermayesi boyutlarından nasıl etkilendiği incelenecektir.

Tablo-4.1. İnsan Sermayesi ve Çalışan Davranış Sonuçları İlişkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN		BAĞIMLI DEĞİŞKEN
İnsan Sermayesi		**Çalışan Davranış Sonuçları**
-Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi	→	-İş Tatmini
-Motivasyon		-İş Stresi
-Yenilikçilik ve Adaptasyon		-İşten Ayrılma Eğilimi
-Çalışan Sosyal Sermayesi		-Örgütsel Bağlılık
		-İş Başarısı

Aşağıda yer alan bölümlerde insan sermayesi boyutlarının çalışan davranış sonuçları boyutlarına etkisi tek tek ele alınacaktır.

4.1. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İş tatmini, bir kişinin kendi işini ya da deneyimini takdir etmesinden kaynaklanan olumlu ya da hoş bir duygusal durum olarak tanımlanır (Yousef, 2017). İşyerinde mutsuz olan çalışanların işlerine karşı bir takım negatif tepkiler ortaya koydukları bilinmektedir. İş tatmini, çalışan motivasyonu ve daha iyi performansa yönelik teşvik için temel bir bileşendir (Raziq ve Maulabakhska, 2014).

İş tatmini kurumlar için yaygın olarak faydalıdır çünkü genel olarak düşük işten ayrılım eğilimi ve yüksek örgütsel bağlılık gibi olumlu iş sonuçları ile ilişkilidir (Lu ve Gursoy, 2016). Çalışanların işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır (Bozkurt, 2008).

Aynı kuşaktan gelen insanlar genel olarak ortak tarihsel deneyimlerden türetilmiş bazı ortak özellikleri paylaşırlar. Farklı kuşakların farklı paylaşılan özellikleri, çalışanların işlerini nasıl algıladıkları ve değer verdikleri konusunda farklılıklara neden olabilir ve bu farklılıklar iş gücünün tükenmesi ve iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi işle ilgili sonuçlar üzerindeki etkisine neden olabilir (Lu ve Gursoy, 2016).

Luthans'ın 1994 yılındaki çalışmasında ifade ettiği gibi iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş boyut vardır (Çekmecelioğlu, 2005):

İşin Niteliği: İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, iş görenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden biridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Ücret: Günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Ücretin benzer işlerde çalışan iş görenlerin ücreti ile mukayese edildiğinde yeterliliği ve adilliği önem arz etmektedir.

Yükselme Fırsatı: Örgüte, iş görenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. Terfiler aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal olarak iş görene destek sağlaması iş gören tatmini açısından önem arz etmektedir.

İş Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri iş tatminini etkileyen faktörlerdendir.

İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma eğiliminin daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar iş tatmini yüksek insanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının iyi olduğunu ve bunun sonucunda daha iyi ve kısa sürede öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Eğer çalışanlar kendilerine verilen görevden memnun değil, çalışma koşulları güvensiz, yöneticileri tarafından kara sürecinde dikkate alınmıyorlar ise kendilerini organizasyonun bir parçası gibi hissetmezler (Raziq ve Maulabakhska, 2014).

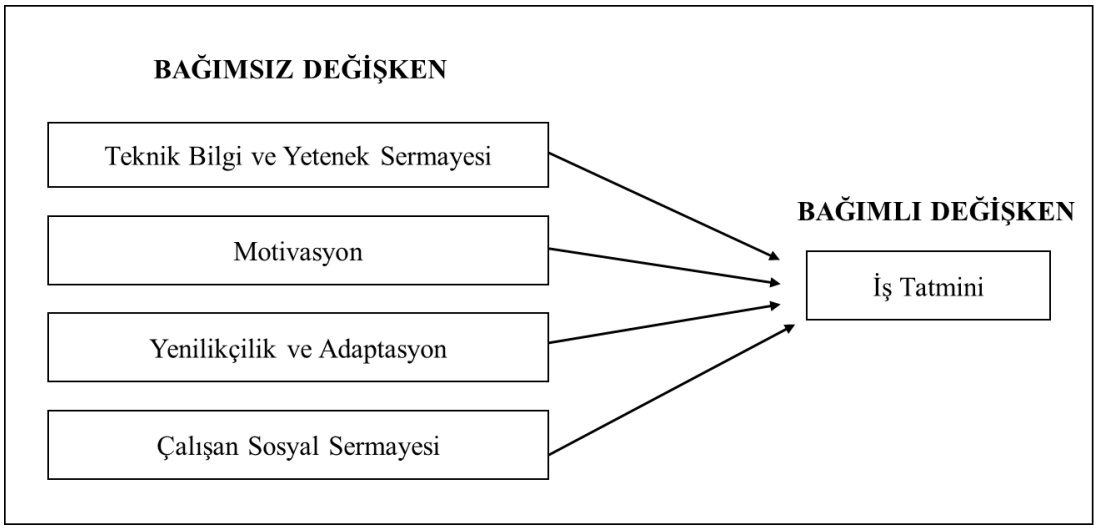
Çalışma ortamı, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kötü çalışma koşulları, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarına engel olmaktadır, bu nedenle işletmelerin iyi çalışma ortamının önemini fark etmesi şarttır (Raziq ve Maulabakhska, 2014).

İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, iş görenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarıyla iyi bir ilişki kurmak zorundadır. İşlerinden tatmin olmayan iş görenlerin devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk alamama problemleri yaygın olarak görülmektedir. İşletmeler için bu problemler, büyük mali kayıplara neden olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Sonuç itibariyle tatminsizlik yaratan unsurlar sadece çalışanın işinden tatminsizlik duymasına neden olmamakta aynı zamanda işi bırakıp yeni işler aramasına da sebep olmaktadır (Delfgaauw, 2007).

İş tatmini bireyin iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. İnsan sermayesinin tüm alt boyutları aşağıdaki Tablo 4.2'de görüldüğü gibi iş tatminini etkilemektedir.

Tablo-4.2. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki



İşletmelerin başarısında en önemli unsurlardan birisi insan faktörüdür. İşletmelerin daha verimli ve etkili olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur (Çekmecelioğlu, 2006). Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir (Bozkurt, 2008). Çalışanların iş tatmini sağlaması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve yüksek moral sahip bir çalışanın davranışları neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012).

H_{1a}. İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Günümüzde işletme yönetimleri, örgütlerin geliştirilmesi için sahip oldukları bilgi kaynaklarının artan bir şekilde ne derece önemli ve gerekli olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. Bugün artık işletmelerde alınan stratejik kararlar için bilgi (knowledge) ve bilişim (information) teknolojileri son derece önem arz eden başarı faktörleri haline gelmeye başlamışlardır (İraz, 2005). Üstün bilgi sahibi işletmeler, geleneksel kaynak ve yeteneklerini yeni ve ilgi çekici yollarla bütünleştirilerek rakiplerinden daha fazla değer yaratabilmektedirler (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). Kurumların insan sermayesine yaptığı bu yatırım ile beraber yarattıkları fazla

değer kurumun faydasının yanında kişinin iş yerinde tatminine de katkı sağlamaktadır. Bu yüzden, çalışan davranış sonuçlarından iş tatmini boyutu insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

H_{1b}. İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Çalışanların sahip olduğu bu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturması motivasyon kavramının hareket noktasıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yönetici açısından önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar (Şahin, 2004). Görüldüğü gibi, çalışan davranış sonuçlarından iş tatmini boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{1c}. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Günümüzde organizasyonların göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan bir tanesi de işletmelerin en değerli unsurunun insan olduğu ve onun özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun için de enformasyon ve yenilik çabaları üzerine odaklanmış yeni bir Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) felsefesinin benimsenmesi gerekir (İraz, 2005). Yeni yönetim yaklaşımları insan sermayesinin çevrenin hızlı değişmesine uyarlanması ve işletmelerin yatırım ya da rekabet edeceği alanlarda çalışanları yenilikçi kılmak için teşvik edilmesi gerektiğini yani yenilikçi anlayışı benimseyen bir örgütsel kültürün yaratılması gerektiğini savunmaktadır (İraz, 2005). Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir (Naktiyok, 2007). Sonuç olarak; çalışan davranış

sonuçlarından iş tatmini boyutu insan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{1d}. İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Ayrıca son yıllarda yapılan sosyal sermaye çalışmaları toplumların ekonomik ve sosyal problemlerini daha kolay bir biçimde çözebilmeleri için yeni alternatif politikaların üretilmesine fırsat vermektedir. Çünkü ülkelerin sahip oldukları maddi üretim faktörlerini verimli bir şekilde kullanabilmeleri büyük ölçüde sosyal sermaye birikimleriyle doğru orantılıdır (Karagül ve Dündar, 2006). Sosyal sermayeyi bir araya getiren temel unsurlar aynı zamanda kavramın kapsamını da oluştururlar. Bireyler arasında duyulan güven, etkili ve güçlü iletişim ve çevre ağı ile bir aracılığı oluşturan ortak değerler, aidiyet ve aynılık duygusu bu kapsam içinde sayılabilir (Altay, 2007). Bu yüzden çalışan davranış sonuçlarından iş tatmini boyutu insan sermayesinin sosyal sermaye boyutundan etkilenmektedir.

4.2. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın sadece bir memnuniyet kaynağı ve sosyo ekonomik durum değil, aynı zamanda stres kaynağı olduğu açıktır. Kişinin kişisel yaşamından veya çevresinden gelen stresle keskin bir tezat oluştururken, iş stresiyle baş etmek zordur, çünkü genellikle iş ortamını değiştirmek için yapılacak çok şey yoktur (Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis ve Kaprinis, 2003).

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadığı stres seviyesi değişmektedir. İş stresi, iş göreni normal fonksiyonlarından saptıran, psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Gül, 2007).

Bireysel ve örgütsel kaynaklardan beslenen stres, iş görenleri fiziksel ve zihinsel bir takım sağlık problemleriyle karşı karşıya getirmektedir. İş görenlerin yaşadıkları bu stresle baş edebilmeleri için sağlıklı bir örgüt ve yönetim yapısına gereksinim duyulmaktadır. Son yıllarda sağlıklı bir örgütün bireysel ve örgütsel çıktı

ve performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmaların sayısında ciddi artışlar yaşanılmaktadır (Gül, 2007).

İş stresi yerine getirilen görevin zorluk derecesine göre değişmektedir. Araştırmacılar stres kavramını farklı şekillerde kullanmalarına karşılık genellikle dört boyut içerisinde sınıflandırılmaktadır (Gül, 2007):

- Açık olmayan görev yükümlülükleri dayanan rol belirsizliği,
- Çelişkili görev yükümlülükleri yada iki veya daha fazla çalışanın birbiriyle uyumsuz iş gerekleri derecesine dayanan rol çalışması,
- Fazla abartılmış görev-rol talep ve beklentilerine dayanan aşırı iş yükü ve
- İş performansının düşmesine neden olan kaynak yetersizliği

İş yeri stresinin en önemli kaynakların başında rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir (Yousef, 2002). Rol belirsizliği örgütün rol ile ilgili beklentilerini çalışanına tam olarak bildirmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2007).

Stres örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbiri ile ilgili maliyetlerin artmasına ve iş tatmininin azalmasına katkı sağlayan bir faktördür (Gül, 2007).

Stresin hem çalışanlar hem de örgütler için bir takım olumsuz sonuçlar doğurduğu kabul edilmektedir. Çalışanlar için stres, sık sık iş kazalarının yaşanmasına, sigara ve diğer bağımlılık yaratan alışkanlıkların neden olduğu kalp rahatsızlıklarına, hipertansiyon ve zihinsel rahatsızlıklara neden olmaktadır. Örgütler için stresle ilişkili problemler düşük iş tatmini, performans kalitesinin hem nitel hem de nicel anlamda gerilemesi ve devamsızlığın artması gibi finansal ve beşeri maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gül, 2007).

Rekabetin giderek şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, örgüt yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmeleri oldukça önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde, işle ilgili stres kaynaklarından olabildiğince korunmuş bulunan çalışanların önemli bir avantaj unsuru olduğunu ifade etmektedirler. İş stresinin asgariye indirildiği bir örgüt yapısı ise ancak sağlıklı bir örgüt yapısının

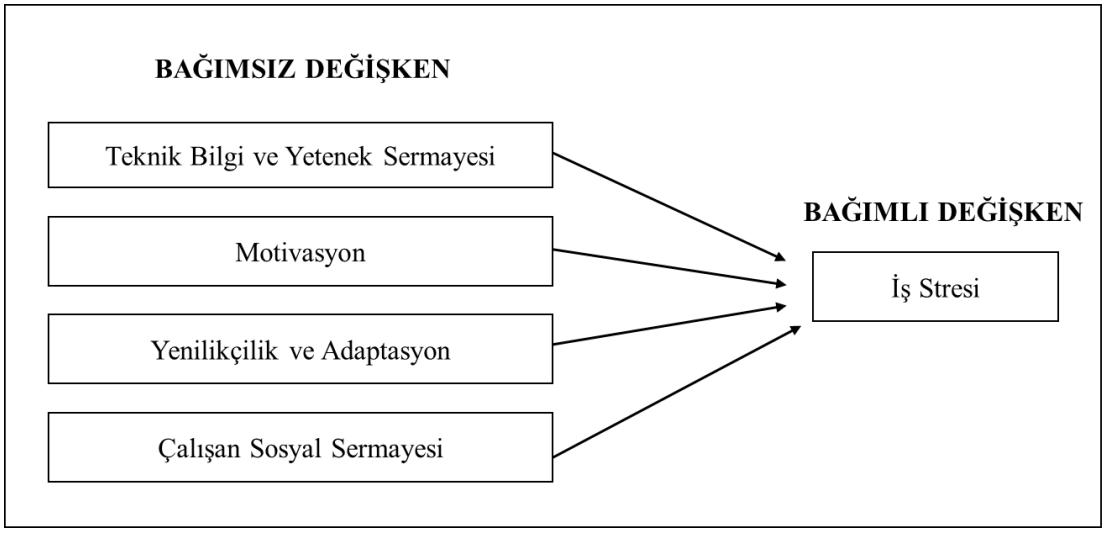
oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda örgüt sağlığı, hem stressiz bir iş ortamını hem de performans artışını örgüt yönetimlerine vaat etmektedir (Gül, 2007).

Stres her zaman olumsuz değildir. Bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında, bireyin becerisine ve iş görme gücüne katkı sağlayan itici bir güç veya enerjidir. Bazı uzmanlar, ılımlı stres altındaki iş görenlerin daha yüksek performans ile çalıştıklarını iddia etmektedir (Karadal, 2001).

İş görenin bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz yönde etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetilmesinde yöneticilerin sorumluluğu ve görevleri bulunmaktadır (Karadal, 2001).

İş stresi her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılaması ile ilgilidir. Belirli bir durum, iş görene göre stres faktörü olurken bir başkası için son derece basit ve önemsiz olabilir. İnsan sermayesinin tüm alt boyutları aşağıdaki Tablo 4.3'te görüldüğü gibi iş stresini etkilemektedir.

Tablo-4.3. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Stresi Arasındaki İlişki



Yönetim, bir dizi örgütsel düzenlemeler yaparak ve bu yönde gerçekçi politikalar geliştirerek, stres yönetimine ilişkin sorumluluğunu yerine getirmelidir (Karadal, 2001). Stres yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar stresi önleyebileceği gibi örgütsel etkinliği de arttırdığı görülmektedir.

H_{2a}. İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Organizasyondan kaynaklanan stres, işin gereklerine, örgütteki rol kavramına, mesleki gelişmeye, işteki ilişkilere ve örgüt yapısı ile örgüt iklimine bağlı olarak ortaya çıkar. (Karadal, 2001). Kurumun sahip olduğu bilgi ve yetenek sermayesi çalışanların stres boyutunu azaltmaktadır. Çalışanların teknik bilgi ve yetenek sermayesinin gelişimi için uygulanan iyi bir kariyer planı ve başarı değerlendirme sistemi bireysel stresi önlediği gibi örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Eğer yükselme durumları belirli ise, çalışanlar kendilerini geliştirirler ve konuda yönetimden öneri alırlar. Kariyer planlamasının bireysel stresi önleyebilmesi için yeterince açık, kişi tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir düzeyde olması gerekmektedir (Karadal, 2001). Bu yüzden, çalışan davranış sonuçlarından iş stresi boyutu insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

H_{2b}. İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

İş stresi, iş göreni normal fonksiyonlarından saptıran, psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur. Stres örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbiri ile ilgili maliyetlerin artmasına ve iş tatmininin azalmasına katkı sağlayan bir faktördür (Gül, 2007). Çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması çalışanların motivasyon konusunu oluşturmaktadır (Kıdık ve Aksaraylı, 2009). Görüldüğü gibi, çalışan davranış sonuçlarından iş stresi boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{2c}. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütlerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmek için örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bahsi geçen yeni fırsat ve yeniliklere uyum sağlayabilmek örgüt içinde ilk önce insan kaynaklarından başlanmalıdır. Çünkü bilindiği üzere örgütlerin ana sermayesi iş görenlerdir. Dolayısıyla iş görenlerin mutluluğu örgüte olan bağlılığı arttırmakla beraber tüketicilerin de taleplerin de etkin rol oynayacaktır (Keçecioğlu ve Oktay, 2010). Öğrenme ve bilginin önemli olduğu yenilikçilik bir örgütte hem başarı hemde başarısızlık ödüllendirilerek, uygulama yapmak teşvik edilir. Bu noktada başarısızlığa hoşgörü, hedeflerin açıkça belirlenmesi ve başarının takdiri gibi

uygulamalar önem kazanmıştır (Naktiyok, 2007). Sonuç olarak; çalışan davranış sonuçlarından iş stresi boyutu insan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{2d}. İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yönetim çalışanlar arasındaki çatışmayı yönetebilir. Örgütsel rolleri belirgin hale getirebilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği önemli stres kaynaklarındandır (Karadal, 2001). Rol belirsizliği örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Gül, 2007). Kötü çalışma şartları, aşırı iş ve bilgi yükü, meslektaşlarla olan ilişkilerdeki yetersizlikler, katılımın olmayışı, bürokratikleşme ve uyum sorunları stres kaynaklarından bazılarıdır (Karadal, 2001). Bu yüzden, çalışan davranış sonuçlarından iş stresi boyutu insan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

4.3. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler üzerinde sürekli sürekli araştırma yapılıyor olmasına rağmen hala organizasyonlar için önemli bir sorundur. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005).

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırım aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır dolayısıyla çalışanın kuruma maliyeti toplam maliyetlerin içinde yer almaktadır. Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılması kurumdaki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Şahin, 2011).

Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf etmektedirler (Çekmecelioğlu, 2005).

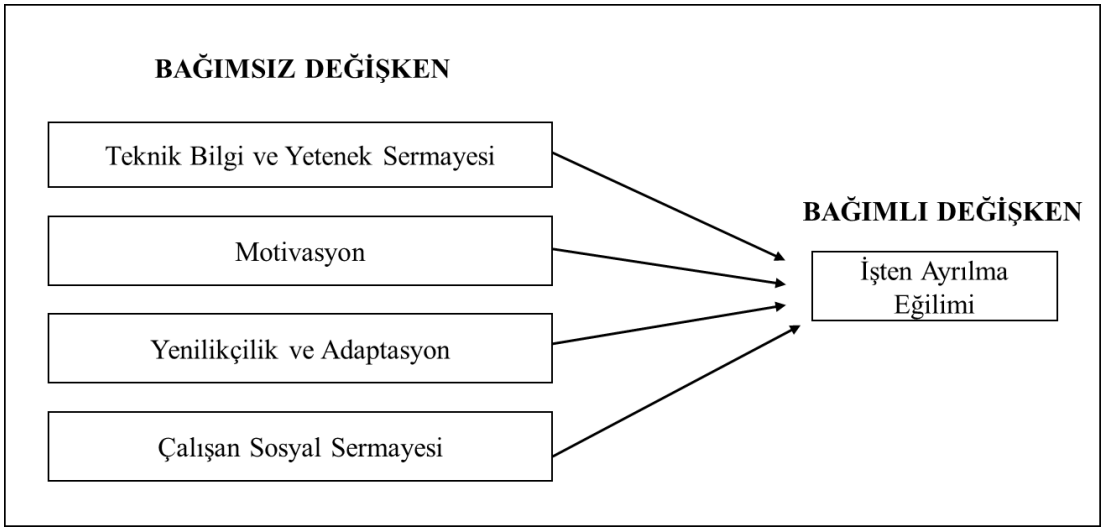
İşten ayrılma gönüllü veya gönülsüz olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi isteği doğrultusunda işi terk etmesi gönüllü işten ayrılma, işten ayrılmasına kurum tarafından karar verilmesine ise gönülsüz işten ayrılma denir (Aslan ve Etyemez, 2015).

Cotton ve Tuttle (1986)'nin işten ayrılma eğilimi ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaları; çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir.

Çalışanlarda işten ayrılma eğilimi olmasına etki eden faktörleri kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Kişisel faktörler; kişisel, demografik özellikler, sağlık durumu, eğitim ihtiyacı gibi faktörler yer almaktadır. Örnek verecek olursak, çalışanların yumuşak başlı, nazik, kibar, fedakâr, ince ruhlu, uzlaşmacı, çözüm odaklı ve diğer çalışanlarla olumlu ilişki kurma eğilimde bulunmalarından dolayı işlerinden ayrılma eğilimine sahip olmamalarıdır (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002). Örgütsel nedenler ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, iş güvencesi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş ortamındaki ilişkiler, kariyer, ödüllendirme, ücretlendirme, stres, örgüt içi adalet ve destek algısı ve çalışma ortamının fiziksel koşulları gibi faktörleri sıralamak mümkündür. Son olarak; ülkenin ekonomik durumu, dış çevredeki, iş olanakları, eşlerin çalışma koşullarında meydana gelen değişiklikler ile çocuklardan kaynaklı işletmeyi aşan sorunlar işten ayrılma eğilimini etkileyen çevresel faktörlerdir (Aslan ve Etyemez, 2015).

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). İnsan sermayesinin tüm alt boyutları aşağıdaki Tablo 4.4'te görüldüğü gibi işten ayrılma eğilimini etkilemektedir.

Tablo-4.4. İnsan Sermayesi Boyutları ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki



Çalışanların işten ayrılma eğilimi sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların ilişkili olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen kurumlar için önemli bir problem sahası olmaya devam etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

H_{3a}. İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Özellikle performansı yüksek olan çalışanların işlerinden ayrılması işletmeler tarafından istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışı için önemli bir sinyal olmakta, niyet aşamasında nedenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması personelin kazanılması anlamında işletmelere yol göstermektedir (Arı, Bal ve Bal, 2010). Bilgi ve yetenek sermayesine yapılan yatırım çalışanların işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Bu yüzden, çalışan davranış sonuçlarından işten ayrılma eğilimi boyutu insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

H_{3b}. İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008). Kalifiye çalışanların uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri arzu edilmektedir (Çelik ve Çıra, 2013). Yüksek

motivasyona sahip kurum çalışanları içerisinde işten ayrılma eğiliminin azalış gösterdiği görülmektedir. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008). Sonuç olarak; çalışan davranış sonuçlarından işten ayrılma eğilimi boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{3c}. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iş fikirlerinin uygulamaya geçirilmesiyle yenilikçi iş davranışı ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi iş davranışı ise, çalışanların iş çevresine yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve ürünler eklenmesini ve tanıtılmasını sağlayan birey davranışı olarak tarif edilmektedir (Mura, Lettieri, Spiller ve Radaelli, 2012). Uygun ortama sahip olan çalışanlar, başarısız olma riskini diğer çalışanlara oranla daha kolay alabilmekte ve pek çok yenilikçi fikir ortaya çıkabilmektedir. Böylece çalışanların motivasyon ve verimliliği artmakta; işletme performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardessai, 2005). Bu yüzden, çalışan davranış sonuçlarından işten ayrılma eğilimi boyutu insan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{3d}. İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermayeden etkin bir biçimde faydalanabilmek için öncelikle, beşeri sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır (Karagül ve Dündar, 2006). Genelde tek boyutlu bir kavram olarak ele alınıp çalışılmış olunmasına rağmen, sosyal sermayenin işleyişte ve uygulamada çok boyutlu bir kavram olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda da sosyal sermayeyi bir toplumun üretkenliğini ve sağlıklı bir sosyal yapıya kavuşmasını sağlayan normlar, sosyal ağlar ve insanlar arası güven olarak tanımlamak mümkündür (Abdioğlu ve Yavuz, 2013). Sosyal sermaye çalışanların işten ayrılma eğiliminin azalmasına katkı sağlamaktadır. Çalışan davranış sonuçlarından işten ayrılma eğilimi boyutu insan sermayesinin çalışan sosyal sermaye boyutundan etkilenmektedir.

4.4. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık veya duygusal bağlılık olarak kavramsallaştırmıştır (Ariani, 2012).

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilir (Cohen, 2007). Örgütsel bağlılığın tek bir yapı olarak görülmesine rağmen, Meyer ve Allen onu üç farklı yöne ayırmıştır: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen'a (1991) göre, duygusal bağlılık bir çalışanın kuruma duygusal bağlanması, tanımlanması ve dahil olmasıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler istedikleri için kurumda olurlar ve kurumun çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Devamlılık bağlılığı çalışanların organizasyondan ayrılmasıyla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalı bağlılıktır. Devamlılık bağlılığında duyguların kuruma bağlanmada az rol oynadığı düşünülmektedir. Kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek solacağı düşünüldüğü için kurumda üyeliğin sürdürülmesi durumudur. Normatif bağlılık ise bir çalışanın organizasyonda kalma yükümlülüğü hissidir. Çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir Çalışanın kuruma bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve kuruma bağlılığın doğru olduğu düşüncesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Hasan, 2002).

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle is görenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip is görenleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, is görenleri örgüte bağlama başarısızlığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık ile alakalı yapılan çalışmalarda, araştırmacıların genellikle, bu iş tutumlarını belirleyen nedenler, tutumların davranışsal sonuçları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona kaşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık, is görenin çalıştığı örgüte karsı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın ise geç gelme, devamsızlık ve isten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

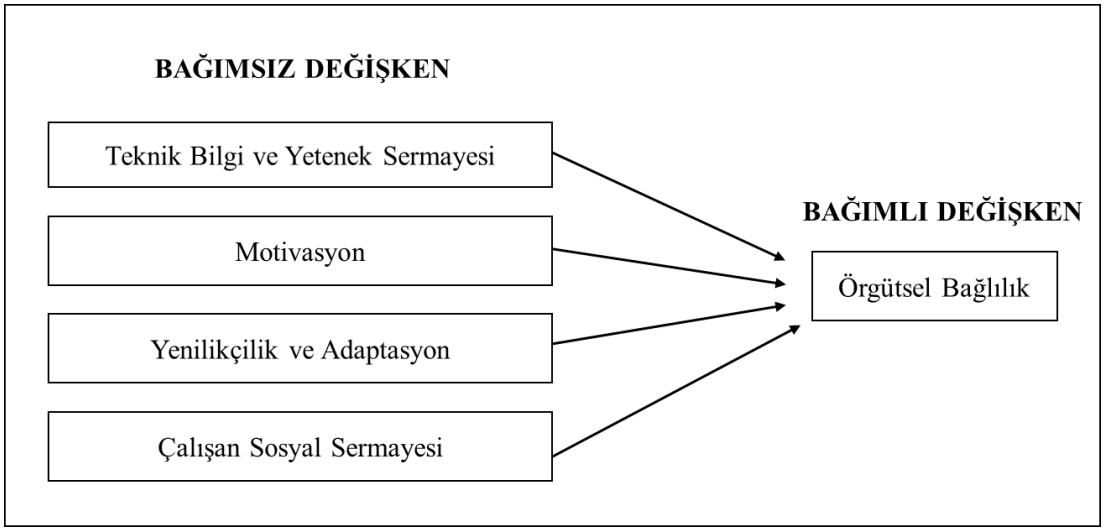
Meyer & Allen ortaya attıkları örgütsel bağlılık modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Stanley ve Herscovitch, 2002).

Kurum için çalışan bir örgütün değerlerine ve inançlarına güçlü bir şekilde inanan ve amaçlarını ve hedeflerini kolayca kabul eden ve çok yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduğu düşünülen kuruluş adına çok fazla çaba harcayan kişilerdir (Angle ve Perry, 1981). Anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, is görenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, is görenin örgütüne karsı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002).

İnsan sermayesinin tüm alt boyutları aşağıdaki Tablo 4.5'te görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Tablo-4.5. İnsan Sermayesi Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki



Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002).

H_{4a}. İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Değişimin nerede ise bir yaşam biçimi haline geldiği ve küresel rekabette üstünlüğü sağlama ve sürdürebilmenin örgütlerin varlıklarını devam ettirmenin olmazsa olmaz koşulu olduğu günümüz iş dünyasında, rekabet eden örgütlerin teknolojik alt yapıları birbirlerine benzer olduğuna göre, üstünlük avantajı ancak farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabilir (Yüceler, 2009). İşverenler ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak amacıyla çalışanlarını daha fazla anlama çabasına girmişlerdir. Bu durum çalışanların kuruma olan bağlılıklara pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Çalışan davranış sonuçlarından örgütsel bağlılık boyutu insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

H_{4b}. İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir (Gül, 2002). Yöneticiler ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek için çalışanı anlamaya çalışarak motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmaktadır (Yüceler,2009). Sonuç olarak; çalışan davranış sonuçlarından örgütsel bağlılık boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{4c}. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütlerdeki yeniden yapılanma yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir (Gül, 2002). Yenilikçi bir örgüt yapısı kurumu diğer kurumlardan daha üstün bir konuma getirmektedir (Aşıkoğlu, Kurt ve Özcan, 2008). Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir (Doğan, 2007). Çalışan davranış sonuçlarından örgütsel bağlılık boyutu insan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{4d}. İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler (Yüceler, 2009). Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, çalışanların örgütsel bağlılıklarının

sağlanması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Görüldüğü gibi, çalışan davranış sonuçlarından örgütsel bağlılık boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

4.5. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarından İş Başarısı Üzerindeki Etkisi

İşletmelerin başarısında en önemli unsurlardan birisi insan faktörüdür. İşletmelerin daha verimli ve etkili olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). İş başarısı bireylerin iş tecrübeleri sonucu elde edindiği başarılar olarak tanımlanmaktadır. İş başarısı dışsal ve içsel bileşenlere ayrılabilir. Dışsal başarı göreceli olarak objektif ve gözlemlenebilir niteliktedir ve tipik olarak ücret gibi son derece gözle görülür sonuçlardan oluşur. Tersine, içsel başarı, bir bireyin kendi kariyerine öznel tepkileri olarak tanımlanır. Geçmişteki araştırmalar, dış ve içsel kariyer başarısının, sadece orta derecede ilişkili oldukları için, nispeten bağımlı olmayan sonuçlar olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Smithikrai, 2007).

Yüksek ve küresel rekabet ortamında işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayarak ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelede başarılı olmanın en önemli şartlarından bir tanesi de, çalışanların güçlerinden ve yeteneklerinden azami fayda sağlayabilmektir (Çelik ve Çıra, 2013).

Kurumlar küreselleşen rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için iş başarısı kavramına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Kurumun başarısının devamlılığı çalışanların üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır.

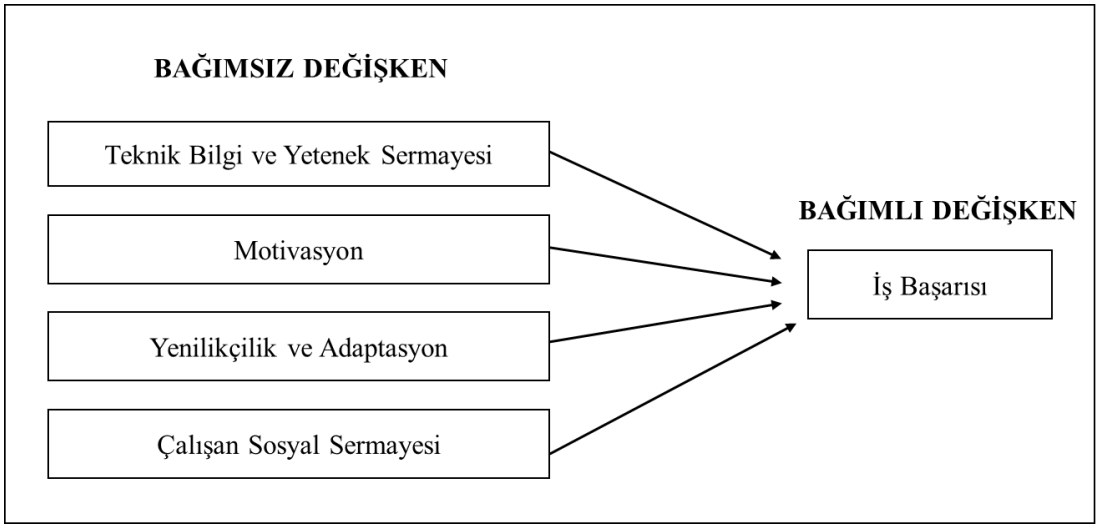
İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek başarı gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Yelboğa, 2006).

Çalışanların iş başarısını belirleyen üç unsurdan söz edebiliriz (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Bunlar çalışanın işine kendini vermesini ifade eden odaklanma, bilgi

ve beceriye dayalı yetkinlik ile örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının uyumunu ifade eden adanmadır.

Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde çalışanlarının artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve çalışana bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, çalışanların kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak çalışan performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2002). İnsan sermayesinin tüm alt boyutları aşağıdaki Tablo 4.6'da görüldüğü gibi iş başarısını etkilemektedir.

Tablo-4.6. İnsan Sermayesi Boyutları ile İş Başarısı Arasındaki İlişki



Çalışanların iş tatmini beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların çok daha iyi çalıştıklarını göreceklerdir. Bu ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Büte, 2011).

H_{5a}. İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Kurumların zenginliği insandır. Kurumların da insanlar gibi bilgiyi sindirebilmeyi, malumatı (enformasyonu) bilgiye, o malumatın temellerine, dayanaklarına, diğer bilgilerle bağlantılarına inerek, dönüştürebilmeyi başarması gerekmektedir (İşevi ve Çelme, 2005). Nitekim günümüz zorlu rekabet ortamında

kurumların ayakta kalmasının ve rekabet üstünlüğü sağlamalarının tek yolunun temel yetkinlikler (core competences) olarak ifade edilen yenilik yapma ve teknolojik gelişmeden geçtiği ve bu yetkinliklere düzenli bir bilgi yönetimi olmaksızın ulaşılmasının güç olacağı göz önüne alındığında, bilgi yönetiminin işletmeler için neden çok önemli olduğu daha kolay anlaşılmaktadır (İraz, 2005). Çalışan davranış sonuçlarından iş başarısı boyutu insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

H_{5b}. İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Motivasyon çalışan başarısına pozitif anlamda katkı sağlamaktadır. Başarılı çalışanlar çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyeti ve çalışma gücünü ortaya koyan birey, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini kaybedecektir (Büte, 2011). Teknolojik gelişmelerin dönüştürdüğü ve küreselleştirdiği dünyamızda örgütlerin, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir (Tunçer, 2013). Çalışan davranış sonuçlarından iş başarısı boyutu insan sermayesinin motivasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{5c}. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bugün artık işletmelerde alınan stratejik kararlar için bilgi (knowledge) ve bilişim (information) teknolojileri son derece önem arz eden başarı faktörleri haline gelmeye başlamışlardır. (Iraz, 2005). Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler geliştiğinde, rakipler arttığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskir hale geldiğinde başarılı olmayı beceren kurumlar istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan ve yenilik yaparak bu bilgiyi yeni teknolojiler ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmeler olmakta ve gelecekte olmaya devam edeceklerdir (Iraz, 2005). Görüldüğü gibi, Çalışan davranış sonuçlarından iş başarısı boyutu insan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutundan etkilenmektedir.

H_{5d}. İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Hem kurum içindeki çalışanların yöneticilerle ve birbirleriyle ilişkileri, hem de örgütün diğer örgütlerle, müşterilerle, tedarikçilerle olan ilişkileri o örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır (Özdemir, 2008). Bilgi yoğun bir ekonominin ortaya çıkmasıyla, uzmanlar, örgütlerde bilgi yaratma ve paylaşma konularıyla daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. Etkin bir şekilde bilgi yaratan ve paylaşan sosyal sermayeyi etkin bir şekilde yöneten kurumlar küresel rekabet ortamında daha başarılı ve verimli olmaktadırlar. Çalışan davranış sonuçlarından iş başarısı boyutu insan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutundan etkilenmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve yapılan işlemler sıralanmıştır. Ayrıca çalışmanın amacından ve kapsamından, araştırmanın örneklemine ait temel bilgilerden, verilerin nasıl toplandığından ve verilerin analizinden söz edilecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı insan sermayesi ve çalışan davranış sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Başka bir ifadeyle çalışmanın temel sorusu insan sermayesinin çalışan davranış sonuçlarına etkisini inceleyebilmektir. Bu ilişkiyi ayrıntılı olarak inceleyebilmek için insan sermayesi boyutları olan teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesinin çalışan davranış sonuçlarının boyutları olan iş başarısı, iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık hangileri tarafından etkilendiğine bakılacaktır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yüz yüze ve internet üzerinden anket teknikleriyle yapılmış olup yapılan anket formunda demografik sorular dışında ana 4 başlık altında toplanmış 69 sorudan oluşmaktadır.

Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir.

5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Veri toplamada kullanılan anket formlarının cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum.

Anketin ilk bölümü kendi içinde 3 alt boyuta sahip olan entelektüel sermaye bölümü ile başlamaktadır. Sırasıyla ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve insan sermayesine ilişkin sorular bu bölümde sırasıyla yöneltilmiştir. Beş sorundan oluşan ilişkisel sermaye ve dört boyuttan oluşan yapısal sermaye için Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. İnsan sermayesinin dört alt boyutundan dört sorudan oluşan teknik bilgi ve yetenek sermayesi, beş sorudan oluşan Motivasyon, dört sorudan oluşan yenilikçilik ve adaptasyon ile dört sorudan oluşan çalışan sosyal sermayesi için Özer, Ergün ve Yılmaz (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümü iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı alt boyutlarına ait sorular bu bölümde sırasıyla yöneltilmiştir. Altı sorudan oluşan iş tatmini boyutu için Rusbult ve Farrell (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yedi sorudan oluşan iş stresi boyutu için House ve Rizzo (1972)'de geliştirdiği Ergün ve Çelik (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan işten ayrılma eğilimi için Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yedi sorudan oluşan örgütsel bağlılık boyutu için Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan iş başarısı Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümü yenilikçilik boyutuna ait sorular bu bölümde sırasıyla yöneltilmiştir. Altı sorudan oluşan yenilikçilik boyutu Ergün (2018) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Hususlar

Veri toplamak için ilgili değişkenleri (insan sermayesi ve çalışan davranış sonuçları) ve bazı demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve mezuniyet derecesi) içeren anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun başlangıcına, bir doldurma talimatı konmuştur. Bu doldurma talimatında katılımcıların istenen ve arzu edilen durumu değil, mevcut durumu göz önüne alarak soruları cevaplamaları önemle vurgulanmıştır.

5.5. Örneklem Özellikleri

Araştırma evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 adet katılım bankasının genel müdürlük personelinden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu kurumlardaki 189 kişiden oluşmaktadır. Bu anket formu 220 kişiye dağıtılmış ve 198 (90%) kişi anket formu doldurmuş ancak 188 (85.45%) anket kabul görmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına göre incelenmiş, sınıflandırılmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Örnekleme dâhil edilen 188 kişinin, %21,2'si (n=40) kadın, geri kalan %78,8'i (n=148) erkektir.

Tablo-5.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	148	78,8
Kadın	40	21,2
Toplam	188	100,0

Araştırmaya katılan kişiler eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde, kişilerin %0,01'i (n=1) lise mezunu, %0,72'si (n=136) lisans mezunu, %0,27'si (n=51) yüksek lisans mezunudur.

Tablo-5.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarının Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	1	1
Lisans	136	72
Lisansüstü	51	27
Toplam	188	100,0

Tablo-5.3. Demografik Değişkenlere Ait İstatistiki Tablo

	Örneklem	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	188	22,00	46,00	30,6915	4,74037
Çalışma Süresi	188	1,00	22,00	6,2500	4,23100

5.6. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular, $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen "korelasyon analizi" ile değişkenlerden birisi belirli bir birim değiştiğinde diğerinin nasıl bir değişim gösterdiğini inceleyen "regresyon analizi" sosyal bilimlerde de çok kullanılan istatistiksel yöntemlerdir (Keskin ve Özsoy, 2004).

5.7. Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin

kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004). Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır.

Güvenirlik genellikle iki yaklaşımla saptanmaktadır. Birincisi, ölçmenin standart hatasını bulmaktır. İkincisi ise aynı objelerle ilgili iki ölçüm arasındaki korelasyonu hesaplayan güvenirlik katsayılarını kullanmaktır (Ercan ve Kan, 2004). Bu araştırmada tek bir ölçek örnekleme bir defa uygulandığı için ölçek güvenirliği saptama yöntemleri içinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,70 olması arzu edilir. Madde-toplam puan korelasyonunun yorumlanmasında değeri 0,30 ve üzerinde olan maddelerin ölçülecek özelliği ayırt etme açısından yeterli kabul edildiği (Büyüköztürk, 2003) göz önünde bulundurulduğunda korelasyonlarının tutarlılığının yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 5.4'te görüleceği üzere alfa değerleri 0,74 ile 0,93 arasında olup değişkenler genel olarak içsel tutarlılığa sahiptir. Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

Tablo-5.4. Tablo Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Teknik Bilgi Ve Yetenek Sermayesi	4	0,86
Motivasyon Sermayesi	4	0,87
Yenilikçilik Ve Adaptasyon Sermayesi	3	0,74
Çalışan Sosyal Sermayesi	4	0,87
İş Tatmini	5	0,87
İş Stresi	7	0,93
İşten ayrılma Eğilimi	3	0,90
Örgütsel Bağlılık	6	0,89
İş Başarısı	4	0,86

5.8. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi

Araştırmacı, çoğu zaman, bilişsel ya da psikolojik bir yapıyı (kavramı) ölçmek amacıyla oluşturulan maddelerin gerçekte bu yapıyı ölçüp ölçmediğini ve ölçmek istediği yapıya ilişkin bağımsız faktörleri ortaya çıkarmak ister. Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin incelenmesi olarak tanımlanabilen bu süreç, faktör analizi ile betimlenmeye çalışılır (Büyüköztürk, 2002).

Aşağıdaki tablolarda, faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden olan teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon, yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ve çalışan sosyal sermayesi değişkenleri ayrı ayrı, bağımlı değişken olan iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı değişkenleri hep birlikte faktör analizine tabii tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olan insan sermayesi boyutlarıyla ilgili 17 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; teknik bilgi ve yetenek sermayesi (4 soru), motivasyon (5 soru), yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi (4 soru) ve çalışan sosyal sermayesi (4 soru) değişkenleri olarak dört faktördür.

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. Her bir faktör altında yer alan değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması istenilen değerdir (Nunnally, 1978). İnsan sermayesi boyutlarından, motivasyon boyutu ve yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile ilgili 1'er soru, 0,50 yük değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla, ölçeğin kalan maddeleri ile yapılan motivasyon ile yenilikçilik ve adaptasyon boyutlarının, üçer sorudan oluşmasına karar verilmiştir. Bu durumda, insan sermayesi boyutuyla ile ilgili olarak toplam 15 soru faktör analizine dâhil edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, duygusal zekânın beş boyutunu içeren toplam 15 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %73,53 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.5'te gösterilmiştir.

Tablo-5.5. Tablo İnsan Sermayesi Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER **SORULAR**	**F 1**	**F 2**	**F3**	**F 4**
Teknik Bilgi Ve Yetenek Sermayesi	**1**	**2**	**3**	**5**
TBYS1	,764			
TBYS2	,604			
TBYS3	,731			
TBYS4	,653			
Motivasyon Sermayesi	**1**	**2**	**3**	**5**
MS1		,572		
MS2		,718		
MS3		,572		
MS4		,756		
Yenilikçilik Ve Adaptasyon	**1**	**2**	**3**	**5**
YA1			,551	
YA2			,834	
YA3			,618	
Çalışan Sosyal Sermayesi	**1**	**2**	**3**	**5**
ÇSS1				,705
ÇSS2				,685
ÇSS3				,827
ÇSS4				,772
Toplam Açıklanan Varyans :%73,53				

Bağımlı değişkenler olan çalışan davranış sonuçları boyutları ile ilgili 28 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beş faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; iş tatmini (6 soru), iş stresi (7 soru), işten ayrılma eğilimi (4 soru), örgütsel bağlılık (7 soru), iş başarısı (4 soru)'dur.

Faktör analizi sonucunda, tüm soruların 0,50 yük değerinin üzerinde olması gerektiğine değinilmiştir. Çalışan davranış sonuçları boyutlarından olan iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi boyutlarından 1'er soru 0,50 yük değerinin altında değer verdiği için, ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla, iş tatmini (5 soru), işten ayrılma eğilimi (3

soru) olmuştur. Toplam sorulan 28 soru, 26 soru olarak faktör analizine dâhil edilmiştir.

Çalışan davranış sonuçları boyutları, (iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık, iş başarısı ile ilgili 26 sorudan oluşan beş faktörün toplam açıklanan varyansı %72,64 sonucunu vermektedir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo-5.6. Çalışan Davranış Sonuçları Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	**F 1**	**F 2**	**F 3**	**F 4**	**F 5**
İş Tatmini (F1)	**1**	**2**	**3**	**4**	**6**
İT1	,549				
İT2	,642				
İT3	,779				
İT4	,843				
İT5	,817				
İş Stresi (F2)	**1**	**2**	**3**	**4**	**6**
İS1		,802			
İS2		,874			
İS3		,812			
İS4		,817			
İS5		,821			
İS6		,851			
İS7		,774			
İşten Ayrılma Eğilimi (F3)	**1**	**2**	**3**	**4**	**6**
İAE1			,647		
İAE2			,836		
İAE3			,836		
Örgütsel Bağlılık (F4)	**1**	**2**	**3**	**4**	**6**
ÖB1				,631	
ÖB2				,776	
ÖB3				,789	
ÖB4				,814	

ÖB5				,764	
İş Başarısı (F5)	**1**	**2**	**3**	**4**	**6**
İB1					,834
İB2					,880
İB3					,802
İB4					,782
Toplam Açıklanan Varyans :%72,64					

Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.5 ve Tablo 5.6'da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

5.9. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarına ilişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü hakkında bilgi verir. Hesaplanan korelasyon katsayıları -1,00 ile +1,00 arasında bir değer alır. Katsayının +1,00 olması demek iki değişken arasında pozitif yönde mükemmel bir ilişki var demektir. Katsayının -1,00 olması ise iki değişken arasında negatif yönlü mükemmel bir ilişkinin varlığını ifade eder. 0,00 sonucu iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığı anlamına gelir (Özdemir, 2016). Tablo 5.7'de, araştırma sonucundan elde edilen bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo-5.7. Korelasyon Tablosu

		Ortalama	Standart Sapma	Alfa(α) Katsayısı	1	2	3	4	5	6	7	8
1	**Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi**	3,41	,82	0,86	1							
2	**Motivasyon Sermayesi**	3,55	,76	0,87	,757**	1						
3	**Yenilikçilik ve Adaptasyon**	3,50	,70	0,74	,675**	,681**	1					
4	**Çalışan Sosyal Sermayesi**	3,57	,79	0,87	,698**	,692**	,609	1				
5	**İş Tatmini**	3,54	,76	0,87	,475**	,642**	,436	,499	1			
6	**İş Stresi**	2,53	,99	0,93	-,151*	-,245**	-,141	-,246**	-,297**	1		
7	**İşten Ayrılma Eğilim**	2,30	1,0	0,90	-,340**	-,447**	-,303**	-,329**	-,483**	,459**	1	
8	**Örgütsel Bağlılık**	3,75	,70	0,89	,422**	,594**	,358**	,419**	,611**	-,143	-,525**	1
9	**İş Başarısı**	4,07	,62	0,86	,353**	,326**	,280**	,416**	,258**	-,158*	-,342**	,306**

**P<0,01, *P<0,05

Tablo 5.7'ye göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,62 ile 1 arasında hesaplanmıştır. Tabloda yer alan ortalama ve standart sapma değerleri ile veri setinin genel yapısı ile ilgili genel bilgi verilecektir. Tabloda ayrıca Pearson testi sonucunda anlamlı olan korelasyonlar işaretlenerek belirtilmiştir.

Tablo 5.7'ye göre insan sermayesi boyutları arasında en yüksek ilişki motivasyon sermayesi boyutu ile teknik bilgi ve yetenek sermayesi arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,757) düzeyinde anlamlı iken çalışan sosyal sermayesi boyutu ile teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,698) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Çalışan sosyal sermayesi ve motivasyon arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,692) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; bilgi ve yetenek sermayesi ile çalışanın sosyal sermayesi ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Dolayısıyla bilgi ve yetenek sermayesinin yüksek olması çalışan sosyal sermayesi ve motivasyonunun artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışan sosyal sermayesi arttıkça çalışanların motivasyonu artmaktadır.

Tablo 5.7'ye göre insan sermayesi boyutlarından yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,675) düzeyinde anlamlı iken yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile motivasyon boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,681) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ile teknik bilgi ve yetenek sermayesi ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik ve adaptasyon sermayesinin yüksek olması çalışanının teknik bilgi ve yetenek sermayesini ve motivasyonunun artmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 5.7'ye göre çalışan davranış sonuçları boyutlarından iş tatmini boyutu ile insan sermayesi boyutlarından motivasyon boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,642) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; iş tatmini boyutu ile motivasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Dolayısıyla iş tatmin boyutu arttıkça çalışanın motivasyonu yükselmektedir.

Tablo 5.7'ye göre çalışan davranış sonuçları boyutlarından örgütsel bağlılık boyutu ile insan sermayesi boyutlarından motivasyon boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,594) düzeyinde anlamlı iken çalışan davranış sonuçları boyutlarından örgütsel bağlılık boyutu ile iş tatmini boyutu arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,611) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; örgütsel bağlılık boyutu ile motivasyon boyutu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve motivasyon arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır.

5.10. İnsan Sermayesi Boyutlarının Çalışan Davranış Sonuçları Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2011). Modeldeki değişkenlerin çok sayıda ve karmaşık yapıda oluşu, ayrıntılı analiz yapmayı ve çok sayıdaki değişkenin olay üzerindeki etkilerini ve bunların önlemlerini bilmeyi gerektirmektedir.

İnsan sermayesi boyutları (teknik bilgi ve yetenek sermayesi, motivasyon sermayesi, yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ve çalışan sosyal sermeyesi) ile çalışan davranış sonuçları boyutları (iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş başarısı)'nın etki derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5.8'de verilmiştir.

Model 1'de insan sermayesi boyutlarının ayrı ayrı iş tatmini üzerindeki etkisinin, Model 2'de insan sermayesi boyutlarının ayrı ayrı iş stresi üzerindeki etkisinin, Model 3'te insan sermayesi boyutlarının ayrı ayrı işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin, Model 4'te insan sermayesi boyutlarının ayrı ayrı örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, Model 5'te insan sermayesi boyutlarının ayrı ayrı iş başarısı üzerindeki etkisinin sonuçları görülmektedir.

Tablo-5.8. Regresyon Analizi Sonuçları

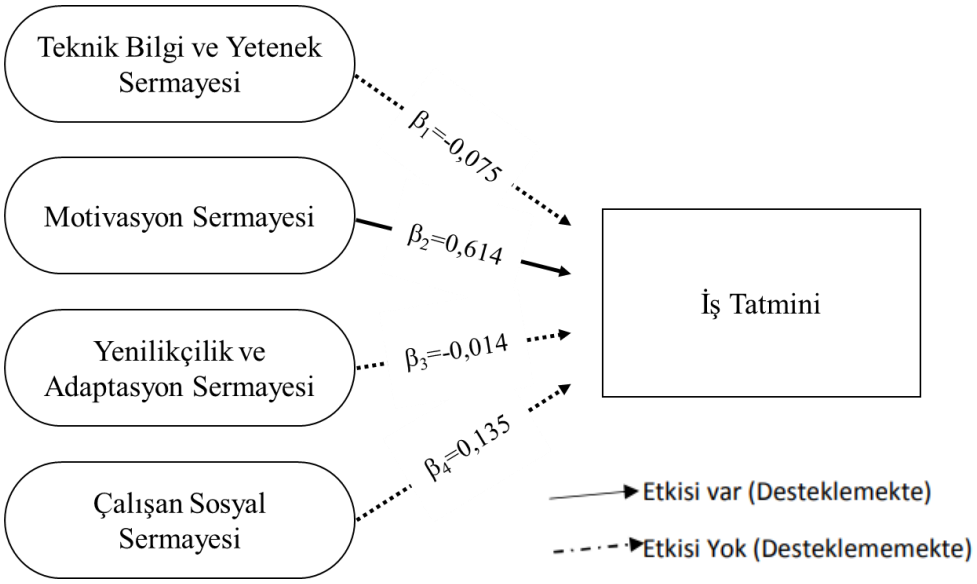
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**BAĞIMLI DEĞİŞKENLER**									
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**		**Model 4**		**Model 5**	
	İş Tatmini		İş Stresi		İşten Ayrılma		Örgütsel bağlılık		İş Başarısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Teknik Bilgi Ve Yetenek Sermayesi-1	-,075	-,776	,145	1,202	,012	,111	-,058	-,572	,120	1,047
Motivasyon Sermayesi-2	**,614**	**6,395****	**-,249**	**-2,064***	**-,433**	**-3,840****	**,655**	**6,490****	,015	,131
Yenilikçilik Ve Adaptasyon Sermayesi-3	-,014	-,168	,058	,563	,010	,102	-,085	-,976	-,011	-,108
Çalışan Sosyal Sermayesi-4	,135	1,585	**-,210**	**-1,970***	-,044	-,443	,058	,650	**,329**	**3,254****
F	33,102**		4,120**		11,505**		25,618**		10,101**	
R2	,420		,083		,201		,359		,181	
Düzeltilmiş R2	,407		,063		,183		,345		,163	

**P<0,01, *P<0,05

İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İnsan sermayesi boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 1, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=33,102; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda insan sermayesi boyutlarından motivasyon sermayesinin (β: 0,614, p<0,01) iş tatmini arttırdığı; diğer boyutların ise iş tatminine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H_{1b} desteklenirken $H_{1a,c,d}$ desteklenmemiştir.

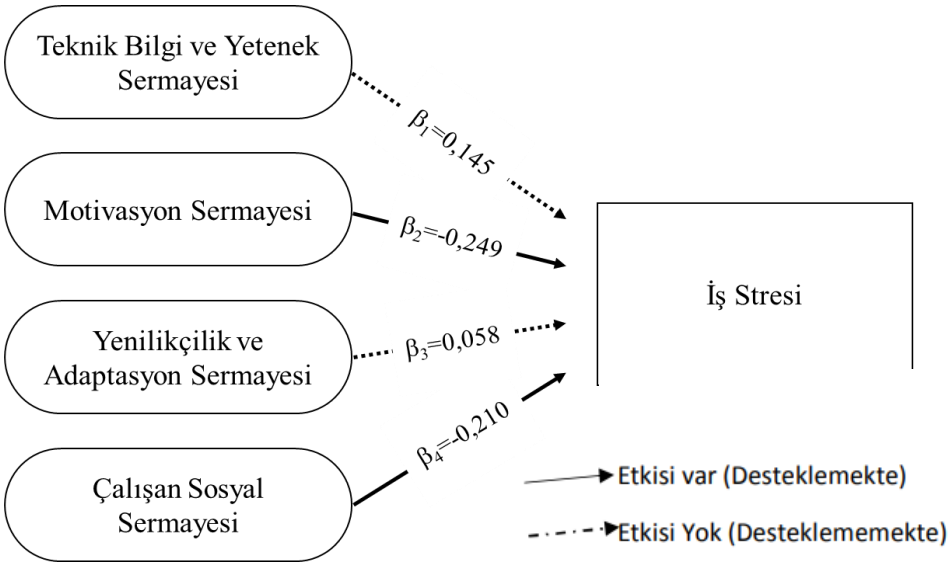
Şekil-5.1. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi

İnsan sermayesi boyutlarının iş stresi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,120; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda insan sermayesi boyutlarından motivasyon sermayesi (β: 0,249, p<0,05) ile çalışan sosyal sermayesinin (β: 0,210, p<0,05) iş stresini azalttığı; diğer boyutların ise iş stresine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden $H_{2b,d}$ desteklenirken $H_{2a,c}$ desteklenmemiştir.

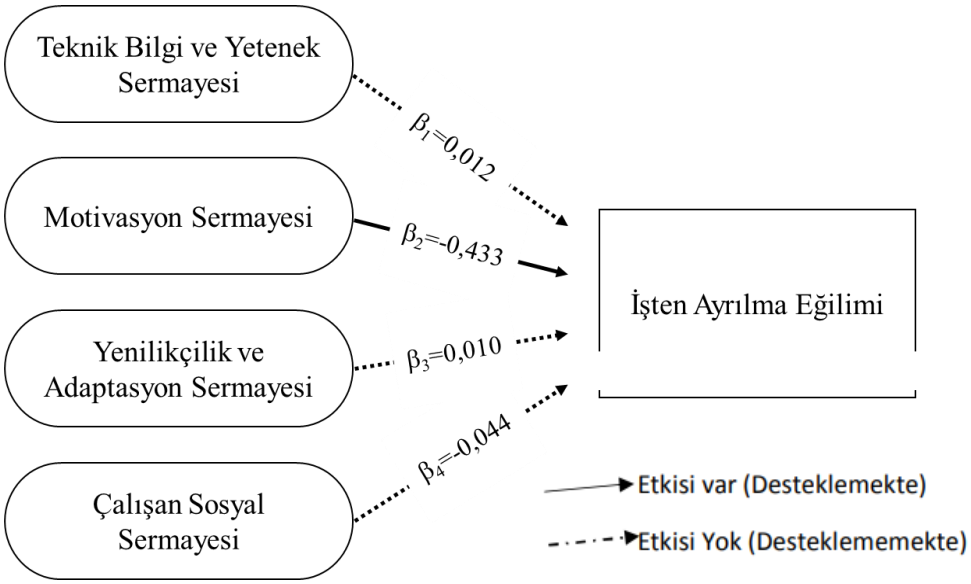
Şekil-5.2. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Stresi Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



İnsan Sermayesi Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi

İnsan sermayesi boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,505; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda insan sermayesi boyutlarından motivasyon sermayesinin (β: 0,433, p<0,01) işten ayrılma eğilimini azalttığı; diğer boyutların ise işten ayrılma eğilimine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H_{3b} desteklenirken $H_{3a,c,d}$ desteklenmemiştir.

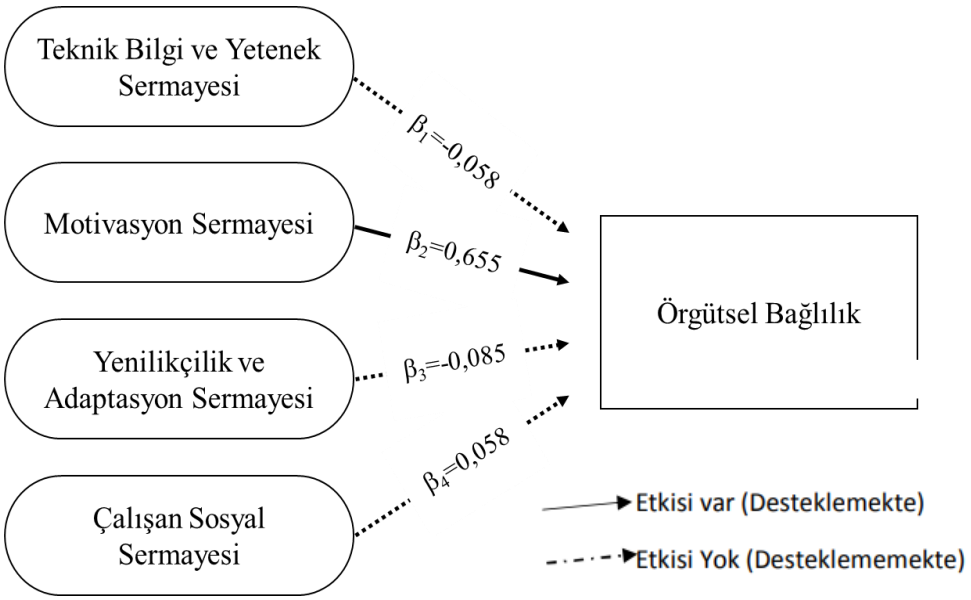
Şekil-5.3. İnsan Sermayesi Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



İnsan Sermayesi Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İnsan sermayesi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 4, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=25,618; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda insan sermayesi boyutlarından motivasyon sermayesinin (β: 0,655, p<0,01) örgütsel bağlılığı arttırdığı; diğer boyutların ise örgütsel bağlılığa anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H_{4b} desteklenirken $H_{4a,c,d}$ desteklenmemiştir.

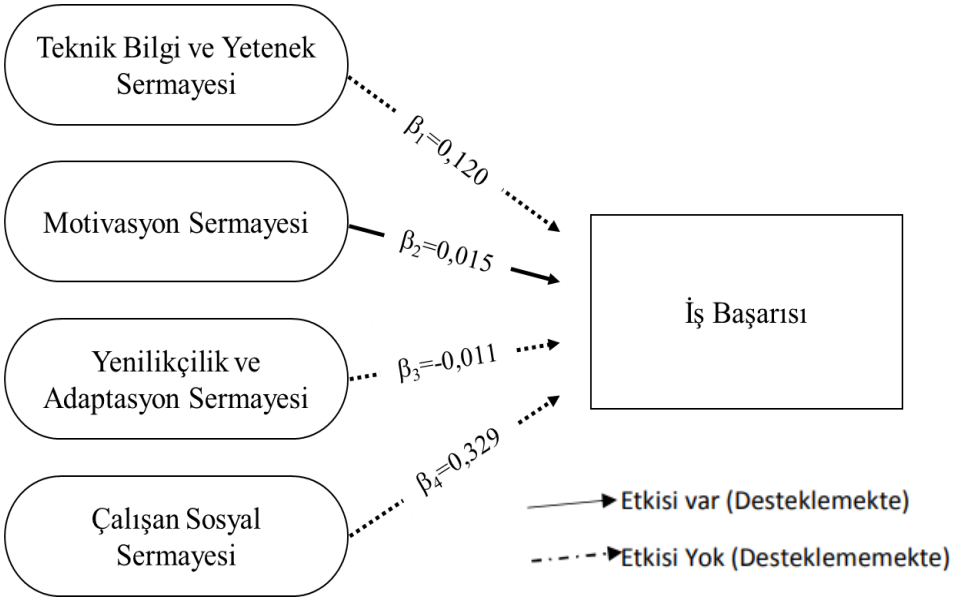
Şekil-5.4. İnsan Sermayesi Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Başarısı Üzerindeki Etkisi

İnsan sermayesi boyutlarının iş başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 5, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=10,101; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda insan sermayesi boyutlarından çalışan sosyal sermayesinin (β: 0,329, p<0,01) iş başarısını arttırdığı; diğer boyutların ise iş başarısına anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H_{5d} desteklenirken $H_{4a,b,c}$ desteklenmemiştir.

Şekil-5.5. İnsan Sermayesi Boyutlarının İş Başarısı Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.0 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo-5.9. İnsan Sermayesi ve Çalışan Davranış Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları

Hipotez		**Desteklendi/ Desteklenmedi**
H_{1a}	İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{1b}	İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H_{1c}	İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{1d}	İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş tatmini boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{2a}	İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi

H_{2b}	İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H_{2c}	İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{2d}	İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş stresi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H_{3a}	İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{3b}	İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H_{3c}	İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{3d}	İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının işten ayrılma eğilimi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{4a}	İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{4b}	İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H_{4c}	İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{4d}	İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{5a}	İnsan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{5b}	İnsan sermayesinin motivasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H_{5c}	İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır	Desteklenmedi
H_{5d}	İnsan sermayesinin çalışan sosyal sermayesi boyutu ile çalışan davranış sonuçlarının iş başarısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi

6. SONUÇ, SINIRLILIK VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

İstanbul'da bulunan dört katılım bankasının genel müdürlük çalışanları arasında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, insan sermayesi boyutları ile çalışan davranış sonuçları arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, insan sermayesi ile çalışan davranış sonuçları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma, kurumsal akademilere sahip kurumların insan sermayesinin çalışanların davranış sonuçlarına olan etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu etkiyi belirlemek için kurumdaki çalışanlara yönelik anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; insan sermayesi boyutları ile çalışan davranış sonuçları arasında tespit edilen anlamlı ilişki, literatür araştırmasına dayanan teorik bilgilerle de genel olarak örtüşmektedir (Bozbura ve Toraman, 2004; Yıldız, 2011; Ölçer ve Şanal, 2007; Kızıl, 2010; Örnek ve Ayas, 2015). Başka bir ifade ile elde edilen bulgular, insan sermayesinin çalışan davranış sonuçlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen R^2 değerleri karşılaştırıldığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık insan sermayesi tarafından en çok açıklanan çalışan davranış sonuçları boyutları olduğu görülmektedir. İnsan sermayesinin işten ayrılma ve iş başarısının bir önceki boyutlara oranla daha düşük oldukları görülmektedir.

İnsan sermayesi boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: insan sermayesi ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 1) insan sermayesinin dört boyutundan biri olan motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; Model 1 için 0,420 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 1 için, iş tatmininin (varyansın) %42'sinin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani insan sermayesi boyutları tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır. Günümüzün rekabete dayalı dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmek zorunda olan

işletmelerin verimlilik artışı için çalışan tutumlarına önem vermesi gerektiğini göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

İnsan sermayesi boyutları ile iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 2) insan sermayesinin dört boyutundan biri olan motivasyon ve çalışan sosyal sermayesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Model 2 için R^2 değeri 0,083 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 2 için iş stresinin (varyansın) %8'inin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani insan sermayesi tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde, işle ilgili stres kaynaklarından olabildiğince korunmuş bulunan çalışanların önemli bir avantaj unsuru olduğunu ifade etmektedirler (Gül, 2007).

İnsan sermayesi boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 3) insan sermayesinin dört boyutundan biri olan motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Model 3 için R^2 değeri 0,201 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 3 için işten ayrılma eğiliminin (varyansın) %20'nin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani insan sermayesi tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır. Kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularına verilen önem çalışanın işten ayrılma eğiliminin azalmasını sağlamaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

İnsan sermayesi boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 4) insan sermayesinin dört boyutundan biri olan motivasyon üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Model 4 için R^2 değeri 0,359 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 4 için örgütsel bağlılığın (varyansın) %35'nin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından yani insan sermayesi tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler (Yüceler, 2009).

İnsan sermayesi boyutları ile iş başarısı arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 5) insan sermayesinin dört boyutundan biri olan çalışan sosyal sermayesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Model 5 için R^2 değeri 0,181 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Model 5 için iş başarısının (varyansın) %18'inin modeldeki

bağımsız değişenler tarafından yani insan sermayesi tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır. Çalışanın sosyal sermaye ihtiyacının karşılanmaması durumunda çalışan yaptığı işe odaklanmakta zorlanmakta, amaçlarından sapmakta, işbirliğinden ve bilgi paylaşımından kaçınmakta, kendisini huzursuz ve diken üstünde hissetmektedir. Bu durum performans düşüklüğüne neden olacak, bu da daha ileri boyutta işletme verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Gerşil ve Aracı, 2011).

İşletmelerin maddi olmayan varlıklarını açıklamada kullanılan insan sermayesi ve ilişki sermayesi varlıkları, işletmenin pazar değerini pozitif yönde etkilemektedir (Bozbura ve Toraman, 2004). Günümüz bilgi toplumu işletmelerinin, fiziksel ve finansal sermayeleri ile karşılaştırıldığında entelektüel sermayeleri ile daha fazla değer yarattıkları söylenebilir. Entelektüel sermayenin görülebilir hale getirilmesi, ölçülmesi ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin gözlenmesi önem arz etmektedir (Yıldız, 2011).

Entelektüel sermaye kavramının temeli bilgiye dayanır ve bu nedenden ötürü literatürde genelde insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olarak sınıflandırılan entelektüel sermaye bankacılık sektörü açısından kritik bir role sahiptir.

İşletmeler içerisinde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, işletme performansını arttırıcı özellik taşımaktadır. Hayatta kalmaktan öte stratejik düşünebilen ve yüksek performansa ihtiyaç duyan işletmeler; entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi gözeterek hareket etmelidirler (Örnek ve Ayas, 2015).

Özet olarak; araştırma sonuçları, bankalardaki insan sermayesinin çalışan davranış sonuçları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan sermayesi kurumlar için dikkate alınması ve geliştirilmesi gereken bir olgudur. Klasik bir bakış açısıyla, bankaların yalnızca finansal ve fiziksel sermayelerinin ön planda tutulduğu günler geride kalmıştır (Kızıl, 2010). İşletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaları ve piyasa değerlerini artırabilmeleri için sahip oldukları entelektüel sermayelerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize edilmesi ve uygulanması anlamına gelir (Ölçer ve Şanal, 2007).

6.2. Sınırlılıklar ve Öneriler

Araştırma İstanbul'da bulunan dört katılım bankasının genel müdürlük personelleri ile yapılmıştır. Bu durum araştırmanın kısıtlarından biri olmuştur. Daha sonraki çalışmalarda örneklem boyutunun daha büyük tutularak (sektördeki diğer bankalar veya daha çok çalışanı olan bankalar gibi), veri seti araştırmacıların bazı analizleri yapmasında ve modeldeki değişkenler arası ilişkileri ölçmelerinde kolaylık sağlayabilir.

Çalışmada çalışan iş başarısı çalışanın kendi değerlendirmesine dayanılarak ölçülmüştür. Başarı ölçümünde yönetici değerlendirmesi de alınabilir.

İşletmenin sahip olduğu insan sermayesi yenilikçi fikirler üretip geliştirmekte, onları destekleyip uygulamaktadır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışı sürecinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer önemli konu da stratejik öneme sahip çalışanların korunması gerektiğidir. Gerekirse insan sermayesi yaratıcılıklarını arttırmak adına motive edilmeli, görüşlerine değer verilmeli ve beyin fırtınası yoluyla yenilikçi fikir geliştirmeleri sağlanmalıdır. Aynı şekilde müşterilerden elde edilecek geri bildirimler doğrultusunda yenilikçi iş davranışı süreci yönlendirilmelidir.

Çalışanların tatminini sağlama amacında, şirketler çalışanlarının moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına çok önem verildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır (Kaplan ve Norton, 1996).

Güçlü bir rekabet stratejisine sahip olabilmek için sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde, bilgi şirketi olmak, etkin yönetimin sağlanması için çaba harcamak, çalışanların da yönetime katılımını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu gerçek ışığında ülkemiz işletmelerinin de küresel rekabete katılabilmeleri için, yenilik ve değişimin temel kaynağı olan bilgi üretimine gerekli önemi vermeleri ve bilginin yaratılmasında önemli bir kılavuz olan dönüşüm süreçlerini yerinde kullanmalıdır. Bunu başarabilen işletmeler gelecekte söz sahibi olacak işletmeler olacaktır.

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır (Kaplan ve Norton, 1996).

Kurumlarda eğitim bölümlerinin insan kaynakları gelişim ve bilgi yönetimi ihtiyacının etkin bir şekilde karşılanabilmesi için kurumsal akademilerin kurulması zorunlu bir hal almıştır. Kurumsal akademilerin eğitimin çalışanlar arasında yaygınlaştırılması ve sürekli öğrenmenin bir kültür haline getirilmesi, yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesi, personel devir oranın düşürülmesi, çalışan aidiyetinin arttırılması, daha kaliteli iş gücünün celbedilemesi, marka oluşturma, eğitim maliyetlerinin düşürülmesi, üniversitelerle iş birliğinin geliştirilmesi, değişimin yönetilmesi, kurum kültürü oluşturma ve yaygınlaştırma, bilginin paylaşılması, yeni bilgilerin üretilmesi ve sonuç olarak rekabetçi üstünlük sağlama gibi birçok fayda sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Ünal, 2012).

KAYNAKLAR

Abdioğlu, H., & Yavuz, S. (2013). İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçümlenmesi Ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(1), *25-56.*

Acemoglu, D., & Pischke, J. S. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, *113*(1), 79-119.

Acemoglu, D., & Pischke, J. S. (1999). Beyond Becker: training in imperfect labour markets. *The economic journal*, *109*(453), 112-142.

Aktan C.C., & Tunç M. (2008). Bilgi Toplumu Ve Türkiye. www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-tunc bilgi-toplumu.pdf

Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application. Sage Publications, Inc.: London.

Almeida, T., & Levy, A. (2011). Challenges of corporate university implementation and management.

Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *29*(3), 421-439.

Altay, A. (2007). Bir Kamu Mali Olarak Sosyal Sermaye ve Yoksulluk İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *7*(1), 337-362.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, *25*, 33-41.

Ariani, D. W. (2012). Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test. *International Journal of Management*, *29*(1), 46.

Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *7*(3), 482-507.

Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). *Entelektüel sermaye: Teori, uygulama ve yeni perspektifler*. Gazi Kitabevi.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 43.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, *70*(5, Part 2), 9-49.

Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, *101*(3), 385-409.

Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *16*(3), 131-149.

Bishop, J. H. (1996). What we know about employer-provided training: A review of literature.

Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, *29*(1), 58-74.

Bober, C. F., & Bartlett, K. R. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(4), 363-383.

Bozbura, F. T., & Toraman, A. (2010). Türkiye'de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama. *İTÜDERGİSİ*/d, 3(1).

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması.

Branscomb, L. M., & Gilmore, P. C. (1975). Education in private industry. *Daedalus*, 222-233.

Brown, A., Osborn, T., Chan, J. M., & Jaganathan, V. (2005). Managing intellectual capital. *Research-Technology Management*, *48*(6), 34-41.

Büte, M., (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. *25*(1).

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *8*(4), 470-483.

Büyüköztürk, Ş. (2003), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı, Pegem yayınları, 2011, Ankara. Halil Can, Ahmet Akgün ve Sahin Kavuncubası (2001*). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara, 57-98.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *6*(2).

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *8*(2), 153-168.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 128-152.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *17*(3), 336-354.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, *11*(1), 55-70.

Crocco, O. S., Cseh, M., & Hemmapattawe, D. (2017). Corporate Universities and Corporation-University Partnerships in Thailand: Complementing Education in Learning, Leadership and Change. *Journal of International and Comparative Education (JICE), 17-31*.

Çelik, M., & Ahmet, Ç. I. R. A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *13*(1), 11-20.

Delfgaauw, J. (2007). The effect of job satisfaction on job search: not just whether, but also where. *Labour Economics*, *14*(3), 299-317.

Demirel, E. T., & Demir, Y. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entelektüel sermayenin önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(01), 81-104.

Doğan, S., & KILIÇ, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Leader to Leader*, (9), 13-15.

Ecerkale, *K*., & Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, *2*(2), 69-75.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, *30*(3), 366-373.

El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education+Training*, *44*(2), 76-81.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic* management journal, *13*(S2), 17-37.

Ercan, İ., & İsmet, K. A. N. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, *30*(3), 211-216.

Ergün E. (2018). The Mediating Role of Empowerment on the Relationship Between Organizational Culture and Innovation Performance. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 7* (1), 53-73.

Ewer, G., & Russ-Eft, D. Corporate University Theory and Practice: the Case of Platt University, USA. *International Journal of HRD Practice Policy and Research*, 35.

Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. (2003). Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education, 2*(3), 233-249.

Gerşil, G. S., & Aracı, M. (2011). Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum, 1*, 39-74.

Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 57-75.

Gössling, T., & Rutten, R. (2007). Innovation in regions. *European Planning Studies, 15*(2), 253-270.

Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review, 10*(4), 397-409.

Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development, 14*(4), 291-308.

Gül, H., (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir alan Araştırması.

Gül, H., (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(1), 37-56.

Haykır, E. (2011). Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 86-99.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi The Importance Of Performance Appraısal In Performance Managament Process. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*(1), 155-169.

Hilse, H., & Nicolai, A. T. (2004). Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes. *Journal of Management Development, 23*(4), 372-398.

Holland, P., & Pyman, A. (2006). Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?. *Journal of European Industrial Training*, *30*(1), 19-31.

Homan, G., & Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, *29*(1), 75-90.

House, R.J., & Rizzo, J.R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 7, p. 467-505.

Hoyman, M., & Faricy, C. (2009). It takes a village: A test of the creative class, social capital, and human capital theories. *Urban Affairs Review*, *44*(3), 311-333.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.

Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of affective disorders*, *75*(3), 209-221.

İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki *etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1).*

İşcan*, Ö*. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *21*(1), 119-*135*.

İşevi, A. S., & Çelme, B. (2005). Bilgi çağında yeni hazine: Entelektüel sermayeyle rekabeti yakalamak. *Bilgi Dünyası*, *6*(2), 251-267.

Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, *1*(3), 77-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., Egeli, S., & Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. (1996). *Balanced scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. Sistem Yayıncılık.

Karadal, H. (2001). İş Stresi Düzeyi İle İş Tahmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Karagül, M., & Dündar, S. (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 61-78.

Keçecioğlu, T., & Oktay, S. (2010). İnsan sermayesinin sayısallaştırılmasının dayanılmaz çekim gücü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *12*(3), 67-86.

Keskin, H., Şentürk, H. A., & Beydoğan, A. (2018). Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye Ve Performans İlişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, *6*(3).

Keskin, S., & Özsoy, A. N. (2004). Kanonik korelasyon analizi ve bir uygulaması. *Tarım Bilimleri Dergisi*, *10*(1).

Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(1), 75-94.

Kizil, C. (2010). Entelektüel Sermaye Analizleri (Intellectual Capital Analysis).

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.*

Lipp, D. (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*. McGraw-Hill Education, 1-8.

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *40*(2), 210-235.

Lui Abel, A., & Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human resource development quarterly*, *23*(1), 103-128.

Macpherson, A., Homan, G., & Wilkinson, K. (2005). The implementation and use of e-learning in the corporate university. *Journal of workplace learning*, *17*(1/2), 33-48.

Margherita A., Secundo G., (2009), The emergence of the stakeholder university. In A. Romano (Ed.), Open Business Innovation Leadership: *The Emergence of the Stakeholder University*, 170-207.

Mcdonalds University web sayfası, http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem somos/?lang=en adresinden alınmıştır.

McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of intellectual capital*, *3*(1), 30-39.

McKenna, R. (1985). Market positioning in high technology. *California Management Review (pre-1986)*, *27*(3), 82.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Miller V. A., (1996), The History of Training. In Craig, R. L. (Ed.), *The ADTS Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*, 3-12, McGraw-Hill.

Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., & Radaelli, G. (2012). Intellectual capital and innovative work behaviour: Opening the black box. *International Journal of Engineering Business Management*, *4*(Godište 2012), 4-39.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *21*(2), 211-230.

Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 0-65.

Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of intellectual capital*, *2*(2), 127-135.

Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory (2nd ed.), McGraw-Hill, New York

OECD (2001): The Well-being of Nations, The Role of Human and Social Capital.

Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). Entelektüel Sermaye İle Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 91-116.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(1), 85-97.

Ozaydın, M., Ilhan, E., & Bayrak, M. (2015). Entelektüel Sermaye ve İnsan Unsurunun Sürekli Gelişimi için Alternatif Bir Yaklaşım: İnsana Yatırım Standardı (IIP). *Journal of Yaşar University*, *10*(40), 6645-6659.

Özdemir, A. A. (2008). Sosyal ağ özellikleri bakış açısıyla sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi: Akademisyenler üzerinde yapılan bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2),

Özdemir, S., & Karakoç, M. (2018). Bilgi ekonomisi özelinde üniversitelerde entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması, 293.

Özdemir, A. (2016). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar

Özer, G., Ergün, E., & Yılmaz, O. (2015). Effects of intellectual capital on qualitative and quantitative performance: Evidence from Turkey. *The Journal of American Academy of Business 15* (1), 224–228

Özer, P., Özmen, Ö. N., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2004). Bilgi yönetiminin etkililiğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(1), 254-275.

Özveren, M., & Yıldız, S. (2008). Türkiye'deki şirket üniversitelerinin durumuna yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(2).

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, *80*(12), 56-68.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, *4*(13), 35-42.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, *29*(1), 33-51.

Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of workplace Learning*, *17*(1/2), 130-136.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management*, *14*(2), 142-150.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, *23*, 717-725.

Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning*, *27*(4), 315-328.

Romer, P. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *Journal of monetary economics*, *32*(3), 543-573.

Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Maınous, A. G., (1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction, *Academy of Management Journal*, *31*(3), 599- 627.

Rusbult, C.E. & Farrell, D.(1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, *28*(1): 78-95.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, *31*(3), 599-627.

Smithikrai, C. (2007). Personality Traits and Job Success: An investigation in a Thai sample 1. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 134-138.

Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities, Academy of Management Journal, *48*(3), 450-463.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *11*(2), 277-288.

Şetbetçi, D. (2003). 21. yy işletmelerinin gerçek zenginlik kaynaği: Insan sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8).

Tseng, C. Y., & James Goo, Y. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, *35*(2), 187-201.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, *88*(1), 87-108.

University and Factory, (1920), Goodyear employees may study anything from the three R's to technical courses, *New York Times*, 92, https://www.newspapers.com/newspage/26760865/ adresinden alınmıştır.

Ünal, Ö. F. (2012). İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde farklı bir yaklaşım olarak kurum üniversiteleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *10*(19), 1-30.

Wall, A. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector: taking the lead or waiting for direction?. *Public Management Review*, *7*(2), 289-303.

Wang, G. G., Li, J., Qiao, X., & Sun, J. Y. (2010). Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *10*(2), 182-204.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *8*(2), 196-217.

Yereli, A. N., & Gerşil, G. (2005). Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(2), 17-30.

Yıldız, S. (2009). Eğitim departmanlarındaki değişim: Şirket üniversiteleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 361-379.

Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of managerial psychology*, *17*(4), 250-266.

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, *40*(1), 77-88.

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul'da doğdum. İlkokulu Altunizade Hafize Özal İlköğretim Okulu'nda tamamlayarak, 2004 yılında Kandilli Kız Lisesi'nden mezun oldum. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nü kazandım. 2008 yılında lisans derecesi alarak mezun oldum. 2008-2012 yılları arasında özel bir finans kurumunda 1 yıl müşteri hizmetlerinde, 3 yıl operasyon, eğitim ve kalite departmanında çalıştım. 2012 yılında iş hayatına 2 yıllık bir ara verdikten sonra 2014-2016 yılları arasında Sofra Dergisi'nde internet sitesi editörlüğü ve sosyal medya yöneticiliği yaptım. 2016 yılında UGETAM A.Ş'de Yerel Yönetimler Akademisi Projesi kapsamında çalışmaya başladım. Halen UGETAM A.Ş'de Uzaktan Eğitim Şefi olarak görev yapmaktayım. Çalışma hayatım boyunca eğitim planlaması, organizasyon, eğitim teknolojileri, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim yönetim sistemleri yönetimi, kurumsal ve kişisel eğitimler vb alanlarda tecrübe sahibi olduktan sonra, 2017 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans eğitimi almaya başladım.