

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ YENİLİK ODAKLI BİR KÜLTÜR
OLUŞTURMADAKİ ROLÜ BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Saadet Elâ PELENK

Kocaeli 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ YENİLİK ODAKLI BİR KÜLTÜR
OLUŞTURMADAKİ ROLÜ BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Saadet Elâ PELENK

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Kocaeli 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ YENİLİK ODAKLI BİR KÜLTÜR
OLUŞTURMADAKİ ROLÜ BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

(DOKTORA TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Saadet Elâ PELENK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar 18.05.2016- No: 2016/10

Jüri Başkanı:	Ünvanı PROF.DR.	Adı ÂDEM	SOYADI ÖBÜT	İmza
Jüri Başkanı:	Ünvanı PROF.DR.	Adı ALİ	SOYADI AEDENİR	İmza
Jüri Başkanı:	Ünvanı DOK.DR.	Adı AYŞE	SOYADI BUNSEL	İmza
Jüri Başkanı:	Ünvanı PROF.DR.	Adı HÜLYA B.	SOYADI GEMECİOĞLU	İmza
Jüri Başkanı:	Ünvanı DOK. DR.	Adı HAKAN	SOYADI KAPUCU	İmza

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı çevresel değişim ve artan rekabet ortamı, işletmelerin ayakta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bu noktada yenilikçilik, diğer adıyla inovasyon işletmeler için bir lüks değil aksine, gereklilik haline gelmektedir. Öncelikle yeniliği içselleştirerek hayata geçiren işletmeler, rakiplerine karşı bir adım önde olurken diğerleri ancak, taklit yoluyla var olan konumlarını korumakta ya da ilerlemektedirler. Yenilikçiliğin, bir işletme başarısındaki etkisi aşikârdır. Ancak yeniliğin, üst yönetim ve çalışanlar tarafından benimsenerek, işletmenin tüm uygulamalarına yansıtılması için öncelikle yenilik odaklı bir kültürün inşa edilmesi gerekmektedir. Peki bu durum oturmuş sistem ve süreçlere sahip bir işletmede nasıl gerçekleşecektir? İşte bu noktada ilk olarak üst yönetim, yenilik kültürüne ve etkilerine inanmalıdır. Ardından çalışanlara gereken desteği sağlayarak, gereken ortamı oluşturmalıdır. Bu araştırma yenilik odaklı bir kültür oluşturmak için, yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.) uygulamalarının bir araç olduğunu savunmaktadır. Çünkü İ.K.Y., çalışanı işletmeye ilk girişten emekliliğe kadar gözetim altında tutmakta ve çeşitli uygulamaları ile çalışan performansını beklenen düzeyde ya da daha üstte olmasını sağlamaktadır. İ.K.Y. uygulamalarının yenilik odaklı yapılandırılması ile çalışanlarda yenilikçiliğe dair algı değişmesi oluşacaktır. Bu değişim, uygulamalarda olabileceği gibi, radikal bir şekilde de gerçekleşebilir. Bu açıdan yenilikçi bir işletmenin yenilik kültürüne sahip olduğu, birçok araştırma tarafından desteklenmektedir. Diğerlerinden farklı olarak, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yenilik kültürünü desteklemesi bu araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

Tezin başından sonuna kadar her aşamasında, duydukları güven ve yapıcı değerlendirmeleri ile desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL, Doç. Dr. Hakan KAPUCU ve Prof. Dr. Hülya ÇEKMECELİOĞLU'na minnettârlığımı sunarım. Ayrıca bir "birey" olarak toplumdaki duruşumuzu temellendiren ve şekillendiren tüm "emektâr" ve "kıymetli" hocalarıma teşekkür ederim. Eğitim ve öğretimin önemini her zaman vurgulayan aydın anneme ve babama, desteklerinden dolayı kardeşime, Neslihan Şevik ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Kocaeli 2016

Saâdet Elâ Pelenk

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
TABLolar.....	x
GİRİŞ.....	12

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKLE İLGİLİ TEORİK ALTYAPI

1. YENİLİK VE YENİLİK KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI.....	17
1.1. Yenilik Kavramı, Türleri ve Tarihsel Gelişimi.....	17
1.2. Yenilik Süreci.....	23
1.2.1. Klasik Yenilik Süreci	23
1.2.2. Bilgi Tabanlı Yeni Ekonomilerde Yenilik Süreci.....	26
1.2.2.1.Yeni Ekonomi Kavramı	27
1.2.2.2.Yeni Ekonomi Kapsamında Yenilik Süreci.....	30
1.3. Yenilikçi İşletmeler.....	32
1.4. Örgüt Kültürü	35
1.4.1. Kültür Kavramının Tarihsel Gelişimi	36
1.4.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	41
1.4.3. Örgüt Kültürüne Yenilikçi Bir Yaklaşım: Yenilik Kültürü	42
1.4.3.1.Yenilik Kültürü Özellikleri.....	44

1.4.3.2. Yenilik Kültürü Oluşumu	52
1.5. İş Tatmini	54
1.6. Bireysel İş Performansı	59

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR

2. KLASİK VE YENİLİK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	62
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	62
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	64
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	66
2.3.1. Planlama.....	67
2.3.2. İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme.....	67
2.3.3. Performans Değerleme.....	69
2.3.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerlemesi.....	69
2.3.5. Çalışma İlişkileri ve İş Güvenliği	70
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Yenilik Odaklı Bir Bakış Açısı.....	71
2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yenilik Odaklı Uygulamaları	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME:AMPRİK BİR ARAŞTIRMA

3. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, YENİLİK KÜLTÜRÜ, İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL PERFORMANS	81
3.1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yenilik Kültürü İlişkisi	81
3.2. Yenilik Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi	86
3.3. İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi.....	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve ANALİZ

4. BULGULAR VE ANALİZ.....	91
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	91
4.2. Araştırmanın Problemleri.....	93
4.3. Araştırmanın Sınırları (Kısıtları) ve Yargılanması	93
4.4. Araştırmanın Modeli	95
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	96
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	97
4.6.1. Ölçeklerin Oluşturulması	102
4.6.2. Veri Toplama Süreci	103
4.6.2.1. Örneklem ve Örneklem Nitelikleri	103
4.6.2.2. Nitel Veri Toplanması.....	104
4.6.2.3. Nitel Verilerin Analizi	105
4.6.2.4. Nitel Araştırma Bulguları	115
4.6.2.4.1. Mevcut Kültürün Yenilikçilik ile İlişkisine İlişkin Veriler.....	115
4.6.2.4.2. Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliğine İlişkin Veriler	119
4.6.2.4.3. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler	120
4.6.2.4.4. Sektör Değişkenliğinin İnsan Kaynaklarına Etkisine İlişkin Veriler	126
4.6.2.4.5. İşletme Stratejisinin İnsan Kaynaklarıyla Uyumuna İlişkin Veriler	128
4.6.2.4.6. İşletme Kültürü ile İnsan Kaynakları Arasındaki Uyuma İlişkin Veriler .	130
4.6.2.4.7. İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler	132
4.6.3. Bulgular.....	142
4.6.3.1. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Odaklı Kültür İlişkisi	143
4.6.3.1.1. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına ait Sonuçlar.....	143

4.6.3.1.2. Yenilik Kültürüne İlişkin Sonuçlar	146
4.6.3.1.3. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Odaklı Kültür İlişkisi	148
4.6.3.1.4. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Odaklı Kültüre Etkisi	149
4.6.3.2. Yenilik Odaklı Kültürün İş Tatmini ile İlişkisi ve İş Tatmininin Bireysel Performansa Etkisi	150
4.6.3.3. Yol Analizi Sonuçları	153
SONUÇ	156
TARTIŞMA VE ÖNERİLER	164
KAYNAKÇA	169
EKLER	i
Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Mülâkat Soruları	i
Ek 2: Anket	ii
Ek 3: Nitel Tablolar	vi
Ek 3.1.: İşletmelerin Yenilikçiliğe Bakış Açıları	vi
Ek 3.2.: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları	vii
Ek 3.3.: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Kodlanması	xv
Ek 3.4.: Yenilik Kültürünün Pozitif ve Negatif Etkilerine ait Görüşler	xxiii
Ek 3.5.: Yenilik Kültürü Etkilerinin Özeti (İspatın Özet Gösterimi)	xxviii
Özgeçmiş	xxv

ÖZET

21. Yüzyıl işletmeleri, artan teknoloji ve çevresel değişimlere uyum sağlamak için yenilikçi olmalıdır. İşletmelerin bu karakteri kazanması, örgüte dair yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların benimsenmesiyle ilgilidir. Bu aslında yenilikçi değerleri vurgulayan bir kültürün kemikleştirilerek, günlük yaşamın bir parçası hâline getirilmesidir. Bu açıdan İ.K.Y. uygulamalarının yenilik odaklı olması çalışanın bu sürece uyumunu hızlandırmaktadır. Bu varsayım ile araştırmanın birinci sorunsalı; yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının tespiti, ikinci sorunsalı; bu uygulamaların yenilik kültürüne etkisini incelenmektir. Aynı zamanda bu durumun iş tatminine ve bireysel performansa olan etkisi, araştırmanın üçüncü sorunsalını oluşturmaktadır. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını tespit etmek için, yarı yapılandırılmış mülâkat uygulanmıştır. Perkmann'ın (2014) kodlama yöntemi kullanılarak; “eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans bazlı ücretlendirme, işe alımda yaratıcılık, mentorluk/koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk” en yenilikçi on uygulama olarak bulunmuştur. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının kendi aralarındaki korelasyonları pozitif yönde ve yüksek oranda çıkmıştır. Buna göre “yaratıcılık”, “mentörlük/koçluk” ve “iş rotasyonu” dışında, diğer uygulamalar arasında birebir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yenilik kültürüne etkisini ölçmek için Agarwala (2003) ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu noktada yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, bir toplam puan skorunu ifade etmek üzere; “yürütme, farkındalık ve tatmin” boyutları altına yerleştirilerek, spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Değişkenler açısından birebir bakıldığında; “yürütme ve farkındalığın”, yenilik kültürü üzerinde direkt bir etkiye sahip olmadığı ancak, “sonuçlardan tatminin” yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direkt bir etki sergilediği görülmüştür. Diğer yandan, katılımcıların yenilik kültürüne ilişkin algılamalarını ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Buna göre “stratejilerin, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanması” ve bu doğrultuda “çalışanların, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları” önemli görülmüştür. Yenilik kültürünün iş tatmini ve bireysel performansa etkisi, yapısal eşitlik modellemesi (P.L.S.) kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre, yenilik kültürünün, iş tatminine etkisi olup, en fazla etki “kariyer, ücret-haklar ve yönetici” boyutlarında görülmüştür. Bu durumun bireysel performansa etkisi, “kariyer” olarak pozitif ve anlamlı iken, “yönetici” boyutu açısından negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Yenilik Kültürü, Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları, İş Tatmini, Bireysel Performans.

ABSTRACT

21st. century's companies must be innovative in order to adopt environmental changes and innovative practices, norms and approaches. That comes to pass as a result of ossifying a culture, which emphasizes innovative values and reflecting that culture as a part of company's daily life. In this respect, the more H.R.M practices focus on innovation, the quicker the employee adaptation innovation process. Based on this assumption, the first question of the research is; determination of innovative H.R.M. practices and the second question is; the effects of those practices on innovation culture. At the same time, the influence of innovation oriented culture on job satisfaction and individual performance is the third research question of this research. Semi-structured interviews were applied to identify the "innovative H.R.M. practices" in Turkey. The most common innovative practices are "training, teamwork, recommendation systems, social activities, performance-based remuneration, creativity in recruitment, mentoring/coaching, job rotation, empowerment and social responsibility" according to the Perkmann's (2014) encoding method. Correlation was reached a positive and high rate among inovative.H.R.M. applications. Except for "creativity", "mentoring / coaching" and "job rotation", there were close relationships among the other applications. Agarwala's (2003) scale was used, for measuring the impact of innovative.H.R.M. applications on innovative culture. According to this, I.H.R.M. applications with express a total points score are placed in "execution, awareness and satisfaction" dimensions and spearman correlation test was used. When exactly on variables, it was seem that; "the execution and awareness" did not have a direct effect on the innovation culture, but "satisfaction from results" had a positive and direct impact on the innovation culture. On the other hand, to measure perceptions of the participants about the innovation culture, factor analyzes was applied. Accordingly to this; "preparing the strategies to compete with innovation and creativity", with in this direction, "sharing emloyee's knowledge and experience" was seem important. For analyzing innovation culture's impact on job satisfaction and individual performance, structural equation modeling method (PLS) was used. According to findings, the innovation culture is positively associated "job satisfaction" in general; supreme influence was on in "career, wage and manager" dimension of job satisfaction. Moreover the findings demonstrated that "career" dimension of job satisfaction had positive effect on job performance while "manager" dimension" were negatively related.

Keywords: Innovation, Innovation Culture, Innovative Human Resource Manangement Practices. Job Satisfaction. Individual Performance.

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İ.K.Y.:	İnsan Kaynakları Yönetimi
I.H.R.M.:	Yenilik odaklı (yenilikçi) İnsan Kaynakları Yönetimi
P.L.S.:	Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi
Y.E.M.:	Yapısal Eşitlik Modeli
I.B.M.:	International Business Machines-Uluslar arası İş Makinaları
A_{1,2,3,...}:	Mülâkatta yer alan işletmeler
U_{1,2,3,...}:	Mülakâтта yer alan yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları
U₁:	Eğitim
U₂:	Takım Çalışması
U₃:	Öneri Sistemleri
U₄:	Sosyal Faaliyetler
U₅:	Performans Bazlı Ücretlendirme
U₆:	Yaratıcılık
U₇:	Mentörlük/Koçluk
U₈:	İş Rotasyonu
U₉:	Güçlendirme
U₁₀:	Sosyal Sorumluluk

ŞEKİLLER

Şekil 1.	Radikal ve Aşamalı Yenilik	19
Şekil 2.	Klasik Yenilik Süreci	24
Şekil 3.	Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli	31
Şekil 4.	Öğrenme Modeli	32
Şekil 5.	Kültürün Dinamikleri Modeli.....	40
Şekil 6.	Kültürün Evrimsel Yapısı.....	53
Şekil 7.	Yenilikçi İnsan Kaynakları Entegre Modeli.....	73
Şekil 8.	Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	75
Şekil 9.	Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültüre Etkisi... 95	
Şekil 10.	Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları Kod Yapısı: Tanımlayıcı Kodlar... 141	
Şekil 11.	Yenilik Kültürü Etkileyen Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları..... 141	
Şekil 12.	İş Tatmininin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine ait Yapısal Eşitlik Modeli (Y.E.M.)	155

TABLULAR

Tablo 1. Yeniliğin Sınıflandırılması.....	18
Tablo 2. Yeniliğin Kaynakları.....	22
Tablo 3. Yeni ve Eski Ekonominin Karşılaştırması.....	29
Tablo 4. Yenilikçi İşletmelerin Özellikleri.....	33
Tablo 5. Yenilik Kültürünün Parametreleri.....	50
Tablo 6. Mevcut Örgüt Kültürü ve Yenilik Kültürü.....	51
Tablo 7. Personel Yönetimi ile İ.K.Y. Arasındaki Farklar.....	64
Tablo 8. Yenilik Kültürü ile İlgili Araştırmalar.....	83
Tablo 9. İşletme Özellikleri.....	105
Tablo 10. Verilerin Kavramsal Kodlamalarının Temalara Göre Sınıflandırılması	111
Tablo 11. Mevcut Kültürün Yenilikçilik ile İlişisine Yönelik Veriler	115
Tablo 12. Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliğine İlişkin Veriler	119
Tablo 13. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına İlişkin Veriler	120
Tablo 14. Sektör Değişkenliğinin İnsan Kaynaklarına Etkisine İlişkin Veriler	127
Tablo 15. İşletme Stratejisinin İ.K. ile Uyumuna İlişkin Veriler	128
Tablo 16. İşletme kültürü ile İ.K. arasındaki Uyuma İlişkin Veriler	130
Tablo 17. İşletme Kültürünü, Yenilikçi Zemine Taşıyacak İ.K.Y. Uygulamalarını ait Verilerin Kavramsal Kodlamalarının Temalara göre Sınıflandırılması..	133
Tablo 18. İşletme Kültürünü, Yenilikçi Zemine Taşıyacak İ.K.Y. Uygulamalarına İlişkin Veriler	134
Tablo 19. Demografik Bilgiler	143
Tablo 20. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Güvenirlik Analizi Sonuçları	144
Tablo 21. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına ilişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	145

Tablo 22. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yürütülmesi, Farkındalığı ve Tatminine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146
Tablo 23. Yenilik Kültürüne ilişkin Faktör Analizi Sonuçları	147
Tablo 24. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Kültürü İlişkisi	148
Tablo 25. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi	149
Tablo 26. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi	150
Tablo 27. Faktör Yükleri Tablosu	151
Tablo 28. İş Tatmini Faktörlerinin, Bireysel İş Performans ve Yenilik Kültürünün Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri	152
Tablo 29. Yenilik Kültürü, İş Tatmini Faktörleri ve Bireysel Performans İlişkisi..	153
Tablo 30. Yenilikçi İ.K. Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi.....	153
Tablo 31. Yenilik Kültürünün, İş Tatmini üzerindeki Etkisi	154
Tablo 32. İş Tatmininin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi	154

GİRİŞ

Küreselleşme, şiddetlenen rekabet ve teknolojinin hızlanması, 21. Yy. iş dünyasında işletmeleri yenilik yapmak ya da yok olmak gibi bir ikileme karşı karşıya bırakmaktadır. Bu ikilem, örgütsel çevre bilim kuramının çevredeki değişen koşullara uyum gösteren işletmelerin, gelişip çoğalacağı, uyum sağlayamayanların ise yok olacağı şeklindeki temel varsayımı ile paralellik göstermektedir. Değişime uyum sağlayarak yenilikçi bir karaktere bürünmek ve bunu sürdürülebilir hâle getirmek, yönetimin bu yöndeki farkındalığı ve kararlılığı ile birlikte; yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların örgüt kapsamında içselleştirilerek örgütün günlük hayatının bir parçası hâline getirilmesini bir bakıma, yenilikçi değerleri öne çıkartan bir kültürün benimsenmesini gerektirmektedir. Bu aslında, hem yönetim hem de çalışanlar düzeyinde “toplumsal zihniyet değişimi” anlamına gelmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte yenilikçiliğin sosyal yanını öne çıkartan bu güncel bakış açısı, yeniliğin fiziksel ya da teknik kısmına odaklanan klasik yaklaşımdan farklılaşmaktadır. Ekonomi disiplinine ait bir terim olarak yenilik, “innovation” kavramını ilk kez kullanan Schumpeter’a göre yenilik: Yeni ürün ve süreçlerin, eskilerinin yerini almasıdır. Bu yönüyle fikir, keşif yahut icadın yeni bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine yahut yeni bir toplumsal hizmete dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu klasik bakış açısına göre yenilik yalnızca bir pazar sorunu ya da ekonomik bir dar boğazı aşmak, yahut bir rakibin önüne geçmek amacıyla tek seferlik ya da nadiren gerçekleştirilen bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Ancak ürün yaşam sürelerinin kısaldığı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği pazar ortamında bu anlayış kısır kalmakta; yenilik, işletme tarafından gerçekleştirilen bir faaliyetten öte kültürel bir gelişim ve değişimi ifade etmektedir. Bu durumda yenilik, ancak yönetim ve örgüt çalışanları tarafından benimsendiğinde (içselleştirildiğinde), dış çevredeki değişimlere bir cevap ve çevreden gelebilecek tehditlerin önüne geçebilecek bir rekabet avantajı olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, rekabet aracı olarak yeniliği bir yaşam biçimi gibi algılamaları ve buna dair bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde yenilikçi işletmelerin, yenilikçi uygulama ve unsurları içermekte olduğu diğer bir deyişle, yenilikçi bir kültürün özelliklerini sergilemekte olduğu görülmektedir. İşletme kültürü, işletmenin yenilik odaklı bir sürdürülebilir rekabet avantajı edinmesinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Örgüt üyelerinin işlem ve süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendiren ve üyeler tarafından paylaşılan norm, varsayım ve kabûller bütünü olarak örgüt kültürü, 1980'li yılların başından bu yana popüler olan bir konu olmuştur. Bu güçlü rolü dikkate alındığında kültürün, örgütün nasıl yönetildiğini belirleyen temel bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Yenilikçi değerleri yansıtan bir kültür, örgütsel davranış yazınında: “Yenilik kültürü”, “yenilik odaklı kültür” yahut “yenilik destekli kültür” terimleriyle yer almaktadır. Yenilik kültürü hata ve belirsizliğe tolerans, risk alma, bilgi paylaşımı, katılımcılık, yaratıcılık, açık iletişim kanalları gibi değerleri ve uygulamaları öne çıkartarak; yönetimin de desteği ile çalışanlara, sürekli öğrenme ve gelişme imkânı sunmaktadır.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde, yenilikçi örgüt kültürünün özellikleri, ölçümü ve bu kültürün örgüt performansı üzerindeki etkilerine dair çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmasına karşın, özellikle yenilikçi örgüt kültürünün öncüllerine dair ilgili boşluğun henüz doldurulamadığı görülmektedir. Hiç şüphesiz ki bu kültürün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında en önemli rol, örgüt yönetimine düşmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.) uygulamaları ise yönetimin bu amaçla kullanabileceği araçlar arasında yer almaktadır. İ.K.Y., klasik yönetim yazınında işletme fonksiyonları arasında yer almakta ise de Harvard, Cambridge yahut Oxford gibi en iyiler arasında yer alan yönetim kürsüleri ve programlarında artık yönetimin bir alt fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. İ.K.Y. açısından incelendiğinde yenilikçi İ.K. uygulamalarına dair çok sayıda araştırmanın olduğu ancak, bu uygulamaların yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkilerinin belirlenmediği görülmektedir. Bu noktada ilgili yazında, kültürün İ.K.Y. üzerindeki şekillendirici etkisine dair çok sayıda çalışmanın mevcudiyetine rastlanmaktadır. Burada karşılaşılan soru, kültürün özünü oluşturan değer, norm, varsayım ve kabullerin pekişmesi, yeni nesil üyelere aktarılması ve devamlılığının sağlanmasında İ.K.Y. uygulamalarının belirleyici role sahip olup olmadığıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür

geliştirme ve sürdürme üzerindeki rolünün incelenmesidir.

Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile yenilik odaklı bir kültürün oluşumu arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, Agarwala (2003) ölçeği kullanılarak, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları; a) farkındalık, b) yürütme ve c) sonuçlardan tatmin şeklinde üç boyutta ele alınmakta ve bu uygulamaların, yenilik odaklı bir kültürün gelişim ve devamlılığına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Bu noktada önemli olan, yenilikçi bir anlayış ile tasarlanan İ.K.Y. uygulamalarının “içeriği” olmalıdır. Batı ülkelerinde, yenilikçi bir kültür inşa etmek için çeşitli yenilikçi uygulamalardan bahsedilmekle beraber, Türkiye koşullarında, işletmelerin kullanmakta oldukları yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını belirlemek gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmada eklektik yöntem uygulanmakta ve nicel analize destek olarak, yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen nitel analizden faydalanılmaktadır. Yönetim yazını incelendiğinde kantitatif araştırmaların, Amerikan ekolünde öne çıktığı, kalitatif araştırmalara ise Kıta Avrupası`nda ağırlık verilmekte olduğu ancak; güncel eğilimin, hem kalitatif hem de kantitatif yöntemlerin bir arada kullanılmasını içeren eklektik çalışmalarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla nicel analize destek olmak, hattâ nicel analizi tamamlamak adına nitel analizden faydalanılmaktadır.

Ek olarak, yenilikçi kültürel değer, norm ve yargıların işletme içerisinde hâkim olarak yaratıcı ve yenilikçi süreçlerde çalışanlara fikirlerini gerçeğe dökme ve hayallerini gerçekleştirme imkânı vermesi, Maslow`un “İhtiyaçlar Hiyerarşinin” en üst basamağı olan kendini gerçekleştirilmeye tekâbül etmektedir. Dolayısıyla yenilik odaklı bir kültürün, örgüt çalışanlarının iş tutumları ve davranışları üzerinde de etkili olması beklenmektedir. İlgili yazında, kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisi detaylı çalışılmış olduğundan bu çalışmada, yenilikçi kültürün, çalışanların iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve böyle bir tatminin, çalışanların bireysel performanslarını nasıl etkileyeceği araştırılmaktadır.

Yenilikçi bir anlayışta kurgulanan İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolünü ölçen araştırmanın üç temel sorunsalı bulunmaktadır: Birinci sorunsal; Türk işletmelerinde, fiiliyatta/yürürlükte aktif bir şekilde kullanılan

yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının tespit edilmesidir. İkinci sorunsal; yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür yaratma ve sürdürme üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir. Nihayetinde araştırmanın üçüncü sorunsalı; yenilikçi bir kültürün, iş tatmini ve performansı gibi bireysel düzeydeki çıktıları olmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın çerçeve kısmında; yenilik kavramı, önemi, türleri ve yenilik sürecinden bahsedilmekte, yenilik sürecinin tek seferlik bir süreç yerine; işletmenin günlük hayatının bir parçası bir bakıma, “işletme kültürü” hâline geldiği tartışılmaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü kavramı ve yenilik odaklı bir kültürün özelliklerinden bahsedilmektedir. Ardından, İ.K.Y. kavramı ve uygulamaları incelenmekte ve bu kapsamda yenilikçi yaklaşımlardan bahsedilmektedir. Nihayetinde teorik kısım, iş tatmini ve bireysel performans gibi iş tutumlarının tanımlanmasıyla sonlanmaktadır.

Hipotez geliştirme kısmında; a-) yenilikçi bir anlayışta kurgulanan İ.K.Y. uygulamaları ile yenilikçi örgüt kültürünün oluşumu arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Böylece yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik kültürüne olan pozitif etkilerini açıklayan ilk hipotez geliştirilmektedir. b-) Yenilikçi bir anlayışta tasarlanan örgüt kültürünün, bireye daha yüksek düzeyde otonomi sağlaması ve kurum için bir değer yaratması, bireylere kendi fikir ve hayâllerini gerçekleştirme imkânı vermektedir. Bu sebep ile, yenilik kültürünün iş tutumları üzerindeki etkisinden bahsedilmekte ve yenilik kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Bu noktada, yenilik kültürünün iş tatminini arttıracak yönündeki ikinci hipotez geliştirilmektedir. Ve son olarak; c-) iş tatmininin, çalışan performansına nasıl yansıtacağı konusu incelenerek; tatminin, bireysel performansı arttıracak yönündeki üçüncü hipotez geliştirilmektedir.

Araştırmanın bulgular kısmında; öncelikle nitel araştırmaya yer verilmekte; Kocaeli ili sınırları dâhilinde faaliyet göstermekte olan ve “Capital ilk 500 listesinde (2012)” yer alan doksan iki adet işletmeden on beşinin İ.K. yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakat kapsamında; a) mevcut atmosferi/ kültürleri, b) faaliyette bulunduğu sektörün değişim seviyesi, c) İ.K.Y. alanında ne tip yenilikçi uygulamalardan faydalandıkları, d) faaliyette buldukları sektörün değişkenliğinin,

İ.K.Y. uygulamaları üzerindeki etkileri, e) İ.K.Y. uygulamaları ile işletme kültürü/ortamı/atmosferi arasındaki ilişkiler ve f) hangi nitelikteki İ.K.Y. uygulamalarının, işletme atmosferini/ortamını/kültürünü yenilikçi bir zemine taşıyabileceğine dair yanıtlar yer almaktadır. Bu yanıtlar kodlanarak, 21. Yüzyılın dinamik çalışma ortamında, İ.K.Y. uygulamalarında ne tarz yeniliklerden faydalandığı ve bu yenilikçi uygulamaların, işletme kültürünü yenilikçi bir zemine nasıl taşıyacağı yönündeki görüşler derlenerek sunulmaktadır. Burada bir adım daha ileriye gidilerek, yenilikçi uygulamaların ortak noktaları, tanımlayıcı kod olarak ifade edilmekte ve böylece Perkman ve Spicer (2014)' in kodlama tekniğinden de faydalanarak, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke genelinde ve Kocaeli gibi bir sanayi ili özelinde işletmelerin, “yenilikçi bir anlayışta kurgulayarak” yenilik odaklı bir kültürün oluşumuna katkı sağlamasını bekledikleri on adet İ.K.Y. uygulaması da tespit edilmektedir; “eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans bazlı ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, mentorluk-koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk” olarak belirlenen yenilikçi uygulamalar, nicel analiz için bir temel oluşturmaktadır.

Araştırma bölümünün devamında yer alan nicel analiz kısmında; yenilik odaklı kurgulanan İ.K.Y. uygulamaları ile yenilik kültürünün oluşumu arasındaki ilişki, Agarwala'nın (2003) izinde; a) yenilikçi İ.K.Y. uygulamaların önemine dair farkındalık, b) işletme kapsamında yürütülmesi ve c) sonuçlarından elde edilen tatmin olmak üzere üç boyut hâlinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak test edilmekte ve ardından, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak; yenilik kültürü, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelenmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmında; elde edilen bulgular yorumlanarak, örnekleme ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Aynı konuda ya da ilgili konularda çalışacak araştırmacılara veya başka kurum ya da ilgililere iletilmek istenilen öneriler, gelecek araştırmalarda ele alınabilecek noktalar vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKLE İLGİLİ TEORİK ALTYAPI

1. YENİLİK VE YENİLİK KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

Teknolojinin hızlı gelişmesi ve küreselleşme, ürün yaşam sürelerinin kısalmasına (Eryiğit, 2014: 3); böylece işletmeleri, şiddetli bir rekabet içine sokmaktadır (Zerenler, 2007). Bu noktada yenilik, yeni pazarlara girilmesi ya da mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından önemli bir rekabet aracı olmaktadır (Akyos, 2006). Diğer yandan yenilik, işletme tarafından gerçekleştirilen bir faaliyetten öte kültürel bir gelişim ve değişimi ifade etmektedir. Bu açıdan yenilik için gerekli ortamın sağlanması da önemli olmaktadır. Bu bölümde; yenilik kavramı, örnekleri, türleri, süreci, yenilikçi işletmelerin özellikleri, aynı zamanda kültür, örgüt kültürü, yenilik odaklı bir kültür özellikleri, oluşumu ve etkilerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın diğer değişkenleri olan iş tatmini ve bireysel iş performans da kısaca tanımlanmıştır.

1.1. Yenilik Kavramı, Türleri ve Tarihsel Gelişimi

Yenilik kavramına ilk değinen Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter'a göre yenilik: "Yeni bir ürünün ya da bir ürünün yeni halinin piyasaya tanıtımıdır". Uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen Oslo Kılavuzu (2005)'na göre de yenilik: "İşletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir". Dolayısıyla yenilik, teknik/ekonomik/sosyal süreçler bütünü olarak (T.D.K., 2015), işletmeye sektör fırsatlarını yakalama ve payını arttırma olanağı vermektedir (Focus, 2014).

21.Yüzyılda işletmeler, maliyetleri azaltmak ve müşteri potansiyellerini arttırmak için yenilik yapmaktadırlar (Kirbach ve Schimiedeberg, 2008). Ancak işletmelerin, yeniliğe bakış açılarını anlamak için, yenilik tarihini genel çerçeveye belirtmek önemli gözükmektedir. 1870 ve 1914 yılları arasında dünyanın endüstriyel

coğrafyası hızlı bir değişim içindedir. Yaklaşık olarak, her on yılda bir yeni bir endüstri alanı ortaya çıkmaktadır. 1860-1870 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya, sonraki yirmi yıl içinde Batı Rusya ve Japonya, 1900 yılında Orta Avrupa, Çin ve Brezilya hızla değişim sinyalleri vermeye başlamıştır. 1920-1950 yılları ise ne teknolojide ne de toplumda hızlı değişime sahne olmuştur. Bu dönem, sentetik boya ve elektrik motorlarının icat edilmesiyle başlamakta ve modern elektronik cihazların geliştirilmesiyle sona ermektedir. Daktilo, araba, elektrik ampulü, teller, traktörler, tramvaylar, sentetik ilaçlar, telefon, radyo ve uçak gibi birçok şeyin ortaya çıkması ile birlikte modern dünya oluşmuştur (Drucker, 1987:466-468).

1950 yılına kadar, yenilik kavramı detaylı tartışılan bir olgu olmayıp, son elli yıl içinde küresel açıdan stratejik bir olguya dönüşmüştür. 1950-1960 yıllarında, yenilik becerisi sadece büyük işletmelerin tekelindedir (Gürsu, 2014). 2000'li yıllarda yenilik, işletme varlığının sürdürmek için temel koşullardan birisidir. Bu açıdan, Avrupa Birliğinin yayınladığı Oslo (2005) kitapçığında yer alan yenilik tanımı bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir (Gürsu, 2014). Yeniliğin, nasıl ve hangi alanda gerçekleştirileceği, işletmeler için önemlidir (Kırım, 2006). Literatürde yenilikle ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar bulunmakta ancak, genel olarak yenilik türleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel (Oslo Kitapçığı, 2005), düzen bozucu stratejik nitelikli, uygulama, deneyim, iş modeli ve yapısal olarak sınıflandırılmaktadır (Eryiğit, 2014:9). Buna ilişkin sınıflandırma Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1: Yeniliğin Sınıflandırılması

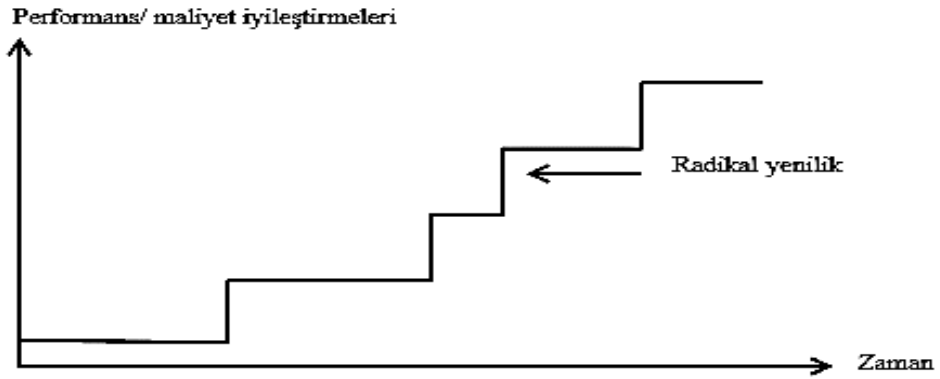
Boyutlarına ve etki derecelerine göre yenilikler: Radikal ve artımsal (aşamalı) yenilik
Meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilikler: Yıkıcı ve destekleyici yenilik
Kullanım alanlarına göre yenilikler: Ürün, hizmet, süreç ve pazarlama yenilikleri
Teknolojik yoğunluğa göre yenilikler: Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik
Diğer yenilikler: Toplumsal yenilik

Kaynak: Demirci, 2014.

Boyutlarına ve etki derecelerine göre yenilikler, sahip oldukları yenileşme ve iyileştirme boyutuna ve farklılaşma derecesine göre radikal (radical) ve aşamalı (incremental) yenilikler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Radikal yenilikler:

Mevcut olandan tamamen farklı olarak ortaya çıkarılan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilerek, sosyal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesidir. Vakum lambalarının yerini transistorların, transistorların yerini de yarı iletkenlerin alması bu duruma örnektir. 1990'lı yıllarda, I.B.M.'in geliştirdiği silikon germanyum (Si Ge) çip teknolojisi de radikal yeniliği temsil etmektedir. Buna göre Si-Ge cipler, geleneksel silikon ciplerden dört kat daha güçlü olup, daha az enerjiyle çalışmaktadır. Bu sayede cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar, elde taşınabilen dijital cihazların ideal hale gelmiştir (Luecke, 2011: 4-5).

Şekil 1: Radikal ve Aşamalı Yenilik



Kaynak: Richard Luecke, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çeviren: Turan Parlak, Harvard Business Press, İş Bankası Kültür Yayınları, 2. b., 2011, İstanbul, s.6.

Radikal yenilik; “devrim yaratan yenilik” ya da “sürekli olmayan yenilik” ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Luecke, 2011:5). Bu açıdan yeni bir piyasa/teknoloji yaratarak, büyük değişimlere sebep olan yeniliklerdir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). Şekil 1’de adım adım gerçekleşen küçük ilerlemeler, radikal yeniliğin nasıl ortaya çıktığı göstermektedir. Bu küçük ilerlemeler, ileriye doğru yapılacak sıçramaları sembolize ederek, aşamalı yenilik sürecini başlatmaktadır (Luecke, 2011:7). Aşamalı yenilik; mevcut ürün, hizmet ve süreç üzerinde yapılan yeni değişimler, ekleme ya da çıkarmalar ile ortaya çıkmaktadır (Demirci, 2014). Genellikle performans, güvenlik ve kaliteyi arttırmak ya da masrafları azaltmak amaçlı yeniliklerdir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). Bu süreçte, pazara kabul edilmek için yarışan ve farklı çalışma prensiplerine sahip teknolojik varyantlar bulunmaktadır. Sözü edilen rekabet, var olan ile farklı işlevleri bulunan yeni teknolojiler arasında geçmektedir. Saat

sektöründeki diyaşazon, kuvars ve dik salınım arasındaki rekabet bu duruma örnektir (Luecke, 2011: 6-7).

Ürün ve hizmet yeniliği; ürün ve hizmetlerde yapılan yeniliklerdir. İşletme, mevcut ürünlerine ilave olarak, yeni bir takım ürünleri piyasaya sürebildiği gibi; eski ürünlerini tamamen piyasadān çekerek hiç denenmemiş birtakım ürünleri de piyasaya sunabilmektedir (Demirci, 2014). Bu bakımdan ürün yeniliği, mevcut ürünlerin bir üst seviyeye çıkartılması ya da tamamen yeni bir ürünün ortaya konulmasıdır (Kırım, 2006; Durna, 2002). Çünkü büyük bir hızla küreselleşen dünyada giderek standartlaşan üretim süreçleri ve teknolojileri, işletmelerin bu geniş pazarda diledikleri yerlere gelmelerini güçleştirmektedir (İrani vd., 2006). Bu durumda işletmeler, yenilik yoluyla önemli değerler yaratarak (Ateş, 2007, s.19), ürün ya da hizmetin daha iyi olanını sunmak zorundadır (Swaim, 2011).

Mevcut ürün ve hizmetlerin, piyasaya sunulma yöntemlerini geliştirmek ise süreç yeniliğidir. Bu durumda, yeni fikir geliştirme ve maliyetleri düşürmeyi kapsamaktadır (Kırım, 2006; Durna, 2002; Uzkurt, 2008). Bu noktada, işletmenin müşteri ile iletişim sürecinin iyileştirilmesi olan pazarlama yeniliği (Phaprake, 2011), aynılaşmaya başlayan sektörlerde dinamik bir etki yaratmaktadır (Kırım,2006). Dolayısıyla tüketicilerin davranış ve değerlerindeki değişiklikleri içeren sosyal yenilik önemli bir boyut kazanmaktadır. Bu değişikliklere uygun ürün ve hizmet üretim ve sunumu ise organizasyonel yeniliği gerektirmektedir (Swain, 2011: 35).

Organizasyonel yenilik; yeni örgütsel bir modelin, işletme içinde veya dışında uygulanmasıdır (Oslo, 1995:153). Aslında bu yenilik türü, teknolojik ilerlemeyi geriden takip edenlere daha uygun bir stratejidir. Çünkü finanse edilmesi diğerlerine nazaran daha kolaydır (Telli vd.,2010:5). Bu bakımdan büyük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı durgunluğun ifadesi olan “dinozorlaşma sendromu” için bir panzehir olabilmektedir. Dinozorlaşma sendromuna göre işletmenin geçmişte elde ettiği başarılar, işletme içinde büyüklük sendromu oluşturmakta ve işletme yönetimi, minimum risk alarak, sadece fonksiyonel rollerini yerine getirmektedir (Thornberry, 2001: 527). Bu durum yeniliklere açık olmamaya ve işletmenin, çevresel oluşumlar karşısında yeterli duyarlılığı göstermemesine neden olmaktadır (Naktiyok, 2007: 4). Bu noktada önemli olan işletme yönetiminin, ürün veya hizmetlerinin tüketicilerin beklentilerini yeterince karşılayıp/karşılamadığını sorarak, faaliyet gösterdikleri alanı

geliştirmesidir. Bir bakıma yaratıcı yıkım sonucu yenilik, ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacaktır (Elçi, 2006: 12). Schumpeter (1950)' da, yeniliğin yaratıcı yıkım sonucu oluştuğunu vurgulamaktadır (Top: 2008: 25).

Yaratıcı yıkım; yeni bir teknoloji, ürün, pazar ya da örgütsel uygulamanın, piyasadaki mevcut ürün ya da örgütsel uygulamaya alternatif oluşturması durumunda gerçekleşmektedir. Bu unsur, piyasadaki rekabet yapısını bozan, aynı zamanda piyasadaki değişimle beraber ekonomik büyümeye katkı sağlayan bir etkiye sahiptir (Larson, 2000:306). Diğer yandan, ürünlerin performansını artırmaya yönelik destekleyici yenilikler (Uzkurt, 2008: 39), yıkıcı yenilikleri iyileştirilerek ya da geliştirilerek olgunlaştırmaktadır (Demirci, 2014).

Düzen bozucu nitelikli yenilikler; uygulama, deneyim, iş modeli yenilikleri ve yapısal yenilikler olarak sınıflandırılarak, ekonomik ve toplumsal faydayı arttırmaktadır. Düzen bozucu yenilikler, ileri teknoloji ve stratejik buluşlar ile yeni pazarlar yaratmaktadır. Motorola'nın ilk cep telefonlarını piyasaya sürmesi, bu yenilik türüne örnektir. Uygulama yenilikleri, kullanılan teknolojinin aynı kalarak, yeni pazarlar geliştirmeyi hedeflemektedir. Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetleri kullanmalarını güvenilir ve keyifli hale getiren deneyim yeniliğidir. Kargo hizmetlerinin adım adım takip edilmesi, bu yenilik türüne örnektir. Rekabet sonucu işletmenin değer zinciri içindeki rolü ise iş modeli yeniliğidir. İşletmelerin mevcut iş modellerini kökten değiştirerek, sektör ilişkilerini yeniden tanımlaması, yapısal yenilik olarak adlandırılmaktadır (Kırım, 2006).

Finansal yenilik; finansal sistem bileşenlerinin (ürün, hizmet, süreç, kurum ve sistem) birinde veya daha fazlasında gerçekleştirilen yeniliktir (Philippas vd., 2009: 940). Bireyler, işletmeler, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar finansal yeniliğin olanaklarından hayatı kolaylaştırmak için yararlanmaktadırlar (Case ve Fair, 2008). Ancak yenilik, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan bir kaynak bileşimi olduğundan (Ateş, 2007: 19), işletmeyi iç ve dış kaynaklar vasıtasıyla sürekli etkilemektedir (Focus, 2014). Yeniliğin iç kaynakları; beklenmedik oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereklilikleri ve sektör ya da pazar yapısındaki değişimlerden oluşmaktadır. Dış kaynakları ise nüfus değişiklikleri, algılama farklılıkları ve yeni bilgilerden meydana gelmektedir (Durna, 2002). Dolayısıyla yenilik, çeşitli kaynaklardan

beslenerek, bir dizi süreçten geçmekte, farklı alanlar ve gruplar üzerinde değişik etki düzeylerine (Bkz. Tablo 2) sahip olmaktadır (Demirci, 2014).

Tablo 2: Yeniliğin Kaynakları

ENDÜSTRİ	SOSYAL ÇEVRE
Beklenmeyen bir başarı veya başarısızlık	Demografik veriler
Gerçek ile olması gereken arasındaki farklılık	Tutum ve davranıştaki değişim
Bir süreç içinde düzeltilmemiş, zayıf bir halkanın yarattığı fırsat	Yeni bilgi
Bir endüstri ya da piyasa tabanının değişim geçirmesi	-

Kaynak: Peter Drucker (1993). *Innovative and Entrepreneurship, Prative and Principles*, Collins, s.13'den aktaran B. Karamehmet (2012). "Starbucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları". *Journal of Sociel Sciences*, sayı: 2.

Drucker'a göre beklenmedik başarı ve başarısızlıklar, birinci derece yenilik kaynaklarıdır. Bu kaynak sayesinde yeniliği teşvik eden ve yöneten işletme, ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahip olmaktadır (Focus innovation, 2014). Örneğin Ford Motor, 1957 yılında "Edsel" adlı bir otomobil modeli geliştirmiştir. Bu otomobilin tasarımı ve görünümü, müşterilerin tercihlerine dayanan geniş çaplı bir araştırmaya dayanmaktadır. Fakat piyasaya çıktığında tam bir başarısızlıkla karşılaşmıştır. Bu koşulda Ford Motor, müşteri beklentilerini ölçen yeni bir araştırma yapıp, "Thunderbird" modelini üretmiştir. Bu model, Amerikan otomotiv tarihine büyük bir başarı olarak geçmiştir (Swaim, 2011).

İkinci derecede önemli yenilik kaynağı, ekonominin ya da pazarın değişik düzeylerinde ortaya çıkan eşitsizliklerdir. Eğer bir ürüne veya hizmete olan talep sürekli artıyorsa, ekonomik performans da sürekli iyileşmelidir. Talebin sürekli arttığı bir iş dalında, bu dalgayı arkaya alıp, kârlılığı kolayca yakalamak mümkündür. Ancak büyük işletmeler, kârlılığa ulaşamıyorsa, yeni ve küçük bir işletme için süreç ya da hizmete yönelik büyük bir yenilik fırsatı doğmaktadır (Capelli, 1987: 472). Üçüncü derecede önemli yenilik kaynağı, teknoloji, endüstri ya da işletmedeki yönetimsel güç eksikliğidir. Artan pazar taleplerine sahip bir endüstri dalı, bu durumu kârlılığa dönüştürmediği takdirde; ürünü, dağıtıcı kanalını veya müşteri beklentilerini değiştiren önemli bir yenilik, güçlü ödülleri de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, bir endüstrinin ya da piyasanın tabanı değişim geçiriyorsa ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir yenilik fırsatı doğmaktadır (Drucker, 1993: 13).

1.2. Yenilik Süreci

Yeni bir fikrin ürüne dönüşme süreci; yeniliğin türüne, alanına ve boyutuna bağlı olarak farklı aşamalar gerektirse de genel olarak ürün geliştirme süreci, ortak aşamalara sahiptir. Bu bölümde; klasik ve bilgi tabanlı yeni ekonomi kapsamında yenilik süreçleri incelenmektedir.

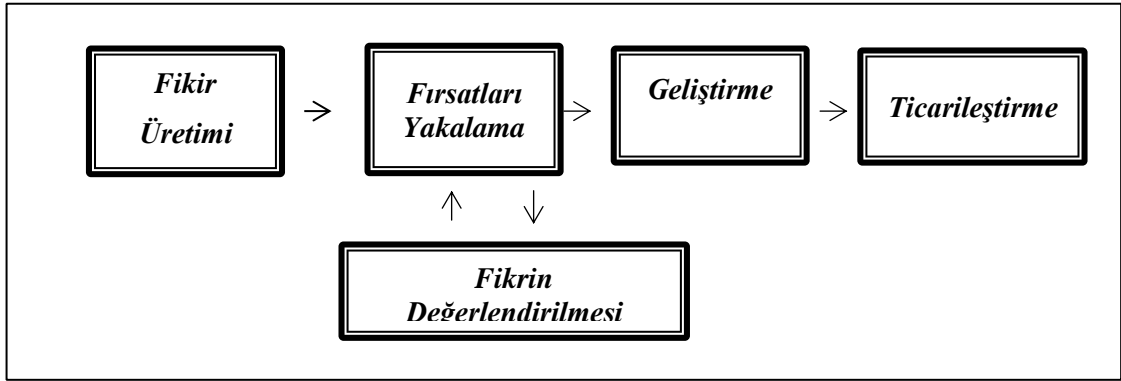
1.2.1. Klasik Yenilik Süreci

Endüstri devriminin başlangıcından itibaren yenilik, işletme için yüksek kâr oranı ve pazar payı sağlayarak, rekabet avantajı yaratmıştır (Prajago and Ahmed, 2006: 499). Ancak bir işletmede, yenilik sürecinin başlaması için yeniliğe ihtiyaç duyulmalıdır (Durna, 2002: 115). Örgütsel yenilik ile ilgili birçok araştırma bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgilenmiştir.

Wolfe (1994), kendi adıyla bilinen örgütsel yenilik süreci geliştirmiş olup, modelin aşamaları sırasıyla; fikir kavramı, farkına varma, birleştirme, değerlendirme, ikna etme, kararın benimsenmesi, uygulama, doğrulama, iş programının yapılması ve öneridir (Chuang, 2007: 882).

Vracking ve Cozijnsen (1993: 67-68) ise yenilik sürecini; fikirlerin elde edilme, başlangıç, uygulama ve birleştirme aşamaları olarak dört adımda ele almıştır. Diğer bir araştırma yenilik sürecini; fikir geliştirilmesi, yenilik kararlarının verilmesi- projesi - sonuçları olmak üzere dört aşamada ele almıştır (Boeddrich, 2004: 275). Şekil 2'de klasik yenilik süreci; araştırma ve geliştirme ile başlayıp, pazara sunma ile son bulan bir takım aşamalardan geçmekte, dolayısıyla tek yönlü modelle ifade edilmektedir. Bu sürecin başlangıç noktası araştırma-geliştirme olup, bitiş noktası pazardır (Demirci, 2014).

Şekil 2: Klasik Yenilik Süreci



Kaynak: Richard Luecke (2011). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. Çeviren: Turan Parlak, Harvard Business Press, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı.

Fikir üretimi; herhangi bir şey hakkında bir düşünce geliştirilmesi olup, genel olarak bir soruna ya da fırsata kaynaklık etmektedir (Luecke, 2011). Bu aşama, teknolojik gelişmeye ya da tüketici ihtiyacındaki değişime dayalı olabilmektedir (Tidd vd., 1997: 91). Ancak bu aşamanın başarılı olması için, bilgi akışının önündeki tüm engeller kaldırılmalıdır (Durna 2002:120).

Fikrin değerlendirilmesi; üretilen fikirlerin değerlendirilerek, uygun olanların sıralanması, olmayanların elenmesidir. Bir bakıma yaratılan fikir sayısının azaltılıp (Tek, 1999: 409), en avantajlı olanın seçimidir (Tidd vd., 1997). Ancak önce problem tanımlanmalıdır. Çünkü iyi belirlenmiş bir problem ile bilgi yığınları tasnif edilerek kritik faktörler kesin olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla mantıksal bir değerlendirme ile doğru çözüme ulaşılmaktadır (Başadur ve Gelade, 2006: 52). Ayrıca bu aşamada, yeniliğin kimler için yapılacağı ve ne gibi yararlar getireceği belirlenmelidir (Kotler, 2000). Bir nevi pazardaki fırsatlar yakalanmalıdır. Bununla birlikte yeni fikrin işlevselliği, maliyet avantajı ve işletme stratejisiyle uyumlu olup/olmadığı, uyumlu ise gerekli teknik bilgi gibi birçok soruya olumlu yanıt vermesi ve kurumsal destek bulması da önemli olmaktadır (Luecke, 2011: 4).

Fikir geliştirme; fikirlerin belirli bir noktaya doğru birleştirilerek, pratik çözüm ve plânlar geliştirmektir (Başadur ve Gelade, 2006: 52). Bu aşamada, daha önce tasarlanmış olan prototip ürün ile pazar testi yapılmaktadır. Ürün, farklı uygulamalardaki performansı için alfa testine tabi tutulmaktadır. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, hedef pazar üzerinde hedef kitle testleri olan beta testleri

yapılmaktadır. Beta testi sonucu, müşterinin bakış açısı ile ürüne son şekli verilmektedir (Kulaklı, 2005: 269). Sonuç olarak alfa ve beta testlerini geçen yeni ürünler, pazara sunulmaktadır (Başadur ve Gelade, 2006: 52-53).

Yeni ürün geliştirme sürecinin son aşaması olan ticarileştirme; yeni fikir ve çözüm önerilerinin yeni ürün, hizmet ya da iş modellerine dönüştürülerek işletmede uygulanmasıdır. Ancak yeniliklerin, işletmenin problemine gerçek bir çözüm olacağı ya da yeniliklere çalışanlar tarafından, nasıl bir direnç gösterileceği durumları risk taşımaktadır. İşletmenin, bu riskleri minimize edecek şekilde yeniliği uygulaması verimlilik açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda yenilik yönetim süreci, bir problem çözme sürecidir (Tidd vd., 1997: 91). Bu aşamada Drucker'a göre, bir yeniliğin benimsenme hızını beş faktör etkilemektedir (Swain, 2011: 113):

- ✓ Görece Üstünlük: Yeni ürünün, mevcut ürünlerden ne ölçüde üstün görüldüğüdür.
- ✓ Uygunluk: Yeni ürünün, bireylerin değerleriyle ne ölçüde uyduğu.
- ✓ Karmaşıklık: Yeni ürünün, kullanılması bakımından göreceli zorluk derecesidir.
- ✓ Bölünebilirlik: Yeni ürünün, sınırlı ölçülerde denenmeye ne kadar izin verdiğidir.
- ✓ Kendini Gösterme Özelliği: Kullanıcılar için yeni ürünün faydalarının kolayca görülebilmesidir.

Swain (2011)'e göre, yeni ürünün benimsenme hızını etkileyen diğer faktörler; yeni ürünün maliyeti, riski ve belirsizlikleri, bilimsel itibarı ve gördüğü sosyal kabüldür. Benimsenen fikrin ticarileştirilmesi aşaması, maliyetli ve zaman alıcı bir aşama olup, aynı zamanda hataları ve potansiyel satışları görmek için bir fırsattır (Başadur ve Gelade, 2006: 52-53). Bu aşamada, işletmenin tedarikçileri ve müşterileri ile ilgili iletişimi önemli olmaktadır (Eren, 1982: 39).

Klasik yenilik sürecinin aşamaları gerçekleşirken, yenilik sürecinin doğasından kaynaklanan bir takım belirsizliklerin mevcut olması, bu sürecin yönetilebilirliği konusunda önemli sorunları da beraberinde getirmektedir (Tidd vd., 1997: 78). Örneğin, yenilik süreci sonunda ortaya çıkacak yeniliğin tam olarak kestirilememesi,

sürecin ne kadar zaman alacağı ve ortaya çıkan yeniliklerin kabul görüp görmemesinin net olmaması gibi belirsizlikler, yenilik sürecindeki riski artırmakta ve sürecin yönetilebilmesini daha zorlaştırmaktadır. Yenilik sürecindeki belirsizlik alanları, sonuçlara ve araçlara göre iki grupta incelenmektedir: Sonuçlara ilişkin belirsizlikler, yenilik sürecinin nihai hedeflerine ilişkindir. Çünkü çoğu yenilik çalışması sonunda, ortaya nasıl bir yenilik çıkacağını daha sürecin başından kestirmek oldukça güçtür. Bu noktada sonucun belirsizliğinden dolayı sonuca ulaşmak için gerekli süreçlerde nelerin yapılması ve ne kadar kaynak aktarılması gerektiğine dair belirsizlikler, araçlara ilişkin olmaktadır (Pearson, 1991).

Belirsizlik alanları derinleştikçe, yenilik sürecini başarılı bir şekilde yönetmek ve ortaya çıkacak yeniliklerden ekonomik ve sosyal olarak en yüksek fayda sağlamak zorlaşmaktadır. Bu sorunu çözmek için belirsizlikleri azaltacak bilgi ve enformasyonun sağlanması ve gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Demirci, 2014).

1.2.2. Bilgi Tabanlı Yeni Ekonomilerde Yenilik Süreci

Yeni Ekonomi sürecinin temelleri, 1970'lere kadar uzanmaktadır. Bu yıllarda stagflasyon olgusuna çözüm arayışları, yeni bir yatırım alanı olarak "enformasyon teknolojilerine dayalı sanayi politikalarını" gündeme getirmiştir. Bu politikalarla oluşmaya başlayan yeni ekonominin, enflasyon ve işsizliğin azaltılmasına, verimlilik artışına ve büyümeye yapacağı katkılar yaygın bir beklenti hâlini almıştır (Söylemez, 2001: 23-25). Bu durumda, klasik yenilik süreci yanında işletmenin iç ve dış kaynaklardan öğrenme modeline dayalı etkileşimli bir yenilik süreci, yenilik temelinde şekillenen bilgi ekonomisi için gereklidir (Tapscott, 1998: 40-65). Çünkü bilgi ekonomisinde, geleneksel davranış modelleri gelişen teknoloji ve hızlı iletişim nedeniyle değişime uğramaktadır. Örneğin, televizyon yerine video oynatıcı, adres defteri yerine el bilgisayarı kullanılmaya başlanmıştır (Aydoğan, 2005: 56). Bu noktada, yeni ekonominin özellikleri ve yenilik sürecine değinmek önemli görünmektedir.

1.2.2.1. Yeni Ekonomi Kavramı

21. Yüzyılın başlarında yenilikle ilgili her ürün, üretim yöntemi ya da hizmetin, bilim ve teknoloji ile bağlantısı yükselmektedir. Dolayısıyla yenilik sürecinin ana kaynağını, bilim ve teknoloji alanındaki yeni fikirler oluşturmaya başlamıştır. Bu bağlamda, yeni ekonomi kavramı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşen piyasa ile ekonomik ihtiyaçların değişmesi sonucu, farklı düşünme ve faaliyette bulunma ihtiyacının zorunlu hâle geldiği ekonomik yapıyı ifade etmektedir (Nakamura, 2002: 15-30).

Ekonomik yapı; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, dönüştürülmesi ve dağıtım süreçlerini kapsamaktadır. Bu üç süreç bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ve yazılım sistemi sayesinde işlemektedir (Erdoğan, 2007: 14-15). Don Tapscott'a göre, yeni ekonomi; bilgi ve ağ ekonomisi olup (Tapscott ve Hill, 1996: 44), bilgi üretme ve bilgiyi ürüne dönüştürmede sürekli yenilikler getirmektedir (Özsağır, 2007: 39). Yeni ekonomi, bilişim teknolojileri sayesinde bilgi temelli olmakta (Drucker, 1988: 15) ve bilgi, dijital ağlar ile iletilmektedir. Diğer yandan, bilginin kullanıldıkça ve yayıldıkça artarak ekonomideki kaynak kıtlığını ortadan kaldırması, yazılım, ilaç ve biyoteknoloji gibi bilgi yoğun malların ortaya çıkışını desteklemektedir (Aktan, 2014). Ancak yeni ekonomide hız, öğrenme faaliyetinin devamlılığını sağlamalıdır (Lewis, 1997). Aksi hâlde, bilgi işçilerinin iyi yönetilememesi, kalite gibi problemler oluşmaktadır (Aktan, 2014).

Yeni Ekonomiyi ateşleyen temel kavram ise ürünlerin, sistemlerin, süreçlerin ve pazarlamanın sürekli yenilenmesini öngören yenilikçilik olmaktadır (Tapscott,1998: 40-65). Bu durumda bilgi ekonomisinde, sürekli öğrenme faaliyeti ile yenilikçi ürün geliştirilmektedir. Sürekli öğrenme ve bilgi aktarımı, işletmelerin artan rekabet baskısını azalttığından (Aktan, 2014), bilgi değerli olmakta (Lewis, 1997) ve büyümeyi sağlayan en önemli faktör yenilik olmaktadır (Romer, 2007). Bu noktada ekonomik büyüme, yenilik yapmaktan kaynaklanmakta ve ekonomik birimler arasındaki bağlantıları arttırarak, fikir alışverişini çeşitlendirmektedir (Furman, 1998). Katma değeri ve rekâbet gücü yüksek büyümenin hızlanması, yenilik başarısının da göstergesi olmaktadır (Kırımlı, 2007).

Schumpeter'in belirttiği gibi, ekonomik dalgalanma ile büyüme birbirinden ayrılmamakta ve dalgalanmaların kaynağı yenilik olmaktadır (Unay, 1992). Bu noktada, bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler öylesine hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir ki, ürünlerin yaşam süreleri kısalmakta ve bir önceki ürün, ihtiyacı karşılamaz hâle gelmektedir (Sungur, 2002: 54-57). Bu sonuç, bilgi ekonomilerinde yenilikçi işletmelere ihtiyacı arttırmaktadır (Tapscott, 1998: 40-65).

Yenilik sürecinde temel role sahip bilgi; belirli bir düzeyde deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim, enformasyonu fiiliyata geçirebilme yeteneğidir. Ancak, bilginin fiiliyata geçirilebilmesi için, öncelikle sosyalleşmesi yani bireyin sahip olduğu örtük bilginin paylaşılması ve diğerinin örtük bilgisi haline gelmesi gerekmektedir. Öğrenmenin, dil yoluyla değil de, gözlem, taklit ve uygulama yoluyla gerçekleştiği usta-çırak ilişkisi bunun güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sosyalleşme, bir iş eğitimi süreci olarak kabul edilebilmektedir. İş görenin yıllarca edindiği bilgi birikimini, diğer çalışanlar ile paylaşması sosyalleşmeye örnek gösterilebilir. İkinci olarak, bilginin dışsallaşması yani bir fikrin ya da düşüncenin kavramsallaştırılarak, sözlü veya yazılı ifade edilmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak birleştirme, yani açık bilginin bireysel düzeyden örgütsel düzeye taşınması gerekmekte ve son olarak bilginin dokümanlar, kılavuzlar, öyküler içinde örneklendirilerek şekillendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Böylece açık bilgi, örtük bilgiye dönüşerek içselleştirme sağlanacaktır. Böylece çalışanlar, yazılı prosedürleri, güncel verileri ve diğer enformasyonu uygulamada kullandıklarında; açık bilgiyi içselleştirerek, örtük hâle getirmiş olacaklardır (Günsel, 2009: 33).

21. Yüzyılda yenilikçi işletmeler, bilginin önemini büyük ölçüde kavradıklarından, bilgiyi yatırım olarak görmektedirler (Sucu, 2000:139). Ancak bilgi, büyük bir güç olduğundan; bu gücü elinde bulunduranlar, bilgiyi dağıtma konusunda istekli olmayabilmektedir. Dağıtılmak yerine veri depolarında, dosyalarda, bilgisayar belleklerinde ve bireylerin zihinlerinde beklemekte olan paylaşılmayan bilgi, organizasyona bir değer katmayacaktır. Örneğin hiyerarşik şirketlerde, bilgi genellikle kurumsal güç kaynağı olarak görüldüğü için, gizlenmekte ve biriktirilmektedir. Bilgi akışı, emir komuta zinciri aracılığıyla kontrol edilip

yönlendirilmektedir. Bu noktada çalışanlar, belirli bir bilgiye ulaşmak için, geçerli bir nedene sahip olmak zorundadırlar. Bilgi akışının bu şekilde kontrol altına alınması, insanların farklı bilgi parçacıklarını kendi kafalarında birleştirme olanaklarını ve iletişimin işlevlerini engellemektedir. Yenilikçi bir işletmede ise, mevcut olan açık bilgi miktarı, bilginin dağıtılmasını kolaylaştırdığından (Günsel, 2009: 51); yenilikçi işletmeler, bu yapısal sermayeye yatırım yapmaktadırlar (Stewart, 1997:138-156). Bu noktada, bağlantılar, bilgi kaynakları olarak işlev görmektedir. Her bağlantı; yenilikçi bir işletmeyi, yenilik sistemindeki diğer aktörlere (devlet laboratuvarları, üniversiteler, politika bölümleri, düzenleyiciler, rakipler, tedarikçiler ve müşteriler gibi) bağlamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Yeni ekonomide; işletme yönetimleri, risk ile baş edebilmek için çeşitliliğe, düşük maliyete önem vermelidirler (Luecke, 2011:124). Bununla birlikte, yeni ve eski iki ekonomi arasındaki temel farklılıklar (Bkz.Tablo 3), dünya ekonomisindeki gelişmeler ve gittikçe artan rekabetten kaynaklanmaktadır. Bu durum; ülkeleri, ekonomik açıdan daha açık ve bağımlı hale getirmekte dolayısıyla, yenilikçi işletmeler arasındaki iletişimi hızlandırmaktadır (TÜSİAD, 2003).

Tablo 3: Yeni ve Eski Ekonominin Karşılaştırması

KONULAR	ESKİ EKONOMİ	YENİ EKONOMİ
Piyasa	Durağan	Dinamik
Rekabet alanı	Ulusal	Global
Organizasyon biçimi	Hiyerarşik, Bürokratik	Network temelli
Üretimin Organizasyonu	Kitle üretimi	Esnek üretim
Büyümeyle yönlendiren temel unsurlar	Sermaye/ Emek	Yenilikler/bilgi
Teknolojiyi yönlendiren temel unsurlar	Makineleşme	Dijitalleşme
Rekabet avantajının kaynağı	Ölçek ekonomileri ile düşen maliyetler	Yenilikler, kalite, piyasanın önceliği ve maliyet
Araştırma ve yeniliklerin önemi	Az-Orta	Yüksek
Diğer firmalarla ilişkiler	Bireysel	İşbirliği ve anlaşmalar
Politik hedefler	Tam istihdam	Yüksek reel ücret ve gelirler
Gerekli eğitim	Bir uzmanlık alanı veya derece	Yaşam boyu öğrenme
Çalışan-yönetim ilişkileri	Muhalif	İşbirlikçi
İstihdamın doğası	Durağan	Risk ve fırsatlar piyasası
İş dünyası-hükümet ilişkileri	Baskı gerektiren	Fırsatların artması için cesaret veren
Hükümet düzenlemeleri	Kumanda ve kontrol	Piyasa araçları ve esneklik

Kaynak: Progressive Policy Institute Technology, Innovation and New Economy Project, "New Economy Index", 1998, s. 7'den aktaran Ali Akdemir, Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik, 1. Basım, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2014, s.81.

Küreselleşme ve artan rekabetle beraber bir işletmenin yenilikçi faaliyetleri, kısmen bağlantılarının çeşitliliği ve içinde bulunduğu sektöre bağlı olmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Örneğin istikrarlı, olgun bir sektörde faaliyet gösteren bir işletme, girdilerin maliyeti ve cirosunun değeri ile harekete geçmekte ve adımsal yeniliğe odaklanmaktadır. Dolayısıyla iletişimi, tedarikçilere ve müşterilerin pazar sinyallerine yönelik olmaktadır (Dierkes, 2003).

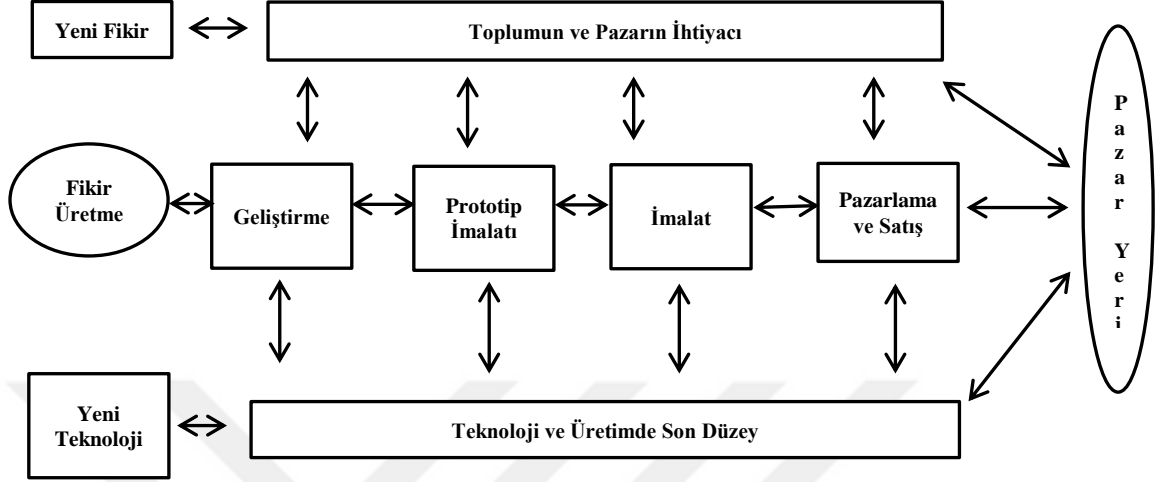
1.2.2.2. Yeni Ekonomi Kapsamında Yenilik Süreci

Bir işletme değişken bir sektördeyse hızlı şekilde yeni ürünler tanıtmaya, yeni pazarlar arama ve yeni teknolojiler, üretim yöntemleri ve organizasyonel yöntemler uygulama ihtiyacı duymaktadır (Oslo kılavuzu, 2005). Tüm bu faaliyetler; yeni ekonominin bilgi yoğun süreçlerine, pazara girme ve ürün hayat döngü sürelerinin kısalmasına, pazarın küreselleşmesine ve sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesine zemin hazırlamaktadır (Djoen ve Uijtenbroek, 1997: 34).

Yeni ekonominin temel ilkesi, “kendi ürününün modasını kendin geçirme” olarak ifade edilmektedir. Eğer yeni ve başarılı bir ürün geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüş ise, hedef bu ürünün daha gelişmiş olanının ortaya çıkarılmasıdır (Tapscott, 1996: 62). Ekonomik konjontür bakımından bu durum, yeniliğin uygulanma ya da canlanma evresidir. Böylelikle yenilik, işletme verimliliğini arttırmakta ve ekonomik canlılık sağlamaktadır. Canlanma dönemini, durgunluk dönemi izlemektedir (Unay,1992).

Tam rekabet koşulları altındaki durgunluk evresinde, yenilik gelişme sağlayacaktır. Durgunluğun azalmasıyla beraber, yenilik yatırımları tekrar başlayacaktır. Yenilik yatırımları ile ekonomik gelişme sağlanmaya devam edilecek, ancak bir süre sonra talebin durması ile yatırım oranı tekrar düşecektir. Banka kredilerinin azalması, faiz oranının ve fiyatların düşmesiyle tekrar durgunluk dönemine girilecek, ekonomik konjonktürde dip noktası görülecektir. Dolayısıyla önceleri doğrusal olarak tanımlanan yenilik süreci, yeni ekonomi kapsamında daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç (Bkz. Şekil 3) hâline gelmektedir (Clark ve Guy, 1997).

Şekil 3: Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli

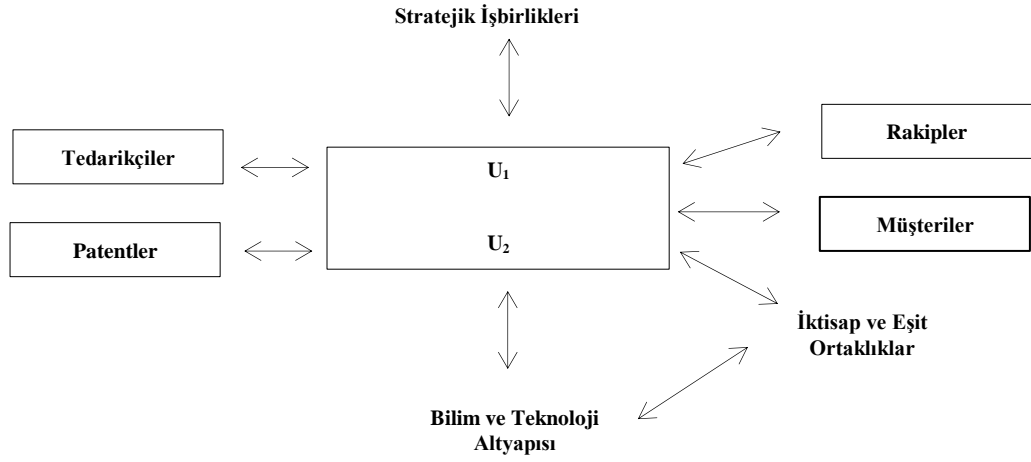


Kaynak: Pitt ve Clarke (1999). "Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation". Technology Analysis and Strategic Management, cilt. 11, s.3.

Şekil 3’de yer alan etkileşimli yenilik sürecine göre işletme; ürün ve süreç geliştirmek için iki tür etkileşimde bulunmaktadır: Birinci tür etkileşim; arz-talep koşullarını belirleyen toplum ve pazarın ihtiyacıdır. İkinci tür etkileşim ise; teknolojik gelişmelerden yararlanılmasıdır.

Yenilik, etkileşimli bir süreç olduğundan yenilik sürecinin incelenmesinde artık temel bilimden gelen yeni bilginin başlattığı temel bilim > teknolojik geliştirme > imalât > pazarlama > satış dizilişindeki “teknoloji itimli” doğrusal modelin veya pazar talebinin başlattığı pazar talebi > teknolojik geliştirme > imalât > satış dizilişindeki “talep çekimli” doğrusal modelin yerini; “etkileşimli modeller” almaktadır (Clarke ve Guy, 1997). Ancak etkileşimli model, teknoloji sisteminin yetersiz kalması durumunda, dışarıdan öğrenme temeline dayalı olmaktadır (Bkz. Şekil 4).

Şekil 4: Öğrenme Modeli



Kaynak: Kılınç, 2011: 10.

Şekil 4’de, işletme dışı öğrenme kaynakları; tedarikçiler veya öncü kullanıcılar, yatay işbirlikleri, bilim/teknoloji altyapısı, literatür, rakip faaliyetleri, tersine (geri) mühendislik uygulamaları, şirket satın almaları, müşteri tabanlı prototip denemeler ve hizmetlerden öğrenmedir. İşletme içi öğrenme kaynakları; ar-ge ve test yoluyla hatalardan ders alma ve çapraz proje gruplardan öğrenme şeklindedir (Erdal, 2008:7).

1.3. Yenilikçi İşletmeler

Oslo Kılavuzuna (2005) göre yenilikçi bir işletme, en az bir yenilik gerçekleştirir. Ancak işletme, gerçekte bir yenilik gerçekleştirilmemiş olmasına rağmen; inceleme döneminde yenilik faaliyetinde bulunmuş olabilir. Dolayısıyla gelecekte gerçekleştirilmesi plânlananlar da olmak üzere, yeniliklerin geliştirilmesi veya gerçekleştirilmesine dâhil olan tüm faaliyetler birer yenilik faaliyetidir. Bu bakımdan belli bir dönem süresince, yenilik faaliyetleri başarılı, süren ve vazgeçilen olarak üç tür olabilmektedir. Başarılı yenilik faaliyeti, bir yeniliğin başarıyla gerçekleştirilmesi; süren yenilik faaliyeti, çalışma süreci devam edip henüz bir yeniliğin gerçekleştirilmemesi ve vazgeçilen yenilik faaliyeti, bir yeniliğin gerçekleştirilmeden önce faaliyetten vazgeçilmesidir. Bununla birlikte, yenilikçi işletmelerin özellikleri, Tablo 4’de gösterildiği gibidir:

Tablo 4: Yenilikçi İşletmelerin Özellikleri

BOYUT	YENİLİKÇİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ
KÜLTÜR	Sorgulayıcı davranışa sahip olma Başarıyı ve başarısızlığı ödüllendirme Durgunluğu cezalandırma Hatalara tolerans gösterme Değişikliği karşılama Risk almayı ve değişimi destekleme Takım çalışmasını ve işbirliğini destekleme
YAPI	Hızlı ve düzgün Küçük birimler İşbirliğini teşvik etme Müşteriyle direkt temas halinde olan özerk takımlar
SÜREÇLER	Hızlı ve bürokratik olmayan Dağıtılmış karar verme Düşünce jenerasyonunu ve uygulamasını destekleme
SİSTEMLER	Stratejik yenilikçilik sürecini destekleme İşbirliğini olası kılma Bilgi kullanımını ve yaratıcılığını olası kılma Risk almayı ve davranışları ödüllendirme Müşteriler arasındaki ilişki yaratma için kullanılma
ÇALIŞANLAR	Çeşitlilik (iç ve dış) İşbirliği İhtiyaç duyulan strateji ve deneyimler hakkında eğitilme

Kaynak: Sniukas, 2007: 95.

Tablo 4’de belirtildiği üzere yenilikçi işletmelerde kültür olarak; sorgulayıcı, hatalara tolerans gösteren ve başarılı takımları ödüllendiren bir ortam mevcuttur. Böylece yenilikçilik süreci hızlanmaktadır (Kaplan, 2011:551). Araştırmalara göre; yeniliklerin % 99’u aşamalı, %1’i radikaldir (Kavrakoğlu 2006:167). Bu durumda, yeni bir ürünün fikir olarak oluşturulması ve pazarın kabul edeceği bir fiyatta üretilmesi süreci birbirine bağlı olmaktadır. Bazı yeni ürünler, pazara hâkim olma başarısını göstermek için, önce kendisini üretecek olan süreci beklemek zorundadır. Ürün ve süreç bağlantısına çocuk bezleri örnektir. Çocuk bezi üretimindeki patlama, ilk olarak 1950’li yılların ortasında, Kuzey Amerika’da yaşanmıştır. Savaş sonrası bebek nüfusu arttığından, büyük bir pazar oluşmuştur. Ancak bu ürünlerin pazardaki oranı %1’ den fazla değildir. Bunun nedeni, yapılan bir araştırma sonucunda düşük

kalite ve yüksek fiyat faktörüne bağlanmıştır. Procter & Gamble bu alana girdiğinde, Ar-Ge bölümünde çalışanlar, daha uygun malzeme ve tasarım kullanarak, kısa sürede bu sorunların üstesinden gelmişlerdir. Ancak bu koşullarda maliyet açısından uygun bir çocuk bezi üretecek süreci yaratmak kolay olmamıştır. Dolayısıyla yeni çocuk bezinin pazara sunulması, tahmin edilenden çok daha uzun bir süre almıştır. Yıllar sonra işletme, aynı sorunla başka bir ürün nedeniyle karşılaşmıştır. Bu ürün, patates cipsinin farklı bir versiyonu olan “Pringles”tır. Ürün fikri yine oldukça basit ve doğrudan olup; asıl zorluk üretim süreci ya da yönteminde düğülenmektedir (Luecke, 2011: 12). Süreç yenilikçiliği alanında en kayda değer örnek, Toyota’nın 1967-1974 yılları arasında geliştirip uyguladığı J.I.T (Just in time) yani stoksuz üretimdir. Bu yenilik, Toyota’yı, dünyanın en başarılı otomotiv şirketi haline gelmesini sağladığı gibi, tüm dünyada üretim sürecini de değiştirmiştir (Kavrakoğlu, 2006:199).

Yenilikçi bir kültürü benimseyen Turkcell şirketi, her bir çalışanının yenilik sürecine dâhil olmasına büyük önem vermektedir. Yenilikçi bir işletme olarak, fikir üretme ve olgunlaştırma süreçlerinde yararlanmak üzere on-line bir platform kurmuştur. Fikirler ve bu fikirlere ilişkin, diğer çalışan görüşlerinin girilebildiği, puan verilebildiği, birlikte çalışma teklifinin götürülebildiği platform; yenilikçilik için etkin bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamda olgunlaşan fikirlerin, her ay yapılan proje pazarlarında projelendirilerek sunulması ve değerlendirme sonucu uygun bulunan projelerin hayata geçirilmesi ile yenilik süreci, yani “fikirden ekonomik değere uzanan zincir” tamamlanmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren yenilikçi bir işletmede ise, yeni bir ürünün pazara girebilmesi için, ergonomik akışa uygun olması, hızlı bir şekilde elde edilmesi gibi bir takım koşullar gerekmektedir. Bu nedenle hizmet yenilikleri, bazen başarılı iş modelleri haline gelmektedir. Örneğin Dell’in (Dell Computer Corporation) ürettiği kişisel bilgisayarlar çok iyi olmasına rağmen, rakiplerin sunduğu aynı teknolojiyi paylaşmaktadır. Dell’i rekabette öne geçiren fark, araçları ortadan kaldırması ve ürettiği bilgisayarları doğrudan müşterilere satış stratejisidir. Arz zincirini yönetme konusunda yapılan yenilikler, bu stratejiyi hızlı ve etkin kılarak, Dell’i Dünyanın en başarılı bilgisayar üreticisi yapmıştır (Luecke, 2011).

Yenilikçilik ve sürdürülebilirlik kavramlarının birbirini tamamladığına inanan Eczacıbaşı, tüketicinin gerçek ihtiyacına cevap veren ürün ve hizmetleri sunmaktadır. Bunun için fikir aşamasındaki yeni öneriler, proje çalışmaları ile olgunlaştırılarak katkı yaratan uygulamalara dönüştürülmekte; böylece tüm çalışanlar, yenilik faaliyetleriyle ilgili önerilerde bulunmaktadır. Bu noktada işletmenin çevre ile ilişkisi de önemli olmaktadır. Dolayısıyla zamanla çevre ile ilişkilerini aktif hale getirerek; lehlerine durum yaratacak faaliyetler içerisinde bulunmaktadır. Diğer yandan yenilikçi olmayan işletme, çevresindeki değişimleri dikkate almamakta ya da önceden tahmin etmeye çalışmamaktadır. Bu durum, hataları beraberinde getirerek, yenilik meydana geldikten sonra gereken önlemin alınmasına yol açmaktadır (Eren, 1982: 86).

Özellikle teknolojideki değişim hızının artması ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeye bağlı olarak bilginin hızlı paylaşımı, işletmelerin yenilik süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan çevresel değişimler (ekonomik, sosyo kültürel vs.) yeni ihtiyaç alanları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla ürün yaşam dönemleri giderek kısalmakta ve işletmeler, ürünlerini sürekli yenilemeye gerek duymaktadır (Demirci, 2014). Yeniliği benimseyen ve yaşam tarzı haline getiren (içselleştiren) işletmeler ise, değişime daha iyi uyum sağlayarak, varlıklarını sürdürmektedirler. Bu noktada işletmenin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması, rekabet avantajını beraberinde getirmektedir (Krasulja vd., 2013: 169-173). Dolayısıyla, işletmelerin rekabet ve performans için yeniliği bir yaşam biçimi gibi algılamaları ve yeniliğe dayalı bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir (Tidd vd., 2001; Van der Pannevd, 2003; Khazanchi vd., 2007).

1.4. Örgüt Kültürü

Her işletme farklı karakteristik özelliğini, yenilik sürecinde ürün ve hizmetlerine yansıtır. İşletmenin kendine has özellikleri, kültürün bir parçası olmakta (Berberoğlu, 1999), yenilik performansını etkilemektedir. Bu kısımda kültür ve boyutları, örgüt kültürü, yenilik odaklı kültür ve etkileri açıklanmıştır.

1.4.1. Kültür Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kültür kelimesinin ortaya çıkışına yönelik görüşler, kavramın tarımla ilgili kökten geldiği üzerinde uzlaşmaktadır. Dilbilimcilere göre, “kültür” sözcüğü, Latince daha çok “toprak kültürü” anlamında kullanılan edere-cultura sözcüğünden gelmektedir (Mejuyev, 1987: 22). Bu kökten türeyen “*cultura*” terimi, ilk kez tarımsal faaliyetlerde kullanılmıştır. Bu terimi Romalılar, tarlada ekilerek yetiştirilen bitkileri adlandırmakta kullanmışlardır. Türkçede, kültür teriminin karşılığı olarak önerilen “ekin” terimi de, “colere” fiili esas alınarak türetilmiştir (Özlem, 2000:142).

M.Ö. I. yüzyıldan XVIII. yüzyıla kadar kültür terimi, tekil kültür anlamında kullanılmış olup, XVIII. yüzyılın sonlarına doğru çoğul olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanımıyla kültür, bir insan topluluğunun, bir halkın ya da bir ulusun düşünce ve değer birliğini meydana getiren düşünsel, sanatsal, teknik, felsefi varlıklarıdır. Dolayısıyla kültür, iki yönden çoğulluk kazanmaktadır: (1) Bir toplumun karakteristiğini oluşturan unsurların tümüdür. Örneğin Türk kültürü. (2) Her topluluğun, halkın ya da sınıfın diğerlerinden farklı olan kendine özgü özelliklerini ifade etmektedir. Ancak kültür kelimesinin, tekil ve çoğul anlamlarda kullanılmasını izleyen dönemde, uygarlık kelimesinin ortaya çıkması günümüzde de devam eden bir terminoloji sorununu gündeme getirmiştir. Alman dilinde kültür terimi kullanılırken, İngiliz ve Fransız dillerinde uygarlık terimi tercih edilmiştir (Özlem, 2000: 147).

Sosyal bilimler açısından kültür; din, dil, örf/adetler, eğitim ve bilgiyi kapsayan kalıtımsal bir olgudur. Bu doğrultuda insan; toplum, içerik ve öğrenme üzerine kuruludur (Sökmen, 2013: 57). Merkeze insanı koyan kültürün genel özelliklerine bakıldığında, öncelikle toplumun yaşam biçimi olması dolayısıyla toplumca benimsendiği (içselleştirildiği) ve paylaşıldığı ön plana çıkmaktadır. Kültürün bu bütünleştirici rolü, dilin taşıyıcılığında öğrenilmiş davranışlardan meydana gelmektedir. Böylece bir toplumun tüm alanlarında kültür; ortak dini, ahlaki, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü olarak (Kozlu, 1986),

toplumun fertlerini birbirine bağlayan bir müessese görevi görmektedir (Erdoğan, 1975).

Tarihsel gelişimde, kültür kelimesinin üç kullanımı mevcuttur: 1. Zihinsel, manevi ve estetik gelişime ilişkin genel bir süreç, 2. Özel ya da genel olarak bireyin, ya da toplumun yaşam biçimi, 3. Düşünsel ve sanatsal etkinliğin ürünleri. Ancak ağırlık, toplumun kültürel etkinliklerinde kendini gösteren lider duruşuna kaymıştır, ardından kültürel ve sanatsal etkinliklerle sınırları belirlenen toplumsal düzenin bir ürünü olarak görülmüştür (Williams, 1977: 110).

UNESCO (1982) açısından kültür: Bir toplumu ifade eden, maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşimidir ki yaşam biçimleri, değer yargıları, gelenekler ve inançları kapsamaktadır. Kongar'a (1972) göre toplumların, tarihten devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı olan kültür, insanın ortaya koyduğu ve içinde var olduğu tüm gerçeklik (Uzunçarşılı vd., 2000) yanında, insanın keşfederek geliştirdiği ve sonrasında gelecek kuşaklara aktarmak amacıyla öğrettiği her şeydir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Dolayısıyla insanoğlu, kendi kültüründen miras kalanlara yenilerini ekleyerek kültürünü zenginleştirmekte ve geleceğe doğru genişlemektedir (Özlem, 2000: 199). Bu yönüyle kültür, insani bir eylemdir (Bauman,1996: 159). Güvenç (2002)'e göre, kültürün özellikleri aşağıdaki gibidir:

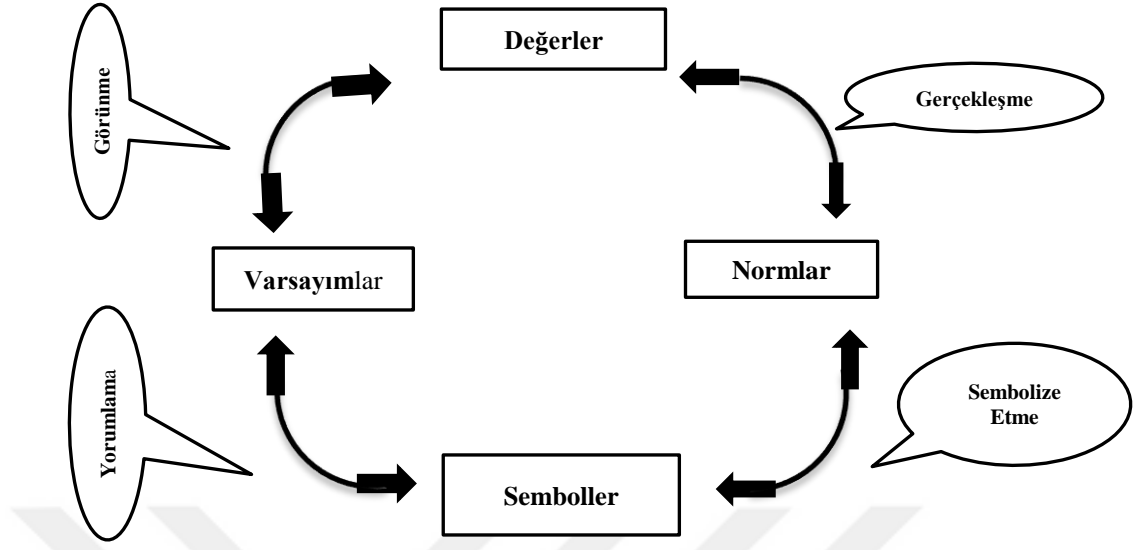
1. Kültür, öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır.
2. Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşıır.
3. Kültürün öğretileri toplumdan topluma değişiklik gösterir.
4. Kültür toplumsal yaşamda oluşan bir unsur olmakla birlikte, aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar kültürel doku içinde önemli bir yer tutar.
5. Kültür, yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur.
6. Kültür, bütünleştirici olduğu kadar ayrıştırıcı güce de sahiptir. Toplumsal boyutta uyum içinde olan kültürler bütünleşme eğilimi gösterirler.
7. Kültür kavramı, hayatla ilgili soyut bir kavramdır.

Kültür, toplumsal yapı ve kurumların kendisi değil, soyut bir modelidir. Bu noktada bireyin kültürü, bağlı bulunduğu topluluk ya da sınıfın kültürü ile ilişkili olup, topluluk ya da sınıfın kültürü de parçası olduğu topluma dayanmaktadır (Eliot, 1962: 21). Kültürlerarası farklılıklar kavranamadığında, her toplumun bireyi, kendi kültürünü, başka kültürlerle yansıtmaktadır. Böylece birey, içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, başka kültürleri anlamaya çalışmakta ya da yargılamaktadır (Sargut, 2010: 19). Ulusal kültür çatısı altındaki her örgüt de, ülke koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Böylece ulusal kültürün etkileri, örgütler arasındaki benzerliklerin de kaynağı olmaktadır (Berberoğlu, 1990:154-155). Hofstede (1984), farklı kültürlerden gelen insanların davranışlarını, kültürün dört boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/ortaklaşa davranışçılık ve erillik/dişillik) ile açıklamıştır. Sonrasında, I.B.M. için Asya'da yaptığı araştırmanın (1991) sonuçlarına da dayanarak bu boyutlara beşincisini (uzun ve kısa dönemli bakış açısıyla zaman uyumu) eklemiştir (Hofstede, 1991b: 14). Hofstede (1984)'e göre bir örgütte daha güçsüz bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmalarıyla oluşan nispi uzaklık güç mesafesi olarak nitelendirilmektedir (Brewer, 1998). Güç mesafesi yüksek toplumlarda, statü gücü göstermek için kullanılırken (Hofstede, 1984); örgüt açısından bakıldığında, güç mesafesi yüksek örgütte, merkezileşme ve hiyerarşi ağırlıklı olup emir-komuta hâkimdir. Düşük güç mesafesi olan örgütte ise, katılımcılık hâkimdir (Rodrigues, 1988). Diğer bir kültürel boyut olan bireycilik/çoğulculukta; bireyin kendine ya da topluma yönelik olup olmaması önem kazanmaktadır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin kendileri ve yakın akrabaları önemli olup, bireysel başarılar hâkimdir. Oysa çoğulcu kültürün yaygın olduğu toplumlarda, grup üyeliğine önem verilerek; bireyler, gruplar tarafından korunmaktadır. Bireysel kültürün hâkim olduğu örgütlerde de bireysel başarılar önemliyken; çoğulcu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, grup başarıları önemli olmaktadır (Newman, 1996). Üçüncü kültürel boyut olan erillik ve dişillik, topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak olanaklı olmaktadır. Hofstede'e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme gibi materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumlar, egemen değerler olarak erkek kültürü öne almaktadır (Hofstede, 1984). Diğer yandan insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem dişi kültürün göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991a: 82).

Başarı ve rekabetin ön planda olduğu Türkiye’de, kültürün dördüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Bir bakıma, “yaşam boyu istihdam”, belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur (Sargut, 2010:182). Belirsizlikten kaçınma, grup üyelerinin belirsiz durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içermektedir (Robbins, 1998). Bu açıdan, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda dolayısıyla çatısı altında yaşayan işletmelerde, insanlar sürekli kendini meşgul göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, insanlar gerektiğinde çalışmaktadır (Buckho, 1994). Konfüçyus dinamizmi olan beşinci boyutun derecesi yüksek olan kültürler, yüksek tasarruf ve azim göstermekte, boyutun derecesi düşük olan kültürler ise daha çok gelenek ve göreneklerine sahip çıkarak sosyal sorumlulukları ön planda tutmaktadırlar (Hofstede, 1984).

Kültürün dinamik doğasına inanan Hannerz (1992), dünyayı, kültürel etkileşim süreci vasıtasıyla yeni kültürel değişimlere ve çeşitliliğe izin veren bir milletler-üstü kültürel bağlantı alanı olarak görmektedir. Kültür, toplumların kendileri için faydalı bir amaca ulaşma yolunda gösterdikleri çabaların ve bu çabalar sonucu ürettikleri tüm ürünlerin evrensel adı olarak kullanılmıştır (Özlem, 2000: 146). Bu noktada kültür, dinamik bir olgudur (Hatch, 1993; Schein, 2010). Örgüt açısından kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve âdetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1994). Schein (2010), kültürün dinamiği terimini açıkça kullanmamış, ancak modelinde değer ve inançlar, varsayımları oluşturmakta; her ne kadar arada normlar olmasa da değer ve varsayımlar birbiriyle ilişkili olmakta ve birbirini etkilemektedir. Hatch (1993), farklı seviyelerde kültür elementleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Böylece prosedürel açıdan, kültürün statik yapıdan, dinamik yapıya doğru geçişine bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu noktada, Schein (2010)’in modeline sembolü ekleyerek, kültür dinamiklerini dörde çıkarmıştır. Böylece gerçekleşme, sembolize etme, yorumlama ve görünme basamakları aralarında meydana gelen etkileşim, bir dinamizmi oluşturmaktadır (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5: Kültürün Dinamikleri Modeli



Şekil 5’te varsayımlar, görünme sürecinin değişken değerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleri, inandıkları değer, doğru olduğunu varsaymaktadırlar. Bir bakıma beklentiler, örgütün görünümünü şekillendirmektedir. Böylece basit varsayımlardan oluşan değerler, proaktif bir süreçle örgütü etkilemekte ve yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlamaktadır. Schein (2010) ve Hatch (1993)’in modelleri, farklı seviyelerde kültürün analiz edilmesi ve farklı kültür elementleri arasındaki ilişkiyi gösterir. Normlar ve semboller, görünür şekilde değerler ve varsayımların oluşmasına zemin hazırlarken, onları yeniden yapılandırıp şekillendirmektedir. Bu noktada değer ve inanışlar, kültürün çekirdeğini oluşturmakta dolayısıyla davranışlara yön vermektedir (Dougherty, 1992a). Ancak kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve alenî davranışların esas belirleyicisi olacağı “anlayışsal seviye” olacaktır. Bu bakımdan kültür-belirli bir grubun dış çevreye uyum sağlarken ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken- çoğunluk tarafından doğru olarak kabul edilecek kadar işe yaramış ve bu sebeple o sorunlara ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımların bir motifidir. Bu oluşturulan kültür motifi, grup üyelerinde anlam, istikrar ve rahatlık sağlamaktadır (Schein, 1999).

Her kültür sistemi, değişken iç ve dış çevre şartlarına özellikleri ve yapısal konumu bakımından bağlıdır. Bu bakımdan örgüt kültürü, toplumun genel çevresi içinde yer almakla birlikte kurucuların, yöneticilerin ve iş görenlerin oluşturduğu alt kültür olarak yer almaktadır (Köse vd., 2001).

1.4.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992:271). Dolayısıyla örgüt kültürü, üst yönetimin, çalışmalarını yürütme şeklini gösteren tutum ve davranıştır (Akgeyik vd. 2011: 29). İşletmelerin faaliyete başladıkları ilk günden bu yana mevcut örgüt kültürü kavramı (Gürçay, 2000), örgütsel başarının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Irani vd., 2004: 643). Bunun nedeni, çalışanların davranışlarını düzenlemesi ve işlem ya da süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendirmesidir (Schein, 1984). Bir bakıma örgüt kültürü, buzdağına benzemektedir (Schein, 1990). Buzdağının görünen yüzünde sembol, hikâye, tören gibi öğeler yer alırken; buzdağının görünmeyen yüzünde varsayım, inanç ve düşünme süreci gibi kültürün özünü oluşturan öğeler yer almaktadır (Daft, 2001).

Örgüt kültürü öğelerinden değerler, örgüt üyeleri için iyi-kötü, istenen-istenmeyen ya da yapılması gereken-gerekmeyen unsurların ayırımını yaparak davranışların temelini oluşturmaktadır (Erdem, 1996). Bunun sonucu, örgütteki tüm bireylerin inandığı ortak anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu temel anlayış, örgütün hem iç hem de dış adaptasyon sürecinde kullanılmaktadır (Schein, 1985). Bu bakımdan bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve eylemlerine yön veren ise normlardır. Dolayısıyla normlar, değerlerin yansıması olarak davranışı etkilemekte, sosyal sistemi kurumsallaştırmakta ve güçlendirmektedir (Pehlivan, 2001). Bu noktada, varsayımlar, tutumu etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biridir. Varsayımlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek örgüte ilişkin ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Örgütte belli bir mesajın, kahramanlar, mitler ve semboller aracılığıyla iletilerek (Özalp ve Kirel, 2000) çalışanlara güç vermesi, seromonidir (Van Buskirk ve McGrath, 1999). Bir bakıma çalışanlara önemli olan davranış tarzlarını aktarmaktır (Taş, 1999). Eğer davranışlar sürekli tekrarlanırsa, âdet adını alır (Nelson ve Campbell, 1997). Bu noktada önemli olay ve kişiliklere dikkat çeken (Kemal, 2002) hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünü arasında köprü görevini yerine getirmektedir (Unutkan, 1995). Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Bu bakımdan mit, örgütün değerlerini yerleştiren bir iletişim aracı olmakta (Erdem, 1996) ve kültürün yapı taşı olan dili kullanmaktadır. Örgütlerin iletişim aracı olan dili ancak o örgütte çalışanlar kullanabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar örgüt dilini öğrenerek; örgüt kültürünü de kabul etmektedirler (Terzi, 2000). Burada birinci önemli nokta, yeniliğin daha hızlı ve etkili olması için (Durna, 2002: 26), kültürün tüm öğelerinde değişimin gerekli olması (Steele ve Murray, 2004:320); ikincisi, yenilikçi örgüt kültürü oluşumunda, örgüt kurucularının değer ve inançlarının etkili olduğudur (Terzi, 2000). Dolayısıyla oluşum aşamasında öncelikle kurucu, yeni bir fikre sahip olmakta beraberinde kendi bakış açısında olan bir ya da birden çok anahtar kişiyi biraraya getirip görüşlerini paylaşmaktadır. Ardından pek çok kişi, örgüte dâhil edilerek yenilikçi örgüt kültürü inşa edilmeye çalışılmaktadır (Doğan, 1997: 63-64). Bu noktada vurgulanması gereken, örgütlerin içinde buldukları ortamın sürekli değişimiyle birlikte, örgütlerin de değişmesi (Rose vd. 2006) dolayısıyla kültürel değişimin hızı ile yenilik arasında ilişkinin varlığıdır (Erdoğan, 2007).

1.4.3. Örgüt Kültürüne Yenilikçi Bir Yaklaşım: Yenilik Kültürü

Ürün yaşam sürelerinin kısaldığı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği pazar ortamında yenilik, işletme tarafından gerçekleştirilen bir faaliyetten öte kültürel bir gelişim ve değişimi ifade etmektedir (BTSO, 2014). Yaratıcı fikir, keşif ve icatların yeni ürünlere dönüştürülme süreci (Sucu, 2000) olan yenilik, ancak işletme tarafından benimsendiğinde dış çevredeki değişimlere bir cevap ve çevreden gelebilecek tehditlerin önüne geçebilecek bir rekabet aracı olur (Damanpour, 1991). Dolayısıyla işletmelerin, yeniliği bir yaşam biçimi olarak algılamaları ve buna dair

bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir (Tidd vd., 2001; Van der Pannevd, 2003).

Örgüt kültürünün sahip olduğu inançlar, değerler, gelenekler ve ahlâk, çalışanların yeniliğe karşı düşünce, tutum ve motivasyonlarını etkileme gücüne sahip olabilmekte ve işletmelerin yenilik yapma derecesini de ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu ulusal kültür ve daha özelde örgüt kültürünün, yenilik yapma noktasındaki muhtemel etkilerinin incelenmesi ve buna bağlı olarak örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir. Örneğin Sanayi Devriminde, verimliliğe ve kârlılığa odaklanmış bulunan örgütler, bu amaca uygun kendilerine has bir örgüt kültürü oluşturma çabasına girmişlerdir. Zamanla, verimlilik ve kârlılığın dışındaki hedeflere göre örgüt kültürü tesis edilerek geliştirilmeye çalışılmıştır (Aydın vd. 2010). Ancak yenilikçilik ile ilgili çalışmalarda, örgüt üyelerinin kendi alt kültürlerini oluşturmaları gerektiği tespit edilmiştir. Alt kültür, örgüt sınırları içinde ve örgüt kültürü ile ilişkili olarak gelişecek ve kültür- yenilikçilik ilişkisine dinamik bir bakış açısı kazandıracaktır (Dougherty, 1992a). Bu noktada Hauser (1998), diyaelektrik alt kültürlerin, yani bir birimdeki alt kültürün, diğer alt birimdekilere karşı olduğu bir ortamın, yenilikçiliği olumlu etkileyeceği düşüncesindedir. Bu durumda yeni fikirleri dinlemek, tartışmak, hem problemi doğru tanımlama hem de probleme gerçekçi çözüm bulmayı sağlayacaktır. Sonuç olarak alt kültür, işletmenin çevresine göre içsel bir uyum içinde olmasını sağlayarak esneklik sağlamaktadır (Boisnier ve Chatman, 2003). Martin ve Siehl (1983)'e göre alt kültür, baskın kültüre karşı olarak, uygun olan-olmayan sınırlar içinde kalarak, yeni fikirleri kabul edilmesini kolaylaştırmakta; böylece yenilikçiliğin gelişmesini sağlamaktadır (Dougherty, 1992a).

Yenilikçilik, “doğanın” özünde var olup; girişimciler, doğadan taklit ederek ortaya çıkardıkları fikirler ile önemli yenilikleri gerçekleştirmektedirler (Altun, 2011: 28). İşletme açısından bakıldığında bu durum, çevredeki yeni koşullar ile uyumlu özellikler gösteren işletmelerin doğmasına veya çoğalmasına; diğer yandan çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin yok olmasına veya azalmasına neden olmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Bir bakıma yenilikçilik, dış çevredeki değişimlere bir cevap ya da çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyecek bir refleks olmaktadır (Damanpour, 1991). Ancak, çevreye olan uyumu sağlamak için (Drucker, 1999), bir

işletmenin kültürel bir gelişim ve değişime ihtiyacı bulunmaktadır (B.T.S.O., 2014). Bu durumda, sistematik bir politika olarak nitelendirilebilen yenilikçilik (Drucker, 1999), öncelikle kendisini destekleyen bir kültürel bir ortama sahip olmalıdır (Zangwill, 1993).

1.4.3.1. Yenilik Kültürü Özellikleri

İşletmelerin yenilik yapma yetenekleri, örgüt kültürlerinin yenilikçi olup olmadığına bağlıdır. Sürdürülebilir yenilikleri, örgüt kültürleri belirlemekte ve yenilik kültürü, yenilik yapma yeteneğini ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir oluşumdur (Ürper, 2008). Bu noktada yenilikçi bir işletme, yenilik kültürünün özelliklerini taşımaktadır (Özgenç, 2007: 78). Diğer bir deyişle, yaratıcılığın ve yeniliğin değerli hâle geldiği, sürekli öğrenme ve bilgi elde etmenin yaygın olduğu bir ortamı ifade etmektedir (Brettel ve Cleven, 2011: 255). Başka bir açıdan bakıldığında yenilik kültürü, hatayı tolere ederek yeni fikirlere açıklık getirdiğinden yaratıcılık, sürekli öğrenme, otonomi, kolektivizm, esneklik ve informal iletişimi de etkilemektedir (Amabile, 1988).

Yenilik kültürünü, toplumun genel kültürü ve örgüt kültürü içinde ele almak gereklidir. Yenilikçi kültür, etkileşimli bu iki kültür arasına yerleştirilmelidir (Ürper, 2008). Bu doğrultuda çalışanların yenilik hakkında ne düşündükleri değil, yeniliğe nasıl inandıkları önemli olup; mevcut kültürle ilgili uzantılar, yeni kültür giysisini oluşturmada kritik rol oynamaktadır (Tzafirir vd., 2003).

Yenilikçi işletmelerde İ.K., yenilikçi kültürü destekler niteliktedir (Gundling, 2002: 138). Bu noktada profesyonel gelişim, yazılı politikalar, dökümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve geri bildirim değişkenleri yenilik kültürünü olumlu etkilemektedir (Peçen ve Kaya, 2013). Bunlardan performans değerlendirme, daha çok yönetsel yenilikle ilişkili olabilmektedir (Ling ve Nasurdin, 2010). Bu noktada çalışanların yeniliğe karşı tutumları, işletme kültürden etkilenebilmektedir. Bu durum, işletmelerin yenilik yapma derecesini ortaya çıkarmaktadır (Özmen vd., 2010:175). Bu açıdan yenilikçi bir kültürde bulunması gereken nitelikler şunlardır (Barker, 2002):

- Depolanmış bilgi,
- İnsanlar arası enformasyon,
- Dışsal ortamın ihtiyaçlarını karşılamadaki yetkinlik,
- Bu üç faaliyetten doğan yaratıcılık.

Martins ve Terblanche (2003) çalışması, yenilik kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren bir modeli göstermektedir. Modelde, strateji, yapı, destek mekanizmalar, yenilikçiliği teşvik eden mekanizmalar, yenilikçiliği ve açık iletişimi destekleyen davranışlar gibi bir dizi işletme kültürü belirleyicilerinin, yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkilerini ortaya koymuşlardır.

Yenilikçiliği destekleyen bir işletmeyi vurgulayan bir vizyon, misyon ve amaç, işletme yapısının elastikiyeti ve özgürleştirilmesi, ödüller, yenilikçiliğin sahiplenilmesi, kaynakların etkin kullanılması ve açık iletişim yenilik kültürünü belirleyen özellikler olmaktadır. Mc Lean (2005), işletme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçiliği destekleyen kültürel faktörleri içeren birçok önemli çalışma yapmıştır. Bunlara göre, yenilikçiliği destekleyen kültürel faktörleri altı grupta kategorize etmiştir:

1. Risk alma, yeni fikir üretme ve geliştirme, kısmi karar alabilme ve yönetimi konularında “örgütsel teşvik” verilmelidir.
2. Takım amaçları, takım çalışmalarına ve fikirlerine destek, açık iletişim konularında “yönetim desteği” olmalıdır.
3. İş grupları desteklenmeli ve çeşitli iş gruplarına odaklanılmalıdır.
4. Bireylere, amaçları başarma konusunda düşüncelerine izin veren özgürlük ve otonomi ortamı yaratılmalıdır.
5. Zaman ve para kaynağı gereklidir.
6. Yenilikçiliği engelleyen durumlar kontrol edilmelidir.

İçeriksel olan bu çalışmaların haricinde, bazı emirik araştırmalar, yenilikçi işletmeyi karakterize eden, örgütsel değerler, inanışlar ve varsayımlara önem vermişlerdir. Kanter (1983), böyle bir çalışmayı kullanarak, yenilikçilikte yüksek başarı gösteren işletmelerin, bölümden ziyade, bütüncül yapıya sahip olduklarını belirtmiştir. Bu işletmelerin kültürlerinde vurguladıkları özellikleri:

- Çalışanların yeteneklerine güvenmek ve saygı duymak,
- Çeşitlilik,
- Örgütsel bağlılık,
- Kollektivizm ve takım çalışması,
- İşletmenin iç ve dış çevresi ile çapraz yapısal bağlantılar ve bölgeler arası arakesitlere sahip olunması olarak sıralanabilir.

Yenilik kültürünün karakteristik olarak özellikleri (dinamikleri) aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ❖ **Otonomi:** Yenilikçi bir kültür, çalışanlara özerklik tanınması konusunda işletmeyi teşvik etmelidir. Görevlerini yürütürken ve farklı fikirlerini ifade ederken bireylere özerklik (özgürlük) tanımak, yaratıcılık ve yenilikçiliğe uyum sağlamak için çekirdek değer olmaktadır (Ahmed, 1998; Martins ve Terblanche, 2003). Özerklik, daha az biçimsel işler (Kanter, 1983), bireyin kendi görevinde (iş gündeminde) ve yeni tecrübelerinde özgürlük, kazanılması gereken amaca odaklanma, yeni deneyim şansı ya da başarısızlığı, statü elde etme anlamına gelmektedir (Ahmed, 1998). Kanter (1983)'e göre örgüt kültürü, özgürlük ve otonomiyi teşvik ederek, bireyleri, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında motive etmektedir.
- ❖ **Yenilikçiliği Ödüllendirme:** Yenilikçiliğe katılıma konusunda, bireylerin ödüllendirilmesi yenilikçiğin başarılı olması konusunda bir yol olarak daima düşünölmektedir (Kanter, 1983; Ahmed, 1988; Martins ve Terblanche, 2003). Yenilikçi örgütlerde, örgüt değerlerini yansıtan davranışların ödüllendirilmesi ya da örgüt üyelerinin aldığı

risk, denediği ve geliştirdiği yeni fikir için ödüllendirilmeleri söz konusudur (Martins ve Terblanche, 2003). dller, daima başarının tebrik edilmesini ya da başarızlığı içermekte (Ahmed, 1998) ve dışsal ödüllerden içsel ödüller söz konusu olmaktadır. Böylece bireyler, dışsal ödüllerden içsel ödüllerden motive olmakta, daha yaratıcı eylemler ve düşünceler geliştirmektedirler (Kanter, 1983).

❖ **Açık İletişim:** Açık iletişimi destekleyen örgüt kültürü, daima yenilikçiliği desteklemektedir (Kanter, 1983; Ahmed, 1998; Hauser, 1998; Martins ve Terblanche, 2003). İletişim, yatay ve dikey iletişim kanallarını birlikte barındırmalıdır. Yatay iletişim, bireyin aynı konumda diğer departmalara bilgi için, bağlılığını ifade ederken; dikey iletişim, farklı seviyelerdeki kişilerle olan bilgi amaçlı kominikasyondur. Açık iletişim ise, bir konuda meydana gelen anlaşmazlığa, farklı fikirlere müsaade edilerek, zm bulmaktır. Örneğin açık kapı politikaları, tüm seviyelerde çalışanların, herhangi seviyedeki bir problem için soru sormaya, örgütün başarısını paylaşmaya ve problemi tartışmaya hak sahibi olduğu açık ofis düzenlemesidir (Kanter, 1988).

❖ **Yeterli Kaynak Sağlama:** Yenilikçilik için yeterli kaynak sağlamak, örgütün iç ve dış baskılara uyumunu ve yeniden yapılanma için gerekli zaman, bütçe ve diğer fiziki araçların temini için zemin hazırlamaktadır (Ahmed, 1998). Yenilikçi örgütlerin, insan kaynağını yaratıcı aktiviteler için kullanma ihtiyacından dolayı (Hauser, 1998), kaynak bolluğunun olması ya da yeterli kaynak ayırmak, yenilikçilik için zorunlu olmasa da; diğer yandan kaynağın fazlaca sağlanması, yenilikçilik üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Judge, 1997).

❖ **Risk almak ve Hatalara Tolerans Göstermek:** Yenilikçi bir kültürü karakterize eden değerlerden biri de risk almak, denemeye açık olmak (Ahmed, 1998; McLean, 2005) ve hatalara tolerans göstermek (Tushman ve O'Reilly, 1996) olarak ifade edilir ki; yenilik kültürü etkisi altındaki işletmeler, sadece başarını dllendirmeyip, tartışmaya

açık olmakta ve hatalardan ders almaktadırlar. Dolayısıyla kültürel değerler, değişikliği teşvik ederek, yenilikçiliğin başarısını sağlamaktadır (Kanter, 1983).

❖ **Pazar Uyumu:** Yenilik kültürünün diğer bir özelliği, pazar uyumu olup, müşteri değeri yaratmak için, gerekli davranışları yaratmaktır. Bu amacı taşıyan bir kültürün tanımı şu şekilde ifade edilmektedir (Narver ve Slater, 1990): Yüksek kârlılık ve müşteri memnuniyeti sağlayan alanlar (Diğer rakip işletmelere göre) ya da işletme gelişimi için, normlar sağlayan ve pazar bilgisine ihtiyaç duyan bir nitelik. Buna göre, pazar uyumu, müşterilerden ve rakiplerden öğrenme imkânı yaratarak, işletme için güçlü normlar yaratmaktadır.

Girişimcilik, uygun örgüt yapısı ve süreçlerinin uyumu ile yüksek seviyede örgütsel öğrenme sağlanmaktadır (Argyris, 1977) ve bu üretken öğrenme, yenilikçilik için gereklidir (Senge, 1990). Ahmed (1998), bu durumu, işletmenin dışsal uyumu için kullanarak, müşterilere ve dış çevreye duyarlılık yaratılması olarak göstermiştir.

❖ **Çapraz Fonksiyonel İşbirliğini Teşvik Etme:** Yenilik Kültürü, takım çalışması ve çapraz fonksiyonel etkileşime (multi-disipliner proje takımları gibi) izin veren bir niteliğe sahiptir (Kanter, 1983). Çeşitliliği arttırmak açısından, farklı yetenekleri olan insanları, bir takımda bir araya toplamak ve birbirine benzemeyen bir bakış açılarıyla, yeni fikirler üretmelerini sağlamak, yaratıcılık performansını arttırmaktadır (Mc Lean, 2005). Dolayısıyla çeşitliliği teşvik eden kültürel değerler, yenilikçilik için destekleyici görevdedir.

❖ **İşletmede Çalışmaktan Gurur Duyulması ya da İşletmeye İnanma Hissinin Olması:** Kanter (1983), yenilik kültürü, işletmede bulunmaktan gurur duyma, aile hissi yaratılması, aynı zamanda bireylerin, kendilerine, birbirlerine ve işletmeye güvenmeleri, diğerlerinin de kapasite ve yeteneklerine inanarak, takım çalışmasını olanaklı kılmak anlamına gelmektedir. Bu

durum, paylaşmayı ve bağlılığı, diğer yandan iş tatmini de etkileyecektir (Ahmed, 1998).

❖ **Yenilikçiliğe Odaklanmak:** Yenilik kültürü, yenilikçiliği vurgulayan değerleri içermektedir. Bu durum, yenilik kültürünü, ana kültür olarak içselleştirmeyi gerektirmektedir. İçselleştirme, yenilikçilik girişimi için, ayrıcalık sağlamaktadır. Bu resim, üst yönetimce desteklenen yenilikçiliğin, hissedilmesi anlamına gelmektedir.

❖ **Teknoloji Uyumu:** Teknoloji uyumu, müşterinin yeni ve gizil ihtiyaçlarını karşılamak için, işletmenin gerekli yetenekleri ve yeni teknolojik çözümler bulması için gerekli bilgiyi kazanmasıdır (Gatignon ve Xuereb, 1997).

Araştırmacılar, yenilik kültürünün, yeniliği başarmak için gerekli örgüt kültürü olduğu konusunda hem fikirdirler (Claver vd., 1998). Aslında yenilik kültürü, işletmenin yenilikçi olması için bir parametredir. Örneğin üst yönetimce, hareket özgürlüğünün ne ölçüde önemli olduğu, ne çeşit değişikliklerin tolere edilip uygulandığı, ne ölçüde bireysel yaratıcılığın teşvik edildiği ya da ne ölçüde yeni bilginin işletmeye çekildiği gibi parametre unsurları; yenilikçiliğin dengeli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Jucevičius, 2010: 233). Diğer yandan yenilik kültürü, yenilik rutinleriyle (Guettel, 2006) de ilişkilidir (Pavitt, 2002). Google'ın sert ve disiplinli bir yenilik kültürüne sahip olması, buna örnektir (Businessweek, 2005). Bu açıdan yenilik kültürünün oluşmasını sağlayan başlıca parametreler, Tablo 5'de gösterilmektedir:

Tablo 5: Yenilik Kültürünün Parametreleri

Sosyal Hayatın Bakış Açısı	Yenilik Kültürünün İçeriksel Boyutları	Yenilik Kültürü Yaklaşımı Ana Soru: Ne Ölçüde?	Yenilik Kültürü Yaklaşımı: Ne Tür? Nasıl?
Doğayla İlişkisi	Belirsizliğin Toleransı	Ne ölçüde belirsizlik yaşamın doğal durumudur? Yeni alanlar için ne ölçüde risk girişimleri kabul edilebilir? Normlardan ne ölçüde sapmaya tolere edilir? Yeni hatlar boyunca ne ölçüde düşünceler kabul edilir? Yaşamın doğasında var olmak için ne ölçüde çevresel karmaşıklık mevcuttur? Ne ölçüde çeşitliliğe tolere edilir?	Ne çeşit alınan riskler tolere edilir? Belirsizliğin hangi yolları ele alınır? Ne çeşit değişiklikler tolere edilir ve kabul edilir? Hangi çeşit değişiklikler uygulanır? Belirsizlikle ilgili hangi tip yapılar yaratılır? Çevresel karmaşıklık nasıl yönetilir?
Oryantasyon Aktivitesi	Öğrenme	Hayat durumunda ne ölçüde öğrenme olağandır? Ne ölçüde ödüllendirme toplumda ve işletmede ödüllendirilir? Hatalar üzerinde en iyi uygulamalar ve refleks olarak ne ölçüde araştırma kabul edilir? Ne ölçüde bireysel yaratıcılık teşvik edilir? Yeni fikirler ve eskilerin bileşimi için ne ölçüde araştırma kabul edilir?	Sosyal sistemde ne tip bilgi hâkimdir? Öğrenmeyi etkinleştirmek için, ne tip yapılar yaratılmalıdır? Sistemde öğrenme süreçleri nasıl koordine edilmelidir? Fikirlerin bileşimi nasıl başarılıdır?
Yatay Sosyal İlişkiler	Ağ	Ne ölçüde yeni veri ve bilgi ağ aracılığıyla işletmeye çekilir? Paydaşlar ve işletmeler arasındaki koordinasyon nasıl sağlanır? Ağ yapıları nasıl açılır? Network üyeleri arasındaki en üst güven sınırı nasıldır?	Mekanizmaya hâkim koordinasyonun iç aktörleri kimdir? İç aktörlerin ilişkilerindeki informel işbirliği ve koordinasyon sosyal sistemde desteklenir mi? Network aktörleri arasında ne tür güven hâkimdir? Networka katılanlar için başlıca teşvikler nelerdir?
Dikey Sosyal İlişkiler	Hareketlilik	İç ve dış sosyal hareketliliğin yoğunluğu nasıldır? Ne ölçüde bireysel girişimler teşvik edilir ve ödüllendirilir? Ne ölçüde bireysel muhalefet kabul edilir? Hiyerarşik otorite tarafından kısıtlanmayan hareket özgürlüğü ne ölçüde önemlidir? Yetenek transferi ne ölçüde kabul edilir?	Ne çeşit sosyal hareketlilik hâkimdir? İç ve dış hareketlilik nasıl etkinleştirilir? Sosyal hareketlilik için kısıtlamalar ve teşvikler nelerdir?

Kaynak: Jucevicius, 2007.

Oluşan yenilik kültürünün özellikleri genel olarak yüksek risk, karmaşıklık ve değişim toleransı, esneklik ve mobilite, kolektif ilişkiler, ayrıca yaratıcılık ve öğrenmenin yüksek olmasıdır (Özgenç, 2007: 78). Ancak yenilik kültürünü, mevcut kültürden ayıran özellikler, Tablo 6’de gösterildiği gibidir:

Tablo 6: Mevcut Örgüt Kültürü ve Yenilik Kültürü

Mevcut Örgüt Kültürü	Yenilik Kültürü
<p>Tahmin edilebilir. İstikrar arar. Temel becerilere yoğunlaşır. Başarı oranı yüksektir. Hiyerarşinin sağlanması Hiyerarşiden korku vardır. Sürprizlerden kaçınılır. İçeriden gelen bilgiye yoğunlaşır. Birlikte yaşaması kolaydır. Şirket Politikaları Standartlaşmaya dayalı verimlilik Mevcut durumu sürdürmek Değişimden kaçılır. İstikrar ölçülür. Mevcut yönetim modelleriyle uyuşan veri arar. Kesinlik arar.</p>	<p>Tahmin edilemez. Orijinallik arar. Avantajlara yoğunlaşır. Başarı oranı risklidir. Ağların sağlanması Yaratıcı gerilim vardır. Sürprizler benimsenir. İç ve dış bilgiye yoğunlaşır. Birlikte yaşaması zordur. Yenilik Politikaları Yeniliğe dayalı verimlilik Mevcut durumu bırakmak Değişim benimsenir. Yenilik ölçülür. Mevcut yönetim modelleriyle çelişen veri arar. Belirsizliği benimser.</p>

Kaynak: Langdon Morris (2007). Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions and Leaders. Innovation Labs White Paper.

Kültür; işletmeleri birbirinden ayıran bir özellikte olup, iş görenler arasında belirli değerler, inançlar, davranışlar vasıtasıyla paylaşılarak (Şekerli ve Gerede, 2011), olumlu davranışlar meydana getirmektedir (Wiener ve Vardi, 1990). Ancak, değişimin ve rekabetin hızlı artışı, örgütlerde merkezci karar almanın etkisini azaltmakta böylece sorunlara çözüm üretmek için öncelik kullanan, kararlara katılan, bir bakıma kendi kendine karar alabilen, sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen iş görenlere olan ihtiyacı artırmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997). Bu koşullar altında mevcut örgüt kültürü, yenilik üretememektedir (Covin ve Slevin, 1991). Bu noktada üst yönetim, öncelikle sahip olduğu örgüt kültürünü yenilikçi hale getirmelidir (Eren ve Kılıç, 2013: 23). Oluşturulan yenilikçi örgüt kültürü, yeni gelen çalışanlara aktararak, yenilikçi kültürün hem geliştirilmesine hem de içselleştirilmesine çalışılmalıdır (Gümüş, 1995).

1.4.3.2. Yenilik Kültürü Oluşumu

Kültür, örgüt üyeleri arasında olumlu davranışlar meydana getiren ve paylaşılan değerler sistemidir (Wiener ve Vardi, 1990). Bu doğrultuda örgüt kültürü, kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o örgütte nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir (Ertekin, 1978: 6). Böylece örgüt kültürü örgütsel uygulamaların şekillendirdiği, çalışanların davranışlarını, inançlarını, tutumlarını ve faaliyetlerini etkileyerek, onların örgüt içerisinde, iş veya iş dışı tutum ve davranışlarına rehberlik yapmak suretiyle çalışanın, iş hayatında başarılı olmasını amaçlamakta ve imkân sağlamaktadır (Reeves ve Bednar, 1994; Oudenhoven, 2001; Korte ve Chermack, 2006).

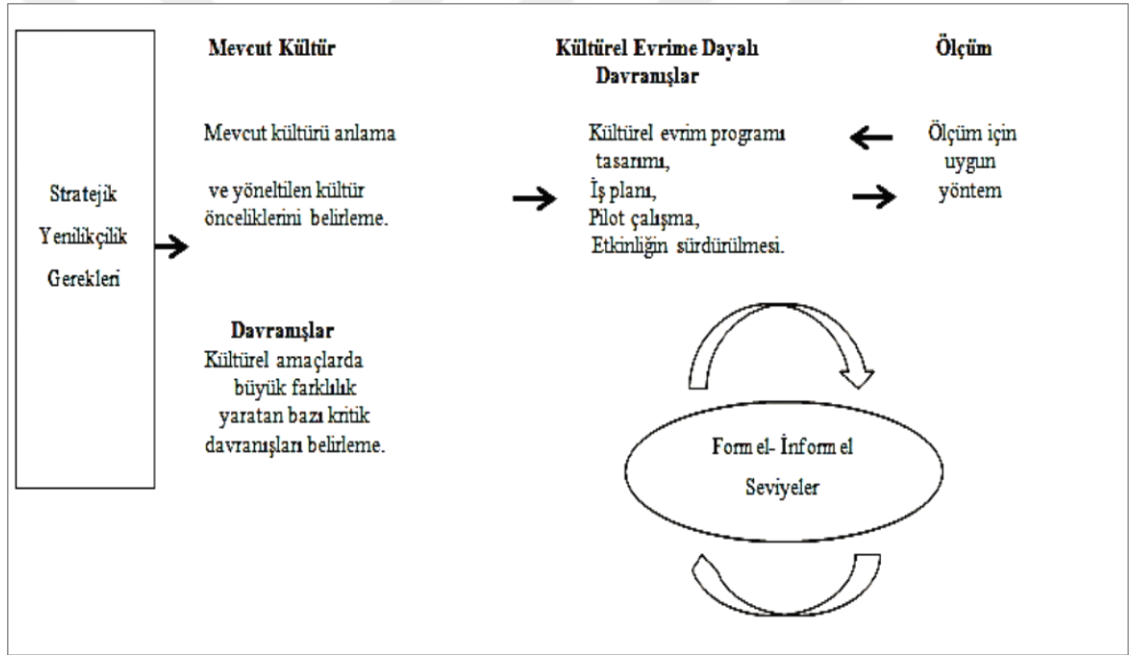
Bir organizasyonel kimlik olan örgüt kültürü, yöneticilerin çalışanlarla belirledikleri amaç, hedefler ile görev, sorumluluklar çerçevesinde oluşmaktadır. Böylece bir örgütte çalışanların davranış biçimlerini yönlendiren kurallar, davranışlar, tutumlar, inançlar, değerler, iş yapma sistemleri ve alışkanlıklar olarak, kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir (Erdem ve Dikici, 2009).

Yenilik kültürü, örgüt ve toplum kültürü içinde yer alarak (Ürper, 2005); çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmektedir. Çalışanlar, sembol ve ifadeler ile bütünleşir ve zamanla onları yenilerler. Dolayısıyla oluşan kültür, her insanın yaşantısı içinde kazandığı davranış, tepki ve öğrenme sonucu oluşmakta ve gelişmektedir. Oluşan kültür, yeni nesillere aktarılmaktadır (Hofstede, 1984: 10). Bir anlamda bu kültür, örgütsel davranış normları ile bunları sağlayan örgütsel fonksiyonların çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayan paylaşılmış değer ve inanç yapılarıdır (Akkoç vd., 2011).

Örgütün kültürel yapısı, toplumsal değerlerden (ulusal kültür) etkilenmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 207). Ulusal kültür, örgüt kültürü ile benzeşen ve ayrılan yönleri ile işletmenin başarısını etkilemektedir. Eğer ulusal kültür, örgütün baskın kültürü ile çatışma içindeyse, örgütü zayıflatıp temelini çürütebilmektedir (Luthans,

1992; Köse ve Ünal, 2003; Chan vd., 2004). Artan rekabet koşullarında, 21. Yüzyılda faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmelerinin yolu, yenilikçi davranışların içselleştirilmesini sağlamalarından geçmektedir (Janszen, 2000). Bunun için, çağdaş işletmeler, yenilikçi davranışlara büyük önem vermekte, örgüt içinde yaygınlaşmasına olanak veren bir yapıyı oluşturarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak istemektedirler (Çalışkan, 2013). Heracleous (2001) kültür ile ilgili değişimlerin yenilikçi davranışlarla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında ilişki olduğuna dair bulgular da tespit edilmiştir (Flynn ve Chatman 2001; Heracleous, 2001). Bu noktada yenilikçilik amacıyla evrim geçiren (oluşan) kültürün belirli bir süreci bulunmaktadır (Bkz. Şekil 6):

Şekil 6: Kültürün Evrimsel Yapısı



Kaynak: B. Jaruzelski ve Jon Katzenbach (2012). "Building a Culture that Energizes Innovation". Financial Executive.

Kültürel bir değişimin gerçekleşmesi belli bir zaman almaktadır. Bu süreçte bireyler mevcut kültürü anlamak için belli davranış, tutum ve değerlerin farkına varıp geliştirirler. Paylaşılan ortak değer, inanç ve varsayımlar (Menzel vd., 2007: 732) ile mevcut kültür, çevre şartlarına göre uyarlanır (Evrime dayalı davranışlar geliştirme-örneğin yenilikçilik). Kültürün aldığı yol ve geçirdiği evrim, sağlanan ölçümlerle takip edilerek, kültürel bir değişimin devamlılığına karar verilir (Jaruzelski ve Katzenbach, 2012: 34-35). Özellikle örgüt içerisinde, mevcut kültürel normlara ve

değerlere zıt yeni bir strateji ya da program uygulanmak istenildiğinde, kültürün karşıt gücüyle (değişime direnç) yüz yüze gelinebilmektedir (Daft, 2004).

Yenilik de onu destekleyen ve motive eden kültürel bir çevrenin ürünü olarak ortaya çıktığından (Luecke, 2011:142-144), işletme kültüründe oluşmuş değerlerin ve çalışan niteliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Cantin ve Thom, 1996). Bir bakıma yenilik kültürüne sahip bir işletmede, çalışan özellikleri yenilikçi olmalıdır (Steele ve Murray, 2004: 320). Yenilik kültürünün bireysel anlamda etkileri mevcuttur. Örneğin esnek ve değişime daha az dirençli bir işletme ortamı (Hornsby vd., 2002), yaratıcılığı pozitif yönde etkileyerek (Judge, 1997), tatmini arttırmaktadır (Morris, 2007).

Sürekli öğrenme, değişime açık olma, riskleri tolere etme, yeni fikirleri paylaşma, uygulamaya geçirme, farklı ihtiyaç kademelerinde eğitim-gelişim imkânı sunma, yetenek transferi kabul etme (Jucevicius, 2007) iş tatmini sağlarken (Erdoğan, 1991: 376), profesyonel gelişimleri de olumlu yönde kanalize ederek bireysel iş performansını arttırmaktadır (Chen vd., 2003: 424-425). Otonomi, kolektivizm, karara katılım ve öğrenim fırsatları (Bakker ve Demerouti, 2001), ödül (Chandler, Keller ve Lyon, 2000), kariyer gelişimi ve hedeflenen başarı (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001) ile yaratıcı performansları artıran çalışanların (Mc Lean, 2005) iş tatminlerinin de olumlu etkileneceği beklenmektedir (Bakker ve Demerouti, 2001).

1.5. İş Tatmini

İş tatmini, iş görenlerin işinden duyduğu hoşnutluk ya da honutsuzluktur (Davis, 1988). Bir bakıma çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur. Kirel (1999: 116)'e göre işin bütününe ya da parçalarına yönelik tutumların toplamıdır. Schermerhorn (1994)'a göre iş tatmini, çalışanın, işten beklentilerinin karşılanma derecesidir. Bu noktada çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olup, kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliğidir (Vroom, 1967). Farmer ve Richman (1975)'a göre bireysel ihtiyaçlar,

beceriler, başarı, kendine saygı ve kişinin algı düzeyi kişi üzerinde etkilidir. Dolayısıyla kendine güvenen ve kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan kişilerin tatmin olmaya daha fazla yatkın oldukları ortaya konmuştur.

İş tatmini, ilk kez 1920'li yıllarda ortaya atılmakla birlikte asıl önemi 1930' lu ve 1940'lı yıllarda anlaşılacak; literatürün en çok çalışılan konularından biri hâline gelmiştir. İş tatmininin önem kazanmasının nedenlerinden birincisi: İnsanî nedenlerdendir ki; iş tatmini, yaşamdan alınan tatmin ile ilişkili olup, insanların fiziki ve ruhsal sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. İkinci neden: İşyeri ortamıyla ilgilidir. Buna göre iş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş tatminsizliğinin yarattığı, stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler olmaktadır (Judge ve Wanatabe, 1993). Diğer açıdan, toplumların ekonomik gelişmeleriyle birlikte, değişen bireysel ihtiyaçlar, eğitim düzeyinin yükselmesi; örgütsel gelişmeye paralel olarak, mevcut iş şekil ve gereklerinin değişmesi; A.B.D.'de 1930'lu yıllarda sendikacılığın canlılık kazanarak güçlü sendikaların kurulması; ayrıca 1937'de Wagnerr İşçi-İşveren İlişkileri Yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir nitelik kazanması iş tatminine ilgiyi arttırmıştır. İşletmelerde örgütsel değişimi uygulama ve yeniliği kabul ettirme gereği de iş tatminini, ilgi konusu yapmıştır (Baysal, 1997: 30).

Tatmin, istenilen bir şeyin gerçekleşmesi, doygunluğa erme ya da doyum anlamında olup; beklentiler doğrultusunda oluşan bir kavramdır (Saruhan ve Yıldız, 2012). İlgili araştırmacılar, iş tatminini işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin arttırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görürken; bir kısmı tatmini, bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Ayrıca tatmini, bir refleks olarak değerlendirenler, yetersiz iş dizaynının, iş tatminsizliğine neden olacağı görüşündedirler (Ergin, 1997). Bu bakımdan işletme çalışanları, örgütten beklentileri karşılandığı sürece tatmin sağlamaktadırlar (Organ, 1977). Bu noktada çalışan, işinden beklentisi ile elde ettiğini karşılaştırarak duygusal tepki vermektedir (Samad, 2006). Çünkü çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Örneğin çalışanlar, beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. Burada, ücretin tatmin düzeyiyle ilişkilendirilmesinin nedeni, ücretin miktarı değil, çalışanın aldığı ücret itibariyle kendisine adil davranıldığına inanıp inanmamasıdır (Solmuş, 2004). Diğer yandan örgütsel destek

de, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Grandey, 1997). Örneğin, yenilikçi işletmelerde farklı eğitim programlarına izin verilmesi, yaratıcılık ve paylaşımı arttırarak iş tatmini sağlamaktadır (Walsworth ve Verma, 2007: 227-229).

İş tatmini, çalışanların saygıyı hak ederek, iş koşullarının değerlendirme gerekliliği; ayrıca çalışanların devamsızlığını azaltarak, etkililiklerini arttırmalarını sağlamaktadır (Breugh, 1981). Bu noktada iş tatminini etkileyen faktörler, örgütsel, işe ilişkin ve kişisel olarak üçe ayrılmaktadır. Örgütsel faktörler: Yöneticiler, ödül sistemi, çalışma şartları ve katılımcılık olabilirken; kişisel faktörler: Kalıtım- kişisel özellikler, statü ve sosyal etki olabilmektedir. Çalışanların, yöneticilerine inanması ve saygılı davranması; ayrıca adaletli bir ödül sistemi, karara katılım iş tatminini arttıracaktır (Greenberg ve Baron, 1995). Diğer yandan kişilik özellikleri, bireyin sosyal çevresi, bulunduğu statü de iş tatmini etkileyecektir (George ve Jones, 1996). Smith, Kendall ve Hulin (1969)'a göre iş tatminini beş boyut etkilemektedir: İşin, bireyi geliştirme olanağı tanınması ve sorumluluk almasını sağlaması, âdil bir ücret sisteminin olması, kariyer geliştirme ve terfi olanağının bulunması, yönetimin ve iş arkadaşlarının yeterli desteği bu boyutlar arasında sıralanmaktadır. Şimşek (1995)'e göre iş tatmininin üç önemli boyutu mevcuttur: 1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıt olup, sadece ifade edilir. 2. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir. 3. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları (örneğin: İşin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.) temsil etmektedir. Saari ve Judge (2004)'a göre işin yönetimi, ücret, terfi, iş arkadaşları gibi işin değişik yönlerini içeren "işin doğası", çalışanlara uygun olduğunda, iş tatmini artacaktır. Dolayısıyla işletme koşullarının bozulduğunun en önemli kanıtı, iş tatmininin düşük olmasıdır (Kahn, 1973: 94). Bu noktada iş tatminini oluşturan değişkenler (Davis,1982): İş gücü devri ve devamsızlık, yaş, meslek, kişisel farklılıklar, toplum ve çalışma koşulları, ücret, örgüt büyüklüğü, yükselme olanakları, denetim biçimi ve yönetime katılımıdır. Değişkenlerin, sırasıyla iş tatmini ile ilişkisi aşağıdaki gibidir:

a) İş Gücü Devri ve Devamsızlık: İş tatmini, iş gücü devriyle ilişkili olup, iş tatmini düşük çalışanların, işlerini bırakma olasılığını artmakta; devamsızlıkları yükselmektedir.

b) Yaş: Yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı bulunmaktadır. Dolayısıyla bireyler, yaşlandıkça iş tatminleri artmaktadır. Diğer yandan genç işçilerin, yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltmektedir.

c) Meslek: Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu araştırmalarca ortaya konulmuştur. Toplumsal açıdan, yüksek statülü mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. Profesyonel mesleklerde iş tatmininin yüksek, vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerde ise iş tatmininin düşük olduğu görülmüştür.

d) Kişisel Farklılıklar: Yapılan araştırmalarda, iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüştür. Genelde, yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen, “öz benlik duygusunu gerçekleştiren” çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre, daha çok tatmin sağlamaktadırlar. Bu noktada iş tatmin düzeyini etkileyen, kişisel özellikler: Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zekâ, kişilik, eğitim ve sosyo kültürel çevre vb. olabilmektedir.

e) Toplum koşulları: Her ne kadar kötü toplum koşullarının, iş tatminini azaltacağı; diğer yandan iyi koşulların, iş tatminini yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir. Çalışanlar, kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer çalışanların, iş ve toplumsal koşulları kötü ise iş tatminleri artmaktadır. Çünkü kendilerini, iyi olarak addetmektedirler.

f) Çalışma Koşulları: Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, sessizlik, rahatlık, tehlikesizlik gibi yönlerden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işvereni tercih etmektedirler.

g) Ücret: Çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret vb. ödemelerin oranında tatmin olmaktadır. Lawler (1973)'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücret ile kişinin, kendisine ödenmesi gerektiğine inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda, tatmin sağlanmaktadır. Ücretin, tatmin üzerinde önemli olmasının nedeni; paranın, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada, başlıca araç olması ve ücretin bir başarı simgesi olmasıdır. Çalışanlar adil, karışık olmayan ve

beklentileriyle paralel olan ücret sistemi ve terfi politikasını istemektedirler. Bu durum, çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır.

h) Örgüt Büyüklüğü: Örgüt büyüklüğünün, davranışsal değişkenler üzerinde etkisi, olumludan çok olumsuzdur. Örgütlerde, fiziki olarak büyük hacim çalışan tatminini azaltmakta; devamsızlığı arttırarak, verimliliği düşürmektedir.

i) Yükselme Olanakları: Terfi ve kariyer geliştirme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlamaktadır. Âdil bir terfi sistemi, çalışanların, daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır.

i) Denetim Biçimi: Denetim biçimi, iş tatminini, olumlu ya da olumsuz yönden etkilemektedir. Bireylerin, aşırı şekilde kontrol edilmesi, bireysel esnekliği azaltmakta; ayrıca bu tür yönetici- çalışan ilişkisi, olumsuz tutum yaratmaktadır.

j) Yönetime Katılma: Yönetime katılan çalışan, kendi kendini psikolojik yönden tatmin edecek, mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin tatmini için önemli olanaklar sağlayarak, örgütle kaynaştırmakta ve örgütsel amaçlara doğru uyarmaktadır. Çalışanın önerdiği çözüm yolu, yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde, çalışan, tatmine daha kolay ulaşmaktadır (Bingöl, 1990: 201).

Katılım konusunda yüksek değerlere sahip olan bir kültür, örgüt içi yenilikçi davranışı daha fazla destekleyecektir (Skerlavaj vd., 2010). Kısıtlanmayan hareket özgürlüğü sağlayan, farklı ihtiyaç kademelerinde eğitim-gelişim imkânı sunan bir ortamda (Jucevicius, 2007) çalışanlar, en yenilikçi fikri üretmek ve uygulamaya geçirmek adına âdeta yarış hâlinde olacaklardır. Sağlanan başarı da tatmin duygusunu arttıracaktır (Altundaş, 2000: 43). Bu noktada yenilikçi davranışların içselleştirilerek örgüt içi sistematik bir faaliyet haline getirilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Hayton ve Kelley, 2006). Bu bakımdan bireyler, yenilik odaklı bir kültürde yeni fikirlere açık olmayı ve esnekliği esas alarak, yeni kazanımlar sağlayacak bir performans göstermelidirler (Hurley ve Halt, 1998).

1.6. Bireysel İş Performansı

Performans, belirli bir amacın, fonksiyonun veya görevin yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkili bir kavramdır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bu açıdan, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimidir. (Bingöl, 2003: 273).

Akal (1992)'a göre, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir. Pugh (1991)'a göre performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir. Schermerhorn vd. (1985: 432)'e göre performans, bir faaliyetin sonucunda ortaya konan çıktı düzeyi olup; görevin yerine getirilme derecesini göstermektedir.

Bireysel iş performansı, sadece işletmeler için değil; yönetim alanının da önemli bir konusu olup, çalışan verimliliğine odaklanmaktadır (Halbeslebe vd., 2008). Bu noktada bireysel iş performansı, amacın gerçekleştirilme derecesidir (Kasnaklı, 2002). Diğer açıdan Rousseau ve Mc Lean (1993), iş performansını çalışanların ücret karşılığında, sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelendirirken; Kohli (1985), çalışanın kendine eş değer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili verimlilik düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Argon ve Eren (2004: 224)'e göre, iş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her eylem, bir performans davranışıdır. Bu noktada bireysel iş performansı, belli hedef doğrultusunda “bireyin ya da grubun” nereye varabildiği; dolayısıyla nicel ya da nitel olarak katkılarını göstermektedir (Celep, 2010).

Rotundo ve Sackett (2002)'ye göre iş performansı, çalışan tarafından kontrol edilen ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan her türlü faaliyet ve davranıştır. Bireyin katkı düzeyi (Suliman, 2001), sahip olduğu nitelik, inanç ve değerlere bağlıdır. Bir bakıma, performansa etki eden unsurlar bireyin kişisel

özellikleri, zihinsel yetenekleri ve örgütsel amaçlarla bütünleşme isteğidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Çalışanın, amaçla bütünleşmeye ve örgütsel amaca katkıda bulunmaya istekli olması, “adanmışlık” olarak ifade edilmektedir (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 944). Ancak bireyin, örgütsel amacı sahiplenmesi için yapacağı işi bilmesi (odaklanma) ve yeterli becerilere sahip olması (yetkinlik) gibi unsurlara da ihtiyacı vardır (Gupta, 1982: 135).

Locke (1991)’a göre, yetkinliğin, bireysel performans üzerinde direkt ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) işini anlamlı bulmayan veya daha az anlamlı bulan iş görenlerin işe olan ilgisinin de düşük olacağını (Spreitzer vd., 1997: 683) belirtmektedir. Bireyin, adanmışlık, odaklanma ve yetkinlik unsurlarına sahip olmasıyla, performans ve iş tatmini artmaktadır (London, 1983). Performans, kişisel özellikler ile ilgili gözükse de, yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekline de etkilenmektedir (Kayalar vd., 2007:46). Bu açıdan örgütlerde kararlara katılım, açıklık, bilgi yönetimi, istikrar, kontrol ve devamlılık gibi konularda, çalışanların göstereceği davranışlar kültürel etkilere bağlıdır (Denison ve Spreitzer, 1991).

Tett ve Burnett (2003) tarafından geliştirilen kuramsal bir modele göre, iş ortamında varolan belirli “durumsal uyarıcılar”, niteliksel olarak ilişkili oldukları, belirli kişilik özellikleri üzerinde etki yaratmakta ve bu kişilik özelliklerini harekete geçirmektedir. Bu etkileşimin sonucunda, çalışan belirli davranışlar göstermektedir. Yapılan birçok çalışmada, işletmelere yenilikçilik yeteneğini kazandıran, birçok uyarıcı unsurdan bahsedilmektedir. Bunlar içinde, işletmelerin öğrenme yönelimli bir özelliğe sahip olması ya da öğrenen örgüt özelliği göstermesi, oldukça önemli gözükmektedir (Calantone vd., 2002). Bu noktada örgütler, sürekli kendilerini geliştirmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 67). Örgütlerde öğrenme yönelimi, bilginin yönetimini destekleme yanında, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını teşvik etmektedir (Aragon-Correa vd., 2007).

Örgütlerde, çalışanların fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam yaratılmasında, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarından destek alınmaktadır (Calantone vd., 2002: 517). Diğer bir ifadeyle yenilikçi işletmelerde İ.K., her zaman yenilikçi kültürü destekler niteliktedir. İşe yenilikçileri alma, yüksek potansiyelli çalışanları belirleme/geliştirme, değişiklik yönetim yeteneklerinin kullanılması, performans yönetimi vb. konularda uzmanlıklar ya da stratejiler oluşturma, sürdürülebilir yeniliğin garantisi sayılmaktadır (Gundling, 2002:138-139).



İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR

2. KLASİK VE YENİLİK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan odaklı yönetim anlayışı doğrultusunda, 1970'lerde gündeme gelen İnsan Kaynakları yaklaşımı, insan kaynağının, diğer üretim kaynaklarından farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların, sadece ekonomik güdülerinin tesiri altında olduğunu varsayan Taylorist görüşe karşıt olarak, onların toplumsal ve psikolojik unsurlarını öne çıkaran insancıl görüş üzerine temellenmektedir. Böylelikle İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.), destek birimi olmaktan çıkarak, işletmenin vazgeçilmez unsuru haline dönüşmüştür (Akgeyik, 2011:1). Bu bölümde İ.K.Y. kavramı tanımlanıp, tarihsel gelişiminden bahsedilerek, bu kapsamında yenilik odaklı İ.K.Y. uygulamaları belirtilmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile ifade edilen örgütsel düzenleme biçimlerinin özellikle 1980'lerden itibaren, birçok ekonomik ve sosyal gelişme sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kochan vd., 1984). İ.K.Y. alanındaki uygulamalara odaklanan araştırmalar, 1980'ler boyunca geniş ölçüde yer bulmuştur. Örneğin personel bulma ve seçme süreçlerinin, eğitim ya da performans değerlendirme sistemlerinin, ücret paketlerinin nasıl etkinleştirileceği, örgütsel strateji ile nasıl ilişkilendirileceği araştırılmıştır (Wright ve Mc Mahan, 1992).

İnsan unsurunun, üretim ve hizmet sektörlerinde öneminin artması, insana ilişkin olgu ve olaylara, belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılmasını sağlamıştır (Fındıkçı, 1998: 10). Dolayısıyla iş gücü, iş gören, Personel Yönetimi ve 21. Yy.'da İ.K.Y. olarak adlandırılan kavram, bir dizi yönetsel gelişme sonucunda oluşmuştur. Bu noktada, İnsan Kaynakları Yönetimine giden süreç, dört aşamadan geçmektedir (Akgeyik, 2011:3):

- 1) Geleneksel kuramlar içinde, Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olunan mekanik içerimli: “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”,
- 2) Çalışanların bir meta olarak görülmekten vazgeçildikleri ve öncelikle insan olarak ele alınmaya başlandıkları: “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”,
- 3) İşletme ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerine temellenen ve işletme sahibi dışındaki tüm çalışanların, personel tanımlaması içinde yer aldığı: “Personel Yönetimi”,
- 4) Teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan dönüşümler sonrasında işletmelerde İnsan Kaynağının stratejik güç olarak öne çıktığı ve harekete geçirilmesinde Personel Yönetimi politikalarının yetersiz kaldığının kabulüne dayanan: “İ.K.Y. Yaklaşımı”.

Yalçın (1999)’a göre, personele ilişkin sorunların önem kazanması, 18. Yüzyıl sonlarında, İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi ile olmuştur. 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Akımı, Personel Yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997: 10). Bu akım bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri (Koçel, 1989: 52) gibi kavramları kullanarak verimliliğe katkıda bulunacak profesyonel çalışanlara ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Çünkü Sanayi Devriminin başlangıç dönemlerinde, tarımsal çalışma koşullarına alışkın ilk çalışanlar, fabrikalardaki üretim sürecine işverenlerin istediği şekilde dâhil olamamışlardır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, çalışanlardan istenen verimi almak için işverenler için kurtarıcı olmuştur. Bu noktada, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, informel grupların, verimliliğe etkisi üzerinde durmuştur. Personel Yönetiminde, ağırlıklı bürokratik yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir (Akgeyik, 2011: 3).

1950’li yılların sonlarından itibaren ise, Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat bilimciler, İnsan Kaynağı terimini kullanmışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005). Modern örgüt kuramlarının, ortaya çıkmaya başladığı 1960’lı yıllar, Personel Yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin yeni bir dönüşümüne tanıklık etmiştir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde, birey-örgüt uyumu, örgütün çevre ile uyumu

ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Örgüt teorisindeki gelişmeler ve verimlilik olgusunu insan odaklı yapan yaklaşımlar, Personel Yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecini, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne dönüştürmüştür (Koçel, 2011). Dolayısıyla Personel Yönetimi, 1980'li yıllardan sonra yerini, İ.K.Y.'ne bırakmaya başlamıştır (Lloyd, 2000:3). Bununla birlikte Tablo 7'de Personel Yönetimi ile İ.K.Y. arasındaki temel farklılıklar gösterilmektedir:

Tablo 7: Personel ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki Temel Farklılıklar

BOYUTLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Personel Seçimi	Bölmelere ayrılma	İşletme Bütününde anahtar görev
Ödeme Sistemi	İş değerlemesi	Performans
Yapı	Bölüm	Bütüne uyumlu
Çalışma İlişkileri	Toplu sözleşme	Bireysel Sözleşme
Çalışma Yönetimi	Eğitimle uyumlaştırma	Değişim modelleri
İş Kategorileri	Fazla	Az
İletişim	Sınırlı	Artan
İş Dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
Çatışma Yönetimi	Geçici uygulamalar	İşletme Kültürü
Eğitim	Kurslar	Öğrenen örgüt anlayışı
Müdahale Kaynakları	Personel prosedürleri	Çevreye odaklı stratejik yaklaşımlar

Kaynak: Akgeyik vd., 2011:13.

Tablo 7'deki farklılıkların en temel özelliği, İ.K.Y.'nin, çalışanları kaynak olarak görmesi ve çalışanlara yapılan harcamaları bir yatırım olarak değerlendirmesidir (Ertürk, 2011). Bu noktada İ.K.Y., bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirerek işletmeye stratejik bir üstünlük sağlamakta, ayrıca çalışanların sürekli gelişimlerine imkân tanımaktadır (Akgeyik, 2011: 2).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

21. Yüzyılda İnsan Kaynakları kavramı, işletmelerin hedeflerine (mamul ve hizmet üretimi) varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki parçası olan İnsan Kaynakları, en üst yöneticiden en alt kademedeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sadullah vd., 2013:2). İşletmelerin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun; İ.K. yeterli etkenliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır (Meyer, 1976: 82-84). Bu noktada İ.K.Y.'nin, verimliliği ve iş yaşamı

kalitesini yükselterek rekabet avantajını yakalama gibi iki temel amacı bulunmaktadır (Schuler, 1987).

Geleneksel örgüt kuramlarına dayanan Personel Yönetiminin, 1980'lerden itibaren terk edilmeye başlanmasıyla birlikte yeni bir trend olarak önem kazanan ve yükselişe geçen İ.K.Y., her şeyden önce rekabette stratejik bir unsur olarak kabul edilmeye başlanan insana ve insan odaklı yönetim anlayışına dayanır. Bu noktada insan kaynağının, üretime yönelik diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. İnsan odaklı çevre ve kültür tarafından biçimlendirilen söz konusu çerçeve, hem işletmelerin amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmelerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de çalışanların, ihtiyaç ve beklentilerini karşılanmasını öngörür (Akgeyik vd., 2011: 8).

İ.K.Y.'nin 1980'li yıllarda yükselişe geçmesinin nedenleri küreselleşme, bilgi ve teknoloji sistemlerinde yaşanan gelişmeler, ulusal ve uluslararası piyasalarda ortaya çıkan yüksek rekabet ortamı, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü dönüşümler, stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin ön plana çıkmasıdır. Bu bakımdan İ.K.Y., çalışanlara ve işletmelere yönelik belli yaklaşımların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler, hızla küreselleşen ekonomik yaşamın temel aktörleri olan işletmelerin özellikle stratejik yaklaşım, toplam kalite, esneklik ve işletme kültürü gibi temel alanlara yoğunlaşmaları ile sonuçlanmıştır. Bu yeni dönemde, rekabetçi piyasalarda vasıflı çalışanlara dayanan avantajını, işletmenin başarısı için etkili şekilde yönlendirme misyonunu üstlenen İ.K. Yönetimi, işletme içinde destek birim olmaktan çıkarak, işletmenin vurucu ve vazgeçilmez unsuru olarak görülen bir departman hâline dönüşmüştür (Akgeyik, 2011: 8-9).

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, ekonomik yaşamda acımasız bir rekabet ortamı yaratmıştır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri, diğer işletmelerden farklı olmalarına ve müşterileri için değer yaratabilmelerine bağlı olmaktadır. İşletmeler artık, “bugün için rekabet etmek” yerine, “gelecek için rekabet etmeye” çalışmaktadır (Akgeyik, 2011: 16-21). Modern İ.K.Y. bakış açısıyla, kritik insan kaynağının elde tutulması gerektiği kabul edilse de; ilgili görgül çalışmalar,

genellikle bilgi işçileri gibi yüksek yetenekli işgörenleri araştırma birimi olarak hedeflemediği görülmektedir (Gunz vd., 2000). Çünkü ekonomik yapıdaki dönüşüm ile birlikte, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arttıkça insani (eğitim-sağlık-sosyal) ve mesleki (bilgi-sistem analizi, Ar-Ge) hizmet sektörü de ağırlıklı bir önem sahip olmaktadır. Bu alanda çalışanlar, üstün yeteneklere sahip, iyi eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanları, artık geleneksel yönetim modelleri ile yönetmek ve motive etmek mümkün olamayacağından; İ.K.Y.'nin buna yönelik yeni politikalar geliştirmesi zorunlu olmaktadır (Akgeyik, 2011: 18-21).

İşletmelerin, özellikle dış çevreden kaynaklanan değişimler (yasal düzenleme, ekonomik vb.) konusundaki yeterlilikleri ve hareket kabiliyetleri, ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesi ve rakipler karşısında yeni stratejiler belirlenmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Teknolojik, ekonomik, müşteri hizmetleri anlayışındaki yenilikler gibi birçok faktör, çalışma yaşamında yeni standartları ve yasal düzenlemeleri gerektirmektedir (Akgeyik, 2011: 18). Dolayısıyla İ.K.Y. uygulamalarının örgütsel etkinliğin artırılmasında ve nitelikli işgörenlerin örgütte tutulmasında etkili olduğu ileri sürülmüşse de, yazında bir fikir birliği yoktur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İ.K.Y. uygulamaları, “çalışanının işletmeye girişinden işten ayrılmasına kadar geçirdiği süre içinde yaptığı işlerin tümüdür”. İ.K.Y. uygulamalarının nasıl biçimlendiğini açıklayan çalışmalar, “en iyi uygulamalar”, (Pfeffer, 1994; Guest, 1997) ve “en iyi uyum” (Delery ve Doty, 1996) açısından kategorize edilmektedir.

İ.K.Y. uygulamaları: Planlama, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans-ücret-kariyer yönetimi, çalışma ilişkileri, iş güvenliği ve özlük işleridir (Tonus vd., 2014:170-179). Uluslararası araştırma kuruluşu, Granet-G'nin uluslararası stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmasına göre, uygulamalar: İnsan Kaynakları işlevi, işe alma uygulamaları, eğitim-geliştirme-performans değerlendirme, ücret- yan ödemeler ve iletişim olarak beş boyutta incelenmiştir (Ardıç ve Döven, 2004: 3). Ahmad ve Schroeder (2003)'e göre, altı İnsan Kaynağı uygulaması mevcuttur;

bunlar işgücü planlaması, eğitim-gelişme, performans uygulamaları, performans ödülleri, işletme-çalışan ilişkileri ve iletişimdir. Bu noktada İ.K.Y. uygulamalarına değinmek yararlı görülmektedir.

2.3.1. Planlama

İdeal olarak planlamanın, diğer İ.K. etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. Çünkü planlama, bir işletmenin gelecekteki personel ihtiyacının tahmin edilerek, gereken programlamanın yapılmasıdır (Tonus, 2014: 57). Bu noktada gelecekteki İnsan Kaynağı talebini belirleyen, işletme içi ve dışı faktörler unutulmamalıdır. İşletme dışı faktörler: Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişiklikler iken; işletme içi faktörler, işletmenin kendi süreçleriyle ilgilidir (Geylan, 1994). Bu süreçlerden sistematik şekilde veri toplanması ve bu verilerin değerlendirilmesi gerekir ki bunun için, iş analizi yapılmalıdır (Akgeyik vd, 2011: 60). Bu noktada iş analizi verileri, işletme bilgi sisteminin önemli bir parçası olup, İ.K.Y. uygulamalarının tümünde önemli ölçüde kullanılmaktadır (Geylan vd., 2013: 33-34). Ancak iş analizleri oldukça zaman alıcı ve masraflı olduklarından, işletmeler ilk kurulduklarında ya da yapılandıklarında, yeni işler ortaya çıktığında ve yeni teknolojiler, prosedürler sonucu iş yapılarının değişmesi durumlarında gerekli olmaktadır (Akgeyik, 2011: 65).

2.3.2. İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme

İşe alım süreci, birey ve işletmeyi bir araya getirerek (Taşçı vd., 2013: 69), mevcut iş pozisyonuna en uygun adayın seçilmesidir (Akgeyik, 2011: 85). Başvuru formunun doldurulması ile adaylar belirlenmekte ve psiko-teknik testler yapılmaktadır. Bu noktada iş görüşmesi, personel seçim sürecinin en önemli aşaması olmakta; referans ve sağlık kontrolleriyle birlikte, işe en uygun aday belirlenmektedir.

İşe yeni başlayan çalışanların, işe kısa sürede uyum sağlaması için uyum programı uygulanmaktadır. Ancak bu programın, çalışanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Dolayısıyla program, iki şekilde

yapılmaktadır: İşletme tarafından planlanmış ve sistematik olarak hazırlanmakta yahut işe yeni başlayan adayın, iş arkadaşları ile bilgi alışverişine dayanmaktadır (Taşçı vd., 2013: 78-79).

Uygun bir işe alıştırma programı içeriğinde: Giriş eğitimi, iş yeri ile ilgili temel bilgiler, halkla ilişkiler ve satış bilgileri gibi unsurlar yer almalıdır. Bu bakımdan işe alıştırma süreci genel, bölüm ve spesifik işe alıştırma olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Genel işe alıştırmada: İş, ana hatlarıyla gösterilerek bölümler, iş yerinin genel politikaları, prosedürler, ücretlendirme, güvenlik gibi konularda gerekli bilgiler verilmektedir. Bölüm ve iş merkezli işe alıştırmada: Sorumluluklar, beklentiler, politikalar, prosedürler, kurallar ve düzenlemeler, iş yeri planı gibi konularda bilgiler verilmektedir (Akgeyik, 2011: 78-79). Diğer yandan küreselleşme ile birlikte, işletmelerin başarılı olması, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını işletme amaçları ile uyumlaştırmış çalışanlara sahip olmasına bağlı olmaktadır (Özçelik, 2008: 187). Bu noktada dikkat çeken İ.K. uygulamaları başında eğitim yer alarak (Özgen, 2005: 154), işe ait bilgi ve yetenekleri arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işini, kendisinden beklenen doğrultuda yapabilmesi için eğitilmesi gerekmekte; diğer yandan örgütte ilerleyebilmesi (kariyer yapması) için de gelişimi gereklidir (Akgeyik, 2011: 117-124).

Kariyer yönetimi, bir çalışanın, bulunduğu konumun farkında olmasını, kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için, bir sonraki adımın ne olduğunu bilmesini ve uygun hazırlıkları yaparak, kendini geleceğe hazırlamasını sağlamaktadır (Taşçı vd., 2013: 92). Bu noktada; kariyer seçimini, öncelikle aile, sosyal statü, gelir düzeyi gibi sosyal unsurlar ve ardından bireyin değer, tutum, inanç, beklenti ve kişilik yapıları gibi psikolojik unsurları etkilemektedir. Bu durumda, “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” içindeki bireyler için, kariyer olanakları oldukça önemlidir. Gerek bireysel ve gerekse örgütsel kariyer planlama süreci, hem çalışanı motive etmekte hem de işletmeye olan bağlılık derecesini yükseltmektedir (Akgeyik, 2011: 138-140).

Bireysel kariyer geliştirme, bireyin eğitim ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanmasıdır (Taşçı vd., 2013: 98). Öncelikle çalışanın güçlü ya da zayıf yönleri belirlenmekte ve iş konusunda bilgi toplanmaktadır. Ardından kariyer hedefleri belirlenerek; karar, uygulamaya geçirilmektedir. Örgütsel kariyer geliştirme sürecinde ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı bütün olarak gözden geçirilmekte ve mevcut pozisyona yönelik fonksiyonel özellikler saptanmaktadır. Ardından alınacak çalışanların envanterleri çıkarılmaktadır. Bu aşamadan sonra, mevcut pozisyon ile çalışanın sahip olduğu özellikler karşılaştırılarak, uyum sağlayacaklar belirlenmektedir. Son olarak performans değerlendirilerek, kariyer stratejileri belirlenmektedir (Akgeyik, 2011: 148-154).

2.3.3. Performans Değerleme

Performans, bir işi yapan bireyin ya da grubun, amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini nicel (miktar) ve nitel (kalite) ifadesidir (Baş ve Artar, 1990: 13). Dolayısıyla performans değerlendirme; çalışanın, kendisinden beklenen işi, ne ölçüde yerine getirdiğinin ölçümü olmaktadır (Erdemir, 2013).

Performans değerlendirme, 1800'lü yılların sonlarına doğru, çalışanların fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, davranış ve yeteneklerinin ölçülmesi anlamına gelmekteydi. Ancak 1950'lerin sonuna doğru performans ile iş amaçları arasında bir ilişki kurulmuştur. 1960'larda davranışa bağlı ölçüt ölçekleri daha başarılı olmakla beraber, 1970'den itibaren uzmanlarca, çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmaktadır (Carter, 1994). Diğer yandan 21. Yy.'da artan rekabetle birlikte değişen iş koşulları, performans değerlemeyi önemli bir noktaya taşımaktadır (Neely, 1999: 205). Bu açıdan performans değerlendirme, yönetimin hedeflerine ulaşmasını sağlarken (Deadrik ve Gardner, 1999: 225); çalışana işe yönelten, motivasyonunu artıran bir araç da olmaktadır (Barutçugil, 2004: 427).

2.3.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerlemesi

Ücret, yapılan veya yapılacak bir iş ya da hizmet karşılığında çalışana verilen maddi unsurdur (Acar, 2012: 4-5). Bir nevi, istihdam edilen işçilerin emeği

karşılığında yapılan ödemedir (Akyıldız, 2001). İşverenler açısından ücret, bir mal ya da hizmetin üretiminde bir bakıma, maliyet kalemi içinde yer almaktadır. Bu noktada işletmenin ürettiğinden sağladığı gelir ile ödediği ücret arasında organik bir bağ bulunmaktadır (Canman, 2000).

Gelir ve ücret dengesini sağlamak adına öncelikle, iş ve çalışan açısından temel ücret düzey ve farklarını tanımlayan ücret yapısı oluşturulmalıdır. Bu noktada birinci olarak işletme içi ve dışı analizler yapılarak; ücretlemeye ilişkin izlenecek politikalar belirlenmelidir. Ardından ücretleme işlevine ilişkin görev ve sorumluluklar belirlenmelidir. Ve nihayetinde amaçlar ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak ilgili değişiklikler yapılmalıdır. Bu amaçla ücret uygulamaları, işletmenin genel amaç ve stratejilerine katkı sağlayacağından; iş ve iş gören değerlerine uygun olmak zorundadır. Bu noktada, iş değerlemesi gerekmektedir. Bir örgütteki işlerin, görelî değerlerini, karşılaştırmaya dayalı analitik bir süreçle belirleyen iş değerlemenin amacı, ücret maliyetlerini kontrol ederek eşit ücret ilkesini uygulamaktır. Bu doğrultuda iş analizleri yapılarak değerlendirilecek işler ve iş tanımları hazırlanmakta; bu tanımlara göre işler değerlendirilmektedir. İşlerin tekli/gruplar halinde sırası elde edilerek, o işlerde çalışan personele ödenecek ücretler belirlenmektedir (Acar, 2012: 5).

2.3.5. Çalışma İlişkileri ve İş Güvenliği

Çalışma ilişkileri, ekonominin tüm sektörlerinde çalışanlar ile işverenler ayrıca devlet arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu sistemdir (Biçerli, 2012: 7). Çalışma ilişkileri ile İ.K.Y.'nin kesiştiği nokta, bireysel işçi ve işveren ilişkileridir. İşletmenin rekabet üstünlüğü kazanması, kalite ve müşteri memnuniyetinin artmasına, bu durum da özerk karar verebilen ve yüksek motivasyona sahip çalışanın istihdam edilmesine bağlıdır. Bu koşulda çalışanın işletmeye bağlılığı vurgulanarak; sendikaların olması durumunda, çalışanların hem işletmeye hem de sendikaya bağlılığının mümkün olmayacağını ileri sürülmektedir (Erkut, 2002: 56–58). Çünkü sendika üyesi olarak işçi, işverenin muhtemel misilleme niteliğindeki uygulamaları ile haksız ve keyfî tutumlarına karşı sendikanın kendisini koruyacağını bildiği için, görevini yerine getirmede çok daha az kararsızlık yaşamaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2012: 343).

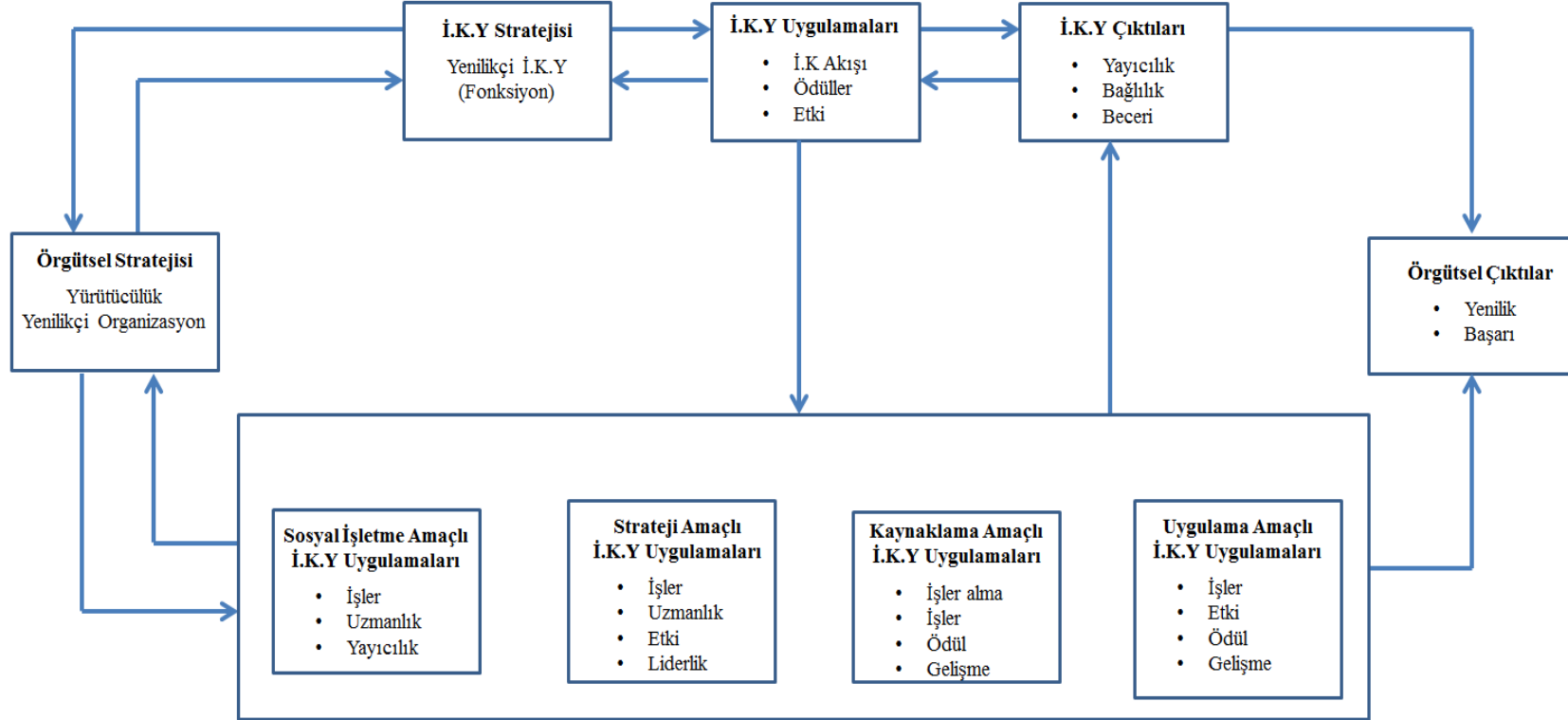
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Yenilik Odaklı Bir Bakış Açısı

Küreselleşmenin ayak seslerinin duyulmaya başlandığı 1980'li yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler, ulusal sınırların kalkması, tüketici beklentilerindeki değişim işletmeler açısından, rekabet oyununun kurallarını değiştirmiştir. Yeniden yapılanma ihtiyacı içerisine giren işletmeler, süreç odaklı yönetim yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır (Hammer ve Champy, 1997). Bu gelişmelerin ışığında yenilik kavramı ve yenilikçiliği etkileyen unsurlar, hem akademisyen hem de iş dünyasından yöneticiler tarafından daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Ancak yenilikçiliğin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirileceği halâ yönetim biliminin en önemli konularından biri olmaya devam etmektedir (Trott, 2008: 9).

Küresel ortamdaki insan kaynağına ilişkin çözüm aranması gereken konular: Genişleyen iletişim ağı, farklı kültür-değer-beklenti-ihitiyaçlar ve yeteneklerdir. Çalışanların yerel ortamda yeterli olan becerileri, küresel ve yenilikçi bir ortamda yeterli gelmeyebilir. Örneğin çok iyi müzakere yeteneğine sahip bir yönetici, küresel bir ortamda farklı kültür, değer ve ihtiyacı tanıma ve anlayabilme yetisine sahip değilse, başarılı olması kuşkuludur. Küresel iş ortamlarında, farklı beceri ve yeteneklere sahip çalışanlara başka işletmeler de ihtiyaç duyacağından, bu çalışanların temini ve elde tutulması, alışlageldik İ.K teknikleriyle kolay olmayacaktır. Toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşanan bu gelişmelerden İ.K.Y. uygulamalarının etkilenmemesi mümkün değildir. İ.K.Y. kapsamında işletmelerin temel kaynağı olan insan unsurunu, yenilikçi olarak nasıl ele alabileceği, geliştirebileceği ve işletme çıkarları doğrultusunda kullanabileceği konusu önemli bir başlık haline gelmiştir. Nitekim 21. Yy. iş dünyasında, farklı kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Eğitim, nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de yükselmektedir. Geçmişte azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerini; daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklenti ve ihtiyacı farklı yeni kuşak bir iş gücü almaktadır (Sadullah, 2013: 9-14).

Yenilikçi bir işletmede, gerek yeni fikirlerin ortaya çıkması gerekse fikirlerin uygulanmasında, üst yönetim ve çalışanların ayrı ayrı önemleri bulunmaktadır. Çalışanlar, bazen mucit ve girişimci bazen de yönetici rolleri üstlenerek, sürecin temel yapı taşını oluşturmaktadırlar (Trott, 2002: 10). Bu noktada çalışanlara gereken destek, İ.K.Y. uygulamalarının yenilik odaklı olması ile sağlanır (Arthur, 1994). İlgili yazında bu tip uygulamaların, çevresel dinamizm (şiddetli rekabet ve teknolojik ilerlemeler) ile ilgili olduğu vurgulanmakta ise de ortak tanım henüz mevcut değildir (Towers-Perrin, 1992). Genel olarak İ.K. fonksiyonlarıyla ilgili fikir, program, uygulama ve sistem olarak ifade edilmektedir (Roger, 1983). Bu noktada yenilikçilik için bireysel yaratıcılık unsurları gerekli olduğundan, yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Amabile, 1988). Bir bakıma İ.K.Y. uygulamaları, yenilikçiliğe katkı sağlayacak şekilde kurgulanan yönetsel bir araçtır (Kossek, 1990). Bu doğrultuda üst yönetimin yenilikçi uygulamalara bakış açısı, İ.K.Y.'nin yenilikçi çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Ayrıca İ.K. yöneticisi de, ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uyarıda bulunmak ile görevli olmaktadır (Sadullah, 2013: 9-14).

Şekil 7: Yenilikçi İnsan Kaynakları Entegre Modeli



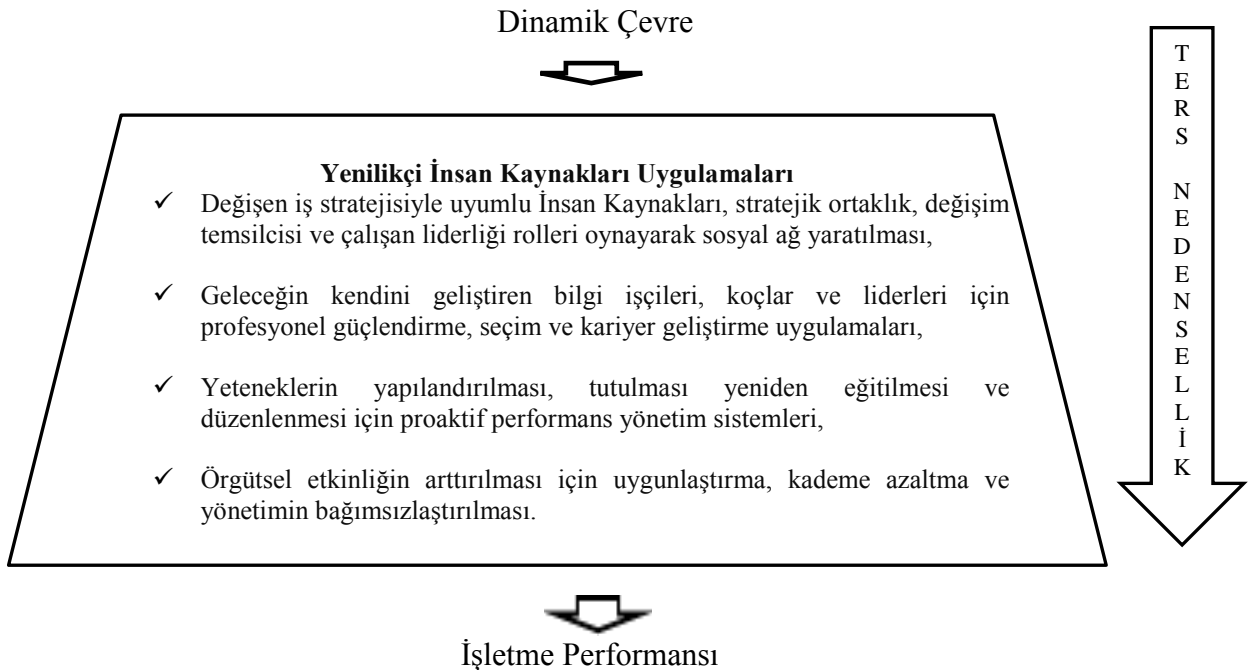
Şekil 7’de İ.K.Y. rolü, iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey olan örgütsel düzeyde yenilikçilik, stratejik bir tercihtir. İkinci düzeyde, yenilikçi ve klasik İ.K.Y. uygulamaları kesişmektedir. Bu noktada yenilikçiliğin dinamik doğasının sonucu, “strateji tercihlerine uygun İ.K.Y. uygulamaları” önerilmektedir (Leede ve Looise, 2005: 114’dan aktaran Özmen vd., 2010: 197). Yenilik tarafından bakıldığında İ.K.Y.’nin, yenilik kapasitesini doğrudan ilgilendiren stratejik ve entegre bir alan olduğu görülmektedir. İ.K.Y. tarafından bakıldığında yeniliğin, anlık bir stratejik bir tercih olmaktan ziyade örgüt içi ve dışı dinamik ilişkilerin sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yeniliğin gerçekleşmesi, her iki düzeyin entegre bir şekilde çalışmasını gerektirir. Örgütsel stratejiden başlayan süreç, İ.K.Y. uygulamalarının desteği ile yenilikçi çıktılar üretmektedir. Ayrıca modelin üst tarafında, İ.K.Y. stratejileri sonucu oluşan uygulamaların, yenilikçiliği desteklediği dikkat çekmektedir. Modelin alt tarafı ise, İ.K.Y. uygulamalarının yenilikçilikle sonuçlanan akışını göstermektedir.

İ.K.Y. uygulamalarını makro düzey ele almanın temelinde; küreselleşme, Avrupa Birliği süreci, teknolojik gelişmeler, stratejik bakış açısı ve yasal düzenlemeler (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007), mikro düzey ele almanın temelinde; bireysel ve örgütsel faktörler etkilidir. Örgütsel faktörleri; yapısal (endüstri kolu, büyüklük vb.) ve kültürel (çalışanlara olan yönelim, yenilikçi yöntemler ile eğitim vb.) unsurlar, bireysel faktörleri ise; kariyer, gelir grubu gibi unsurlar oluşturmaktadır (Wise, 1999). Yenilik için belirsizliğe toleransı yüksek ve esnek çalışanlara ihtiyaç olacaktır. Bir bakıma risk alan, sorumluluk üstlenen, uzun vadeli birlikte ve bağımsız çalışabilen bireyler işe alınmalı ve geliştirilmelidir (Özmen, 2010: 199). Ancak bu riski alan çalışanlar, üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Madsen, 2005). Bu noktada İ.K.Y. uygulamalarının, istenen eleman ihtiyacını sağlaması gerekir (Conway ve Mc Mackin, 1997). Dolayısıyla yenilikçi bakış açısı, İ.K.Y.’ne yeni bir boyut katmaktadır (Looise ve Van Riemsdijk, 2004: 277-287).

2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yenilik Odaklı Uygulamaları

Empirik araştırmalara konu olan İnsan Kaynağının kalitesi, sürekli öğrenme ve yenilikçi başarılarla bağlıdır (Dobson ve Safarian, 2008: 23-42). Yenilikçi bir işletme için yaratıcı iş gücü seçimi, güçlendirme, ödüllendirme ayrıca proje tabanlı gruplar ve esnek bir fiziki ortam önem kazanmaktadır (Looise vd, 2004). Artık işe alımda analitik becerileri ölçen standart test ve yetkinlikler yetersiz kalmakta, bununla birlikte yaratıcılığı ölçen testler kullanılmaktadır. Torrance yaratıcı düşünce testi kullanılan yenilikçi ölçümlerden sadece biridir. Bu noktada yeniliğin, işletmede bir kültür olarak konumlanmasında, mevcut kültürel değer ve inançlar köprü görevindedir (Miller ve Friesen, 1980). Buradan yola çıkarak yenilik kültürü, değişen sektör fırsatlarını yakalamak için uygun davranış ve tutumlara ihtiyaç duyduğundan (O'Reilly vd., 1991), çalışanların değişimle başa çıkabilme yeteneği geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, hem üst yönetim hem de sosyal sistemden etkilenmektedir (Agarwala, 2003). Yeniliğe ve yenilik kültürüne pozitif etkisi olan İ.K.Y. uygulamaları (Selvarajan, 2007), Şekil 8'de özetlenmiştir:

Şekil 8: Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları



Kaynak: Som, 2006: 216.

İ.K.Y. uygulamaları arasında belki de en yenilikçi uygulama olarak kabul edilen eğitim (Laursen ve Foss, 2003): Çalışanlara daha fazla uyum, esneklik ve sürekli gelişim imkânı vermektedir (Zhao, 2008). Yenilikçi bir İ.K.Y. uygulaması olarak eğitimin genel olarak farkı geleceğe dönük, değişen koşullara uyumlu, az yapılandırılmış ve bireyselleştirilen, sistematik, planlı, sürekli, çalışan katılımını teşvik edici, grup odaklı ve uzun vadeli bakış açısına sahip olmasıdır (Morris ve Jones, 1993). Bu durum, çalışan yeteneklerini etkili kullanım için (Lee, vd., 2005), eğitimin gerekliliğini göstermektedir (Schultz, 1961). Çünkü eğitim, yeni bilgi-yetenek edinme ve kullanabilme potansiyelini arttırmaktadır. Dolayısıyla eğitim faaliyetinin yenilikçi olması, hem radikal hem de kademeli yenilikleri pozitif yönde etkilemekte (Chang vd., 2011) ve yenilik kültürünün benimsenmesini sağlamaktadır (Kanter, 1983; Tidd vd., 2001).

Yenilik odaklı bir işe alım ve seçim yöntemi, bireyin yenilikçi ve yaratıcı potansiyelini ortaya çıkartır ve geliştirir. Bu durumda işletmenin, yenilikçiliğe ait değişen ihtiyaçları ile İnsan Kaynakları havuzunun uyumlaştırılması gerekmektedir (Miles ve Snow, 1984). Örneğin proje takımına seçilecek bir bireyin yetkinlikleri, elektronik yolla tanımlanıp güncellenmelidir (Nordhaug, 1993). Takımın yenilikçi bir uygulama olmasını sağlayan sürekli yeni fikir üretimi, paylaşımı, risk alma ve öneride bulunmasıdır (İslamoğlu, 2002).

Takımın bu özelliği, yenilik kültürünü desteklemektedir (O'Reilly vd., 1991). Dolayısıyla yenilikçi bir uygulama olarak takımın, yeni ürün geliştirme ve süreç yenileme, yeni teknolojiler benimseme ve gerileyen iş süreçlerini canlandırması gerekmektedir (İslamoğlu, 2002). Bunun için yeni fikir ve düşüncelere açık bireyler işe alınmalıdır (Başaran, 1982: 123-124). Bu bakımdan çalışanların önerileri, bilgi paylaşımı, problem çözme ve kendi kendini yöneten iş grupları, çalışanların katılım değişkenlerini oluşturmaktadır (Walsworth ve Verma, 2007: 227-229). Bu noktada çalışanların yeni önerileri, proje çalışmalarını ile olgunlaştırılarak uygulamalara dönüştürülmektedir (Eczacıbaşı, 2014). Her bir çalışanını, yenilik sürecine dâhil eden Turkcell Teknoloji, fikir üretme ve olgunlaştırma süreçlerinde yararlanmak üzere kurduğu on-line platform, çalışan görüşlerini toplayıp, puanlandırarak katılımcı bir ortam yaratmaktadır (Turkcell, 2014). Bir bakıma işletme yöneticileri, çalışanlarını

kutunun dışında düşünerek, yenilik kültürüne destek vermekte (Sully de Luque vd., 2004); ayrıca çalışanlara daha fazla araştırma ve kaynak sağlayarak (Trott, 2008), örgütsel performansa önemli katkı sağlamaktadırlar (Collins ve Clark, 2003).

Çalışanın, yenilikçi bir takım içinde fikir üretmesi, yenilik kültürü oluşumunu desteklemektedir (Chang vd., 2011). Çünkü örgütsel değişime dayalı olan yenilik, çalışanların örgüt değerlerini paylaşarak, sosyal etkileşim içinde olmalarını gerektirmektedir (Heidenreich, 2001). Bu koşulda uyum ve koordinasyonu sağlayan iletişim ve öneri sistemi (Geçikli, 2004: 107), açık kanallar yoluyla devreye sokulmamışsa, giderek genişleyen çalışan kesimi ile onlardan uzaklaşan yönetici kesimini bir araya getirmek, aralarında anlaşma sağlamak zorlaşacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 4). Performans değerlendirmenin yenilikçi bir uygulama olarak geleneksel performans değerlendirme çalışmalarından farkı, dinamik bir süreç olarak (Uyargil, 2008: 2), çalışanlara farklı performans kriterleri belirlemesinden geçmektedir (Mehr ve Shaver, 1996).

Yenilikçi performans değerlendirme, Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın temel ilkelerinden biri olan, herkesin mümkün olan "en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması" ilkesini destekleyerek (Koçel, 2007:151), çalışan başarı ve davranışını geliştirmeye odaklıdır (Özmen vd, 2010: 202). Bu noktada başarıya endeksli kişileri işletmede tutmak için, performansa dayalı ücret sisteminden yararlanılır (Şahin, 2010: 15). Bu durum, yenilikçi işletmelerdeki hırslı iş görenleri olumlu etkilemektedir (Conway ve Mc Mackin, 1997).

Daha büyük çabanın daha fazla gelir sağladığı düşünüldüğünde (Beklenti Kuramı); çalışanlar, ücret gelirlerini artırmak için daha fazla performans göstereceklerdir. Bir bakıma çalışanın performansı açısından, ne kadar gelişme gösterdiğini ölçmeye yarayan ücret (Bingöl, 2003: 314), verimlilik hakkında da bilgi vermektedir (Levitan, 1972: 2-4). Ancak performansa göre ücret sistemini yenilikçi uygulama yapan birçok yöntem bulunmaktadır: Yeni bir fikrin uygulamaya geçirilme hakkından doğan prim, yarışma ödülleri, teşvik, nakit para, şirket hissesi bunlardan

sadece birkaçıdır. Diğer yandan sonuç odaklı ödüller yerine içsel ya da dışsal tazminat sistemi de uygulanabilmektedir (Conway vd, 1997).

Yenilikçi işletmelerde, çalışanın potansiyelini maksimize etmek ve üzerinde anlaşılan hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak üzere bir koç yardımcı olmaktadır. Çalışanın performans seviyesini arttıran koç (Evered ve Selman, 1989: 19-23), çalışana daha çok başarının yolunu gösterirken; sorumluluğu çalışana bırakmaktadır (Wright, 2005: 326). Koçluk uygulamasının yenilikçi olmasını sağlayan gözlemlerle başlayarak, problemin münazara edilmesi sonucu çift yönlü geri bildirim sağlanmasıdır (Evered ve Selman, 1989: 142-150).

Yapılan araştırmalarda koçluk, zihinsel sağlık durumunu (Grant ve Palmer, 2002), hayat kalitesini (Bowles, Cunningham, de la Rosa ve Picano, 2007) ve umudu (Green, Oades ve Grant, 2006) arttırırken; endişe ve stresi azaltmaktadır (Foster ve Lendl, 1996; Bowles ve Picano, 2006). Yenilikçi bir işletmede, bağımsız ve yaratıcı düşünce esas olduğundan koç, “çalışanları yönlendirmeden” başarı sağlamakta (Wright, 2005: 326); böylelikle dinleyen, soru soran ve kendi doğrularını keşfeden çalışanlar yetiştirmektedir (Rosinski, 2003: 5). Bu durum çalışanların fikir ve seçenek üreterek yaratıcı olmalarına yardımcı olmaktadır (Sucu, 2000: 499). Bu noktada yaratıcılığı, yenilikçi bir uygulama yapan neden: Buluşu (yeni bir fikri), rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde uygulamasıdır (West, 2002; Pirola-Merlo ve Mann, 2004). Bu noktada yenilikçi bir işletmede, yaratıcılığın var olması ve devamlılığının sağlanması için: Yeni bir fikir üreten, başarısızlık ihtimalini kabul eden ve başarısız olmaktan korkmayan (Van Dyne vd., 2001), zekice risk alan, aktif dinleyen, farklılıkları kabul eden, fırsatları keşfeden, işbirliğine ve karşılıklı kazanmaya odaklanan, belirsizliği hoşgören, esnek- ısrarcı- dirençli olan, kendi içinde güçlü olan ve yaratıcı potansiyelini fark eden çalışanlar gereklidir (Luecke, 2011: 56).

Yaratıcılıkla desteklenmeyen yenilik, düzeltmeden öteye geçmeyecektir (Özmen vd., 2010: 41). Bu durumda bireyin yaratıcılığı, dışsal motivasyon araçları yanında “bir tutkunun desteklenmesi gibi” içsel motivasyon araçlarına da bağlıdır (Luecke, 2011: 100-101). Bu noktada koçluk, çalışanların başarması için gereken

destek hizmetini vermektedir (Rosinski, 2003: 5). Böylelikle çalışanın tatmin olması sağlanmakta ve gelişim süreci gözden geçirilmektedir (Kuzu ve Kahraman, 2010: 678).

Güçlendirmenin yenilikçi bir uygulama olma nedeni: Artan rekabet ile birlikte örgüt performansını arttırması, değişen çevresel şartlara uyum açısından örgüte esneklik kazandırması; bu noktada yenilikçi davranışları desteklemesi, fikir üretme özgürlüğü, otonomi vermesi ve son olarak katılımcılığa teşvik etmesidir (Harvey ve Bowin, 1996; Coleman, 1996; Daft, 2004).

Sosyal faaliyetlerin yenilikçi bir uygulama olarak yer almasının altında iki temel neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal faaliyetlerin, çalışanların hem meslekdaşları hem de işverenleri ile bir araya gelmesini; ayrıca içlerinden doğal liderlerin çıkmasını sağlaması (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149); ikinci neden, bu faaliyetlerin, fikir alışverişi için gerekli fiziki ortamı oluşturmasıdır (Hewit ve Dundas, 2006).

Yenilikçilik açısından informal bilgi paylaşımı ve ağ tabanlı bilgi sistemi önemlidir (Jaruzelski ve Katzenbach, 2012). Bu noktada iş rotasyonu, farklı uzmanlık alanından gelen çalışanlar arasında yeni fikir paylaşımı ve sürekli öğrenme sağlamaktadır (Amabile, 1988). Paylaşımında bulunan çalışanların bilgi ve yetenek seviyesi artmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 224). Bu durum çalışanın içsel motivasyonunu (Hewit ve Dundas, 2006) ve yaratıcılığını arttırmaktadır (Luecke, 2011: 56). Dolayısıyla çalışanın bireysel iş performansı ve işe olan inancı artarak; güçlendirme sağlanmaktadır (Ginnoda, 1997). Bu açıdan güçlendirmeyi yenilikçi yapan neden: Güçlenen çalışanın daha üretken olması (Sigler ve Pearson, 2000), karar verme özerkliğine sahip olması ve müşterilerle/tedarikçilerle daha fazla aktif iletişim halinde olmasıdır. Bunun sonucu yenilikçi işletmeler, daha çok tasarım ve planlamaya yönelik olarak çalışana yatırım yapmaktadır (Powell, 1995). Bir bakıma güçlendirme “anlam, yetkinlik, özerklik ve etki” olmak üzere dört algısal boyuttan oluşarak çalışmanı motive etmektedir (Spreitzer, 1995). Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Hu ve

Leung, 2003). Burada önemli olan, üst yönetim desteğinin seviyesinin çalışanın güçlenme derecesi ile pozitif ilişkili olmasıdır (Tower ve Hartman, 2003; Selvarajan, 2007).

Dünyada yaşanan hızlı küreselleşme ve değişim, sosyal sorumluluğu artan ölçüde önemli hale getirmektedir (Eren, 2000). Bu durumda bilgi toplumu işletmeleri, çevre koruma bilinci ve diğer sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından kendilerini geliştirmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirirken sahip oldukları kaynaklarını, içinde buldukları “toplumu geliştirmede” kullanmaları anlamına gelen sosyal sorumluluk (Bayrak, 2001: 83), artan rekabet içinde başarılı olmaya çalışan yenilikçi işletmeler için bir zorunluluk olmaktadır (Hadgetts, 1991: 103).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, YENİLİK KÜLTÜRÜ, İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL PERFORMANS

Üçüncü bölümde; yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü, ayrıca yenilik kültürünün, iş tatmini üzerinden bireysel performansa etkisini ölçme amaçlı bir literatür taraması yapılarak, gerekli hipotezler oluşturulmuştur.

3.1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yenilik Kültürü İlişkisi

İ.K.Y. uygulamaları ve yenilik pozitif ilişkilidir (McElwee ve Warren, 2000: 429-431). Bu uygulamalar içinde eğitim, takım çalışması, performans değerlendirme ve güçlendirme yenilikle pozitif ilişkili bulunmuştur (Shipton, 2006). Som (2008), altmış dokuz Hindistan şirketi üzerine yaptığı araştırmada bölüm rolü, güçlendirme, mesleki eğitim ve performans değerlendirmeyi yenilikçi uygulama olarak ölçüt almıştır. Ancak Jiménez-Jiméns ve Valle (2005)'e göre eğitim, ödüllendirme, uzmanlaşma, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme daha yenilikçidir. Bunlardan eğitim, yenilik için daha fazla araştırma ve kaynakların dağıtımını gerektirdiğinden en yenilikçi uygulama olarak bulunmuştur (Trott, 2008; Laursen ve Foss, 2003). Bu noktada yenilik yatırımları, eğitim ile desteklenmelidir (Ángel ve Sánchez, 2009: 273). Çünkü eğitim, yenilikçilikle ilgili (Ling and Nasurdin, 2010), öğrenme ve davranışta olumlu değişim meydana getirerek (Hewit-Dundas, 2006), yenilik performansını arttırmaktadır (Collins ve Clark, 2003).

Bir başka araştırmaya göre performans değerlendirme en yenilikçi İ.K.Y. uygulamasıdır. (Cleveland vd., 1989; Smith vd., 1996). Çünkü örgütlerin, yenilik hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet gücü kazanabilmeleri için, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Sonnetag ve Frese, 2002). İngiltere'de (1960) performans temelli ücretlendirmeyi ilk uygulayan yenilikçi Amerikan işletmeleridir (Flanders, 1965). Bu doğrultuda İ.K.Y. teorisyenlerine göre İnsan Kaynağı, sınırsız

bir potansiyele sahiptir. Bu noktada işletmelerin görevi bu yetenekleri çekerek, yüksek performans için gerekli ortamı sağlamaktır (Laka-Mathebula, 2004: 17).

İşletmeler, uluslararası çevrelerde daha faaliyet gösterdikçe ayakta kalabilmeleri için daha fazla yenilikçi olmalıdırlar. Bunun için çalışanların, yeniliğe daha fazla teşvik edilmesi gerekir. Dolayısıyla yenilikçiliğe uygun tasarlanmış İ.K.Y. uygulamaları tercih edilmelidir (Walsworth ve Verma, 2007: 225). Bir bakıma yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, sistemi yeniden yapılandırma uygulamalarıdır. Çünkü çalışanlardan, yarar sağlamak, örneğin eğitimin yeniden yapılandırılması; buna göre çalışan niteliklerinin bulunmasını gerektirir (Zenger ve Hesterly, 1997). Bu bakımdan yenilikçi adlandırılan bu uygulamalar, daha çok kararlara katılımın olduğu, takım temelli, öğrenen, çalışan gelişimine açık, etkin bilgi paylaşımına (Lado ve Wilson, 1994) yer veren örgüt sistemine adapte edilmektedir (Ichiowski vd., 1997).

İşletme kültürleri de, yeniliği kuvvetli şekilde desteklemelidir (Jaruzelski ve Katzenbach, 2012). Örneğin, Google Inc. ve Procter&Gamble işletme kültürleri gereği, sürekli yeni fikirlere ve müşterilerinden gelen tepkilere açıktır. Bu durum, çalışanlara fırsatları yakalamaları için özgürlük vermekte ve çalışanları, kutunun dışında düşünmeye teşvik etmektedir. Bir bakıma, hatayı tolere edebilme ortamı yaratılmaktadır (Augustine, 2013; Sully de Luque ve Javidan: 2004). Bu noktada yenilik kültürü, esnek ve değişime daha az dirençli bir işletme ortamını gerektirmektedir (Hornsby vd., 2002). Bu koşulda Lonti ve Verma (2003: 296), Kanada'da yaptıkları araştırmada esnek çalışma sisteminin, yeniliği artırdığını tespit etmişlerdir. Bir bakıma yenilik kültürü, değişime uyum, bilgi kanallarının kullanımı, takım çalışması, âdemi-merkeziyetçilik, risk dağılımı ve yönetimi, düşük bürokrasi, çalışan ödüllendirilmesi ve teşviki ile ilgilidir (Jakubavicius, 2003).

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakış açısı, daha çok yaratıcı birey özellikleri üzerinde durulmaktadır. Fakat yaratıcı davranışın düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altındadır. Modern yaklaşım ise bir bireyin ortalama bir yaratıcılık kapasitesine sahip olduğunu ve bulunduğu ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareket eden pek çok araştırmacı, örgüt ikliminin

yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiş ve destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2010). Nitekim örgütlerin başarı için öncelikle yapmaları gereken şey hedeflerine uygun bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Arslan, 2004). Bu amaçla yenilik odaklı bir örgüt iklimi ile ilgili yapılmış çalışmalar, Tablo 8’de gösterilmektedir:

Tablo 8: Yenilik Kültürü ile ilgili Araştırmalar

Kültür ve yenilik araştırmaları sonucu, bir çok araştırmacı, yenilik ve kültür bağlantısını, “yenilik kültürü” terimini kullanarak sağlamışlardır.	Hurley, 1995; Herzog, 2011.
Benzer araştırmalarda, yenilik odaklı kültür, yenilik destekli kültür terimleri kullanılmıştır.	E. Claver, J. Llopis, D.Garcia ve H. Molina (1998); R. F. Hurley ve G. T. M Hult, 1998; S. Khazanchi, Lewis, M. W. ve Boyer, K. K., 2007.
Araştırmalarda, kültürün nasıl yeniliği etkilediğine değinilmemiştir.	C. L. Wang ve P. Ahmed, 2004; S. Khazanchi, Lewis, M. W.; Boyer, K. K., 2007.
Yenilik ve kültür ilişkisini birçok araştırmacı ele almıştır.	Hurley, 1995; S. Khazanchi, Lewis, M. W. ve Boyer, K. K., 2007; Ahmed, 1998; E. Claver, J. Llopis, D.Garcia ve H. Molina (1998); Hauser, 1998; E. C. Martins ve F. Terblanche, 2003; Dobni, 2008; McLean, 2005; S.Khazanchi, Lewis, M. W. ve Boyer, K. K. , 2007; P. McLaughlin, Bessant, J. ve Smart, P., 2008; J. C. N. Valencia, Valle, R. S. ve Jiménez, D. J., 2010; Herzog, 2011; R. W. Edwards, Kumar, P. ve Ranjan, R., 2002.

Hailey ve Smillie (2001), İ.K.Y. uygulamalarının, yenilikçi kültür ile karşılıklı birbirlerini desteklediklerini vurgulamaktadır. Bu uygulamalardan iş rotasyonu, yenilik için temel yetenekleri kazandırırken (Hewit-Dundas, 2006); mentörlük, çalışanların uyumu için tavsiyelerde bulunup, onlara tecrübelerini aktarmaktadır (Rosinski, 2003: 5). Jiang vd. (2012) tarafından yüz altı Çin işletmesinde yapılan araştırmaya göre, işe alma, ödüllendirme, iş analizi ve takım çalışması yeniliğe ve yenilik kültürüne pozitif yönde etmekte; eğitim ve performans değerlendirme bu faktörlerin dışında kalmaktadır. Ancak eğitim ve takım çalışması, örgütsel öğrenmeyi arttırmakta ve dolayısıyla yenilikçiliğe pozitif etki yapabilmektedir (Shipton vd., 2006). Bu noktada farklı fikir ve konseptleri içeren yaratıcılık, yenilikçi aktiviteleri desteklemektir (Kao, 1989). Bunun için, çalışanlara özgürlük verilmeli ve bireysel olarak görevlerinde serbestlik tanınmalıdır (Kanter, 1983; Ahmed, 1998; Martins ve

Terblanche, 2003). Bu bakımdan işletmelerin, yaratıcı İnsan Kaynağına sahip olması, yeniliğe pozitif etki etmektedir (Judge, 1997). Araştırmalarda, bireyin yaratıcı kişilik özellikleri ile düşünce tarzının tanımlanmasına çalışıldığı görülmekle birlikte (Gough 1979; Amabile 1988; Ford, 1996); yaratıcılığı etkileyen kültür koşulları çok az araştırılmıştır (Oldham ve Cummings, 1996: 667).

Yenilik kültürü, hatayı tolere etme, ödülleri kullanma, yeni fikirleri paylaşma, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, sürekli öğrenme, otonomi, kolektivizm, esneklik ve informal iletişimle ilgili olduğundan, kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hisseden çalışanlar, güçlü olduklarını hissetmektedir (Mok ve Yeung, 2002). Dolayısıyla takımdaki her üye, takıma bütün gücü ile katılmalı, her biri liderlik yapabilmeli, takımın başarısı için kendilerine verilen sorumluluk ve hedefleri yerine getirmek için çaba göstermelidir (Başaran, 1982:118). Bir bakıma yenilik kültürü, çalışanların yenilik hakkında ne düşündükleri değil, yeniliğe nasıl inandıkları ile ilgili olup mevcut kültürle uzantılar, yeni kültür giysisini oluşturmada kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kültür değişiminde, çalışanlar, yeniliği destekleyici davranışlara odaklanmalıdır. Örneğin etkileşimli gruplar ile fikir ve bilgi paylaşımı ve informal ağlara dayalı sistem kurmak hem müşteri ile düzenli bağlantı hem de daha fazla işlemsellik kazandırmaktadır (Tzafirir, 2004). Bu açıdan çapraz fonksiyonel iletişim, takım çalışmasını teşvik etmekte (Kanter, 1983; Ahmed, 1998; Martins ve Terblanche, 2003) ve yenilik kültürünü desteklemektedir (Kanter, 1983; Ahmed, 1998; Hauser, 1998; Martin ve Terblanche, 2003).

Ortiz vd.'nin (2009), İspanya'da yüz altı işletme üzerinde yaptıkları araştırmaya göre de takım çalışması, teknolojik yenilik ve yenilik kültürüne pozitif etki etmektedir. Diğer yandan işletmelerin, takım çalışmasına yeterince önem vermemesi, yenilik performansını negatif yönde etkilemektedir (Michie ve Sheehan, 2003). Diğer yandan Camelo- Ordaz vd. (2008)'in, en yenilikçi üç sektördeki doksan yedi İspanyol işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, takım çalışmasının tek başına yenilik performansını arttırmadığı; yenilikçi fikirler için finansal ödüllerin de etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ödüller kadar, eğitim de yenilik kültürü oluşumunda önemli faktördür (Trott, 2008). Bunun yanında çapraz fonksiyonel eğitim, davranış-tutumlar, profesyonel gelişim-eğitim, yazılı politikalar, dökümantasyon, , performans değerlendirme ve geri bildirim değişkenleri de yenilik ve yenilik kültürünü olumlu

etkilemektedir (Peçen ve Kaya, 2013). Bunlardan performans değerlendirme, daha çok yönetsel yenilikle ilişkili olabilmekte (Ling ve Nasurdin,2010); çalışanların yeniliğe karşı tutumları da, işletme kültürünün sahip olduğu inançlar ve değerlerden etkilenebilmektedir. Bu durum ise işletmelerin yenilik yapma derecesini ortaya çıkarmaktadır (Özmen vd., 2010:175).

İşletme kültürü, yenilik için kritik belirleyici bir unsurdur (Kanter, 1983; Ahmed, 1998; Eslami, 2011). Bu bakımdan yenilik ve kültür ilişkisi, birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Hurley, 1995; S. Khazanchi, M. W. Lewis ve K. K. Boyer, 2007; Ahmed, 1998; E. Claver, J. Llopis, D.Garcia ve H. Molina, 1998; Hauser, 1998; E. C. Martins ve F. Terblanche, 2003; Dobni, 2008). Ancak yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları da yenilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmasına rağmen (Selvarajan vd., 2007); bu uygulamaların, ne ölçüde yenilik kültürü oluşturduğuna dair araştırma sayısı çok daha azdır. Oysa değer ve inançlar, kültür ve yenilik ilişkisinde köprü görevi görmekte (Miller ve Friesen, 1980a; Greenwood ve Hinings, 1988) ve bu noktada bir işletmenin, yeni değerleri tanıyıp farkına varması, yeni bilgileri alarak işletmeye uyumlaştırması ve ticari ürün/hizmetlere dönüştürme (yenilik) yeteneği kazanmasında (Cohen ve Levinthal 1990), yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, gerekli şartların (kültürün) oluşumunu sağlamaktadır (Scarborough, 2003; Laursen ve Foss, 2003; Dennison 1990; Yeşil ve Kaya, 2012).

Hızla artan küresel rekabet koşullarında işletmelerin, yeniliği bir yaşam biçimi olarak algulamaları ve yeniliğe dayalı bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir (Kanter, 1983; Damanpour, 1991; Tushman ve O'Reilly, 1996; Ahmed, 1998; Tidd vd., 2001; Van der Panne vd, 2003; Khazanchi vd., 2007; Yeşil 2010; Crossan ve Apaydin, 2010). Ancak üst yönetimin tutum ve davranışı, çalışanlarca rol-model alınacağından (Augustine, 2013), yetersiz desteği, yeniliğe olan adaptasyonu azaltacaktır. Bu noktada Agarwala (2003), stratejik plan dâhilinde amaçlara ulaşılması için, üst yönetimin, yenilikçi İnsan Kaynaklarını, “bir araç” olarak kullanmasını ve sonuçların, başarıyı etkilediğini belirtmektedir. Bu noktada yenilikçi olarak adlandırılan İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür oluşumuna olumlu etkisini açıklayan, çeşitli araştırmaların varlığına dayanarak (Jimenez-Jimenez vd., 2005), H₁ hipotezi geliştirilmiştir:

H₁: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarının, işletmede kapsamlı bir şekilde yürütülmesi, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarının farkındalığı, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulama sonuçlarının, tatmin ediciliği, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2. Yenilik Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Yenilik, üst yönetimce sağlanan örgütsel destek ve güçlendirme derecesi ile pozitif ilişkilidir (Tower ve Hartman, 2003). Bu sayede oluşan yenilik kültürü, bireylerin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan, "kendini gerçekleştirme ihtiyacını" gidermektedir. Bu üst düzeydeki ihtiyaçlar saygı görmek, bilgi edinmek gibi salt insana özgü olup; temel ihtiyaçlar doyurulduktan sonra ortaya çıkmaktadırlar. Maslow'a güdülenmenin kaynağı, ihtiyaçlardır (Maslow, 1968: 21). Bu ihtiyaçlar sırasıyla: Fizyolojik, güvenlik, sosyal ihtiyaç, saygınlık ve kendini gerçekleştirmedir (Muchinsky, 1993). Kendini gerçekleştiren birey, potansiyelinin farkındadır. Yaratıcı olabilmek için, kendini sürekli geliştirir. Düşünce ve davranışlarında esnektir (Morgan vd., 1986). Bu durum, "örgüt" için, destekleyici ve hata toleransının oldukça fazla olduğu, ücret sisteminin âdil olduğu ve birey- örgüt değerlerinin uyduğu bir yenilik kültürü sağlarken; "çalışan" için, birbirini destekleyen, birbiriyle açık ve hızlı iletişime sahip, üst yönetim desteğiyle uyumlu olarak bireysel iş çıktısı ya da performansını arttıracaktır (Robbins, 1998). Dolayısıyla, kendini gerçekleştirme, her bireyde görülecek bir ihtiyaç türü değildir. Bu ihtiyacın ortaya çıkması ancak kişinin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş ve psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlı olmaktadır (Kaynak, 1981). Bu noktada, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları ile beslenen yenilik kültürü içinde çalışanlar, kendini gerçekleştiren bireyler olarak tatmin, performans gibi bireysel çıktılar elde edecek, diğer yandan rakipler, profesyonel ilişkiler aracılığıyla bulacakları en iyi fikirleri, yetenekleri ve katkıları sonucu kariyerlerini geliştirebileceklerdir (Luecke, 2011). Diğer ifade ile yenilik

kültürü, değişim ve modernizasyona dayalı olduğundan çalışanlar, örgüt değerlerini paylaşmakta ve iş tatminleri artmaktadır (Cooke, 1999). Bu noktada yenilik kültürünün, iş rolüne ait duygusal yönelim olan iş tatminine (Balay, 2000) ne yönde ve nasıl etki edeceği önemli olmaktadır.

Yenilik kültürü sürekli öğrenme, değişime açık olma, uyum sağlama, riskleri tolere etme, bireysel yaratıcılığı teşvik etme, yeni fikirleri paylaşma, uygulamaya geçirme, hiyerarşik otorite tarafından kısıtlanmayan hareket özgürlüğü sağlayan, farklı ihtiyaç kademelerinde eğitim-gelişim imkânı sunan, yetenek transferi kabul etme gibi birçok özelliği içinde barındırmaktadır (Jucevicius, 2007). Dolayısıyla çalışanlar, orijinal ve yeni olanı bulmak, uygun alanda kullanmak için âdeta yarış halindedirler. Sağlanan başarı oranı riskli olsa da, fikir uygulamaya geçirildiğinde duyulan tatmin de artmaktadır. Bu noktada işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın ilgi ve yeteneklerine uyum sağlaması dolayısıyla bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması iş tatminini etkileyen başlıca uygulamalar olmaktadır (Altundaş, 2000: 43). Bu koşulda çalışanların, işten tatmin olması ve aynı zamanda üretimin en yüksek seviyeye çıkarılması, yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir (Erdoğan,1991: 171). Ancak yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarından yararlanılması, iş tatmini yaratılmasında önemli bir noktadır. Örneğin yenilik kültüründe mevcut olan aktif öneri ve ağ sistemleri, veri ve bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Elde edilen veriler, yenilik ihtiyacına göre eğitim ve mentör desteği ile de zenginleştirilerek uygun alanda kullanılmakta ve çalışanlara gelişim imkânı sunmaktadır (Morris, 2007; Lesser, 2005).

Yenilik kültürünün olanak sağladığı esnek çalışma sistemi, farklı uzmanlık alanlarından faydalanmaya dayalı iş rotasyonu ile zenginleşen yaratıcılık, bireysel katkının artışı tekdüzeliği ortadan kaldırarak iş tatminini doğrudan etkilemektedir (İşcan vd, 2007: 125). Bu koşulda İ.K.Y.'nin etkisiyle çalışan, yeni bir şeyler denemekten korkmayan, hattâ içsel bir rahatsızlıkla hep daha iyisini hedefleyen, yeni şeyler öneren, dolayısıyla bireysel katkısının arttığını ve geliştiğini hissettiği bir ortam yakalayacaktır. Bu ortam, yenilikçi çalışanların fazlasıyla tatmin olmalarını sağlarken (Erdoğan, 1991: 376), profesyonel gelişimlerini de olumlu yönde kanalize edecektir (Chen vd., 2003: 424-425). Başka açıdan İ.K.Y. uygulamalarından

ödüllendirme de, çalışanları bu ödülü hak ettikleri için elde ettiklerini düşünmelerine yol açarak (Ritchie ve Martin, 1999: 17), bir nevi tatmin etmektedir. Bu şekilde çalışanlar, kazançlarının ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerinin ne kadarının aşıldığının belirlemeye yönelik duygusal tepki vermektedirler (Şimşek:1995: 92). Diğer yandan yenilikçi kültür özelliklerinden yönetici desteği, özerklik, performans geri bildirim, karara katılım ve öğrenim fırsatları (Bakker vd., 2001), ödül (Chandler, Keller ve Lyon, 2000), kariyer gelişimi ve hedeflenen başarı ile yaratıcı performansları artıran çalışanların (Mc Lean, 2005) iş tatminleri, olumlu etkilenmektedir (Bakker vd., 2001). Bu açıdan yenilik kültüründe, kazanılmak istenilen durum, aslında üst yönetim tarafından vurgulanmakta ve çalışanlar, bu yönde kanalize edilmekte ve motivasyonları sağlanmaktadır (Price, 2007). Bu görüşler ışığında, H₂ hipotezi geliştirilmiştir:

H₂: Yenilik kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.3. İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye dair araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. İş görenler işlerinden ve iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde performansları artar. Bu yüzden yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gidererek tatmin sağlamalıdır (Yumuşak, 2008:246). Summers ve Hendrix (1991) çalışmasına göre, ücret, iş tatmininin etkileyenidir. Bireyin işinden tatmin olması durumunda, performansı da olumlu yönde etkilenmektedir.

İş tatmini iş görenin mutluluğunu arttırmakla beraber, iş görenin işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Gül vd., 2008:2). İş tatminini artırarak performansı yükseltme konusundaki üç farklı görüş bu yöndedir (Acar, 2007:9):

1. Performans iş tatminine neden olur,
2. İş tatmini performansı artırır,
3. Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.

Performans, iş tatmininin sonucunda ortaya çıkan bir davranış ya da iş tatminine neden olan bir etken olarak ele alınmaktadır. Yüksek performans gösteren iş görenler, bir işi başarıyla yerine getirme duygusu gibi içsel ödüller elde etmekle birlikte, bu çalışmanın karşılığında ücret ve ilerleme gibi somut dışsal ödüller de elde edebilmektedir. Bu ödüller sonucunda ise, yüksek iş tatminine sahip olabilmektedir (Çakır, 2006: 43).

İş görenlerin performansları ile tatmin düzeyleri doğru orantılıdır. Yani “tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işletme içindeki performansları da o kadar yüksektir”. Yüksek performansla çalışan iş görenlere sahip bir işletmenin, etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesi ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır (Aşikoğlu, 1996: 35). Dolayısıyla iş tatmini, çalışanın bireysel performansı üzerinde önemli derecede etkilidir. Çünkü çalışanın işletme içinde, etkin ve verimli çalışması, büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmasına bağlı olmaktadır (Eren, 2001: 241). Çalışanın, sahip olduğu göreve dönük duygusal yönelim olan iş tatmini (Balcı, 1985:3); diğer yandan çalışanın kendisi için belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel tanımı (Benligiray, 2007: 17) olan bireysel performans farklı açılardan birbirini etkilemektedirler. Bununla birlikte iş tatmininin, bireysel performansa etkisi, çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Özcan, 2011:107).

Yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç, düzensiz iş saatleri ve rol belirsizliği gibi çalışanların hastalanmasına yol açan iş gerekliliklerinden olumsuz etkilenen iş tatmini (Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield ve Stough, 2010; Schaufeli ve Bakker, 2004), iş gücü verimliliği dolayısıyla bireysel performansı olumsuz etkilemektedir (Akıncı, 2002: 3). Bu bakımdan işletme başarısını etkileyen iş tatmini (Örücü ve Esenkal, 2005: 145), yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç gibi çalışanların motivasyonlarını düşürücü durumlardan olumsuz etkilenmektedir (Demerouti ve Bakker, 2011; Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield ve Stough, 2010). Oysa yenilik kültüründe, performans değerlendirme (Jakubavicius, 2003), çalışanlar

açısından etkin çalışma sonucu elde edilmektedir (Şahin, 2010: 15). Bu durum, çalışanın iş tatmini ile ilişkili olmaktadır (Balay, 2000). Bu bilgiler aracılığıyla H₃ hipotezi geliştirilmiştir:

H₃: İş tatmini, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve ANALİZ

4. BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölümde; araştırmaya ait bulgulara ve analizlere yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı, önemi, problemleri, kısıtları, yargılanması, modeli, hipotezleri, yöntemi belirtilmiştir. Ardından veri toplama süreci, nitel ve nicel şeklinde iki aşamalı ifade edilmiştir. Bu noktada elde edilen nitel veriler, nicel kısımda kullanılmak üzere analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte yaşanan değişim, yenilikçiliği bir lüks olarak görmemekte aksine ihtiyaç haline getirmektedir. Bir işletmede yeniliğin gerçekleşmesi ise üst yönetimden başlanarak, yeniliğin benimsenmesi ve yaşam tarzı haline getirilmesine bağlı olmaktadır. Bu noktada yenilik, bir ekin olarak düşünülürse, ekinin beslenip büyümesi için, yenilik kültürü gibi bir tarlaya ihtiyacı vardır. Bu durumda ekinin can suyu üst yönetim, büyümesini sağlayanlar ise çalışanlardır. Bu amaçla örgütsel destek ile birlikte çalışanlar, yenilikçiliğe olan katkılarını daha net ortaya koyacaklardır. Acaba bu durum, sadece üst yönetim desteği ile gerçekleşir mi?

Yazınla ilgili araştırmalar, yenilik odaklı İ.K.Y. uygulamalarının, yenilikçilikte reform niteliğinde değişiklikler yaptığını ifade etmektedir. İşte tam bu noktada işe girişten emekliliğe, performans değerlemeden ücretlendirmeye kadar çalışanların tüm aşamalarını takip eden, kayıt altına alan dolayısıyla çalışanların iş hayatlarında nabzını tutan İ.K.Y.'ne büyük sorumluluk düşmektedir. Eğer İ.K.Y. mevcut uygulamalarını değişime göre yapılandırır; çalışanlar, yenilikçi amaç ve stratejilere daha bilinçli bir şekilde odaklanabilirler. Bu noktada **araştırmanın amacı:** Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü bağlamında iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini ölçmektir. Buradan yola çıkarak,

öncelikle Türkiye’de yaygın yürütülen ya da diğer ifade ile hali hazırda uygulanan yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını tespit etmek gerekmektedir.

Eklektik olarak kurgulanan bu araştırma, nicel yöntemi, nitel yöntem ile birleştirmesi bakımından önemli bir özellik taşımaktadır. Nitel kısımda yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak, Türkiye’de pratikte kullanılmakta olan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları tespit edilmiş, böylece gelişmekte olan bir ekonomi ve geçiş niteliğindeki bir kültüre sahip olan Türkiye’de, İ.K.Y. anlamında gelişmiş batı ülkelerine paralel olarak, “ne tür yenilikçi uygulamalar sürdürülmektedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin kuruluş tarihleri, sektörleri, büyüklükleri, genel stratejileri, işletme kültürleri, yenilikçiliğe bakış açıları hakkında detaylı bilgi toplanmıştır.

Yenilikçi olarak adlandırılan İ.K.Y. uygulamalarını, daha özet ve anlaşılır hâle getirmek için her bir uygulamanın ortak noktaları, tanımlayıcı kodlar altında toplanmıştır. Araştırmaya yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının dâhil edilme nedeni, bireysel ya da ekip olarak tüm çalışanların, yenilikçi faaliyetleri ilgilendiren tüm konulardaki katkılarının altını çizmektir. Bu durum, yenilik odaklı bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu kültürün, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi ise yenilik kültürünün bireysel ve örgütsel düzeyde çıktıları olduğunu vurgulamaktadır.

Bireysel çıktı olarak disiplinler arası köprü kurulması sonucu, farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin daha çok yeni fikir ortaya atması gösterilebilir. Bu şekilde bir çalışan, yeni şeyler önermekten ve denemekten korkmamaktadır. Önerilen fikirlerin uygulamaya geçirilmesi, çalışanın tatminini arttırdığı kadar performansını da yükseltmektedir. Yenilik odaklı bir kültürün, tüm çalışanlarca içselleştirilmesiyle yenilikçi amaç ve stratejiler, bir görev değil; aksine işletmenin yaşam kaynağı olarak görülecektir. Dolayısıyla çalışanlar, daha üretici/yaratıcı/ilham veren bireyler olarak işletmenin yenilik performansını arttıracaklardır. Hayâli bir fikirden pazara uzanan bir süreçte yenilik kültürünün örgütsel çıktısı, sürekli öğrenme ve güven temelli işbirlikleridir. Bu noktada işletmenin çevresiyle sürekli iletişim hâlinde olması, değişikliklere olan adaptasyonunu da hızlandırmaktadır.

4.2. Araştırmanın Problemleri

1. Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları, yenilik kültürü oluşumunda etkili midir?
 - 1a. Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarının, işletmede kapsamlı bir şekilde yürütülmesi yenilik kültürü oluşumunda etkili midir?
 - 1b. Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarına işletmede farkındalığın olması, yenilik kültürü oluşumunda etkili midir?
 - 1c. Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulama sonuçlarının tatmin edici olması, yenilik kültürü oluşumunda etkili midir?
2. Yenilik kültürü, iş tatmini üzerinde etkili midir?
3. İş tatmini, bireysel performans üzerinde etkili midir?

4.3. Araştırmanın Sınırları (Kısıtları) ve Yargılanması

Capital en büyük 500 listesinde (2012) yer alan büyük ölçekli işletmeler, araştırma evrenini ve bu işletmelerden Kocaeli ilinde yer alan doksan iki tanesi örnekleme oluşturmuştur. Doksan iki adet işletmenin İ.K.Y. yöneticileri ile iletişime geçilerek, anket için seksen tanesinden olumlu cevap alınmıştır. Nitel analiz açısından seksen adet büyük ölçekli işletmeden oluşan bu nihai örnekleme yer alan işletmelerin on beş İ.K.Y. yöneticisi ile literatür destek alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu noktada, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen birtakım metodolojik kısıtlar mevcuttur. Daha önce de belirtildiği üzere araştırmada eklektik yöntem uygulanarak, yarı yapılandırılmış mülakat ve ankette faydalanılmıştır. Ancak ankette yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların (mülakata katılan İ.K. yöneticileri) cevap vermeleri nedeniyle araştırma, sistematik hatadan etkilenme olasılığı taşımaktadır. Dolayısıyla devam niteliğindeki araştırmaların bu kısmı, iki uçlu olarak genişleterek (İ.K. yöneticileri ve çalışanlar), daha tarafsız bir sonuç elde etmesi olasıdır. Diğer yandan ankette yer alan yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına ilişkin “yürütme, farkındalık ve

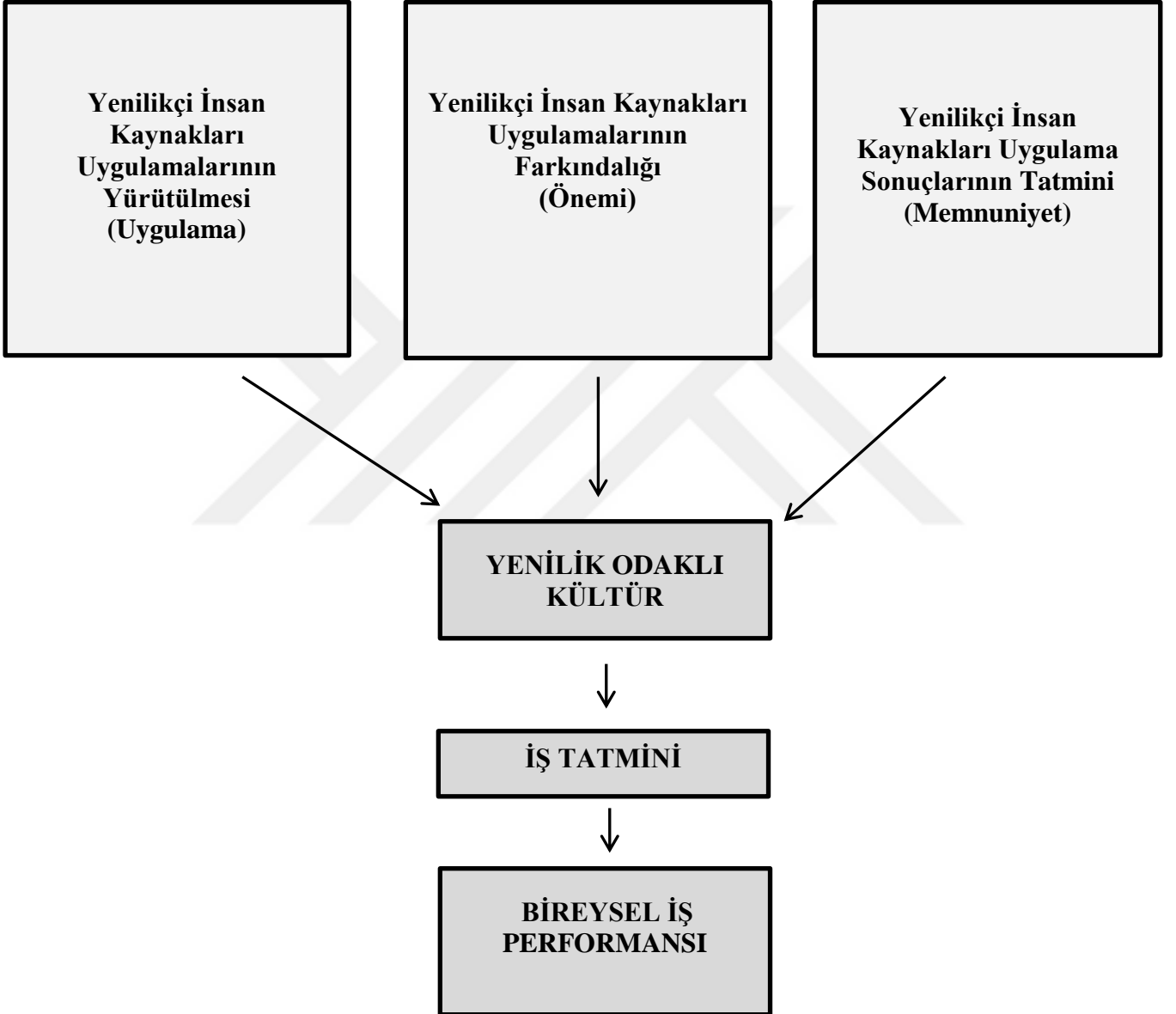
tatmin” başlıkları altındaki sorular, bir faktörü oluşturmak yerine bir toplamı, yani toplam puan skorunu ifade etmektedir. Ancak bu uygulamaların, kendi içsel dinamikleri arasında nasıl bir yapılanmanın mevcut olduğu henüz bilinmemektedir. Dolayısıyla bu konuda çalışacak araştırmacılar, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, kendi iç dinamiklerini de araştırmaya dâhil edebilirler. İlâveten örneklemin karakteristikleri de, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır. Öncelikle araştırma, spesifik bağlamda Türk işletmeleri üzerinde gerçekleştirildiğinden; sonuçları değerlendirirken, farklı kültürel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.

Yenilik, rekabet edebilmenin ve işletme başarısının en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edildiğinden, araştırma sonuçları daha geniş bir örneklem ya da küçük işletmeler için farklılaşabilir ya da başka sektörlerin içinde buldukları ekonomik, siyasi, kültürel vb. koşullardan etkilenebilir. Dolayısıyla sonuçlar hakkında “Türkiye’yi temsil edecek boyutta” genelleme yapılması hatalı olabilir. Bu noktada araştırma sonuçları, Kocaeli’nde yer alan işletmeleri kapsamaktadır. Son olarak, örneklem boyutu (N=80) nispeten çok büyük değildir, ancak daha büyük nitelikli bir örneklemin, yenilikçi kültür inşası açısından yenilikçi uygulamaları, daha geniş temsil etmesi mümkün olabilir. Bununla birlikte bu çalışma, sektör ayırımına gidilerek de genişletilebilir. Bu noktada sektörlerin, yenilikçi bir kültür oluşumu önündeki kısıtları, ayrı bir araştırma konusunu teşkil etmektedir. Ayrıca konuyla ilgili olarak yenilik kültürünü etkileyen başka uygulamaların neler olduğu ya da işletmenin bulunduğu sektöre göre bu uygulamaların değişip değişmediği de kapsamlı olarak incelenebilir.

Araştırma verileri, 18 Temmuz-18 Ağustos 2014 tarihleri arasında (örnekleme yer alan) İ.K. yöneticileriyle yapılan mülâkat ve anketlerden elde edilmiştir. Ancak yöneticilerin yoğun iş tempolarından (toplantı, iş seyahat vb. durumlar) dolayı ayırabildikleri zaman ve maliyet, araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli

Şekil 9: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Odaklı Kültür Oluşturmadaki Etkisi



4.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Yenilik odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Yenilik odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının işletmede kapsamlı bir şekilde yürütülmesi, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Yenilik odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına işletmede farkındalığının olması, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Yenilik odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulama sonuçlarının, tatmin edici olması, yenilik kültürü oluşumunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Yenilik kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: Yenilik kültürü, iş tatmininin ücret ve haklar boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Yenilik kültürü, iş tatmininin yönetici boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Yenilik kültürü, iş tatmininin kariyer boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Yenilik kültürü, iş tatmininin işin niteliği boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: İş tatmini, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: İş tatmininin ücret ve haklar boyutu, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: İş tatmininin yönetici boyutu, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: İş tatmininin kariyer boyutu, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: İş tatmininin işin niteliği boyutu, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de pratikte kullanımda ya da yürürlükte olan yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını tespit ederek, yenilik kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan araştırma, eklektik bir yöntemi takip etmekte ve nicel analize destek olarak yarı yapılandırılmış mülâkattan yararlanmaktadır.

Araştırmanın nitel kısmını oluşturan yarı yapılandırılmış mülâkat, Capital ilk 500 (2012) listesinde yer alıp, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren doksan iki işletmeden “web sayfalarında ve basın- yayında” yenilik kavramı, önerisi ya da yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına dair bilgileri bulunan otuz iki tanesi ile irtibata geçilmiştir. Ancak bu işletmelerin on beşi ile mülâkat gerçekleştirilebilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülâkat tekniği kullanılma nedeni: İlgili konunun sınırlı ve ulaşılabilir sayıda yöneticinin görüşüne yönelik olması, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi edinmek ve görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda konu ile ilgili yeni bilgilerin ortaya konmak istenmesidir.

Mülâkatta yer alan sorular, ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Bu noktada katılımcılardan alınan cevaplar, basit kodlama yöntemi (Perkmann ve Spicer, 2014) kullanılarak kodlanmıştır. Perkmann ve Spicer’ın (2014) basit kodlama yöntemi, işletmeler ile ilgili arşiv (geçmiş) ve güncel (şu an) kayıtlar olmak üzere iki tip veriyi içermektedir. Çalışmanın amacı, işletmeler için ideal örgüt yapısını tespit etmektir.

Uygulama türü ($U_{1,2,3,...}$), işletme tipi ($A_{1,2,3,...}$) ve kullanıcı görüşleri (quatos) olmak üzere üç temel bilgi bulunmaktadır. Bu bilgileri düzenli olarak sınıflandırmak için işletmeleri, kuruluş tarihleri/sektörleri/ büyüklükleri/genel stratejileri/işletme kültürleri bakımından ayırmıştır.

Elde edilen veriler, ikinci ve üçüncü kodlar altında birleştirilerek, çeşitli örgüt yapılarının artı ve eksi yönleri tespit edilmiştir. Böylece yeni kurulacak işletmeler, organizasyon yapılarını oluşturmadan önce (ilgili görüşlerin kolaj tekniği ile özetlenmesi sayesinde) uygulanmış birtakım yapıları inceleme imkânı bulmaktadır.

Bu bakımdan işletme için en uygun yapının seçilmesi sağlanmaktadır. Burada ilk kod, işletmelerin kullandıkları çeşitli “yapı biçimleri”; ikinci ve üçüncü kodlar ise “uygulamalar” ile ilgili yetkili kişilerin görüşlerinden oluşmaktadır. Bu noktada “yapı ve uygulamaların” ortak özellikleri, tanımlayıcı kodlar başlığı altında birleştirilmiştir. Dolayısıyla incelenecek örgüt yapılarının olumlu ya da olumsuz özellikleri özetlenmiştir. Bu özelliklere katılanlar, daire içinde gösterilirken; katılmayanlar dairenin dışında yer almıştır. Böylece işletmelerin kendilerine uygun olarak seçtikleri örgütsel yapı özellikleri elde edilmiş olmaktadır.

Yenilik kültürü ve yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları ilişkisini ele alan araştırmada, Perkman ve Spicer (2014)’ın kodlama yöntemine uygun olarak işletmeler, genel stratejileri/faaliyet alanları/kuruluş tarihleri/yenilikçiliğe bakış açılarına göre tablolar halinde özetlenmiştir. Bunu takiben, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları ile ilgili benzer verilen cevaplar, kodlama altında özetlenmiştir. Böylece en yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları belirlenmiştir.

Yenilikçi İ.K. uygulamalarının, yenilik kültürü inşasına katkısını ölçmek için, cevaplar (görüşler) yine bir kodlama başlığı altında toplanarak, anlaşılır bir görünüm için şemalaştırılmıştır. İşletmelerin, yenilik kültürü oluşumunda etkili olduğunu düşündükleri yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, anahtar renkler şeklinde gösterilmiştir. Bunu tâkiben ankette, nitel kısımdan elde edilen on yenilikçi İ.K.Y. uygulaması, Agarwala’nın (2003) ölçeğinde yer alan “yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininden” oluşan üç boyut altına yerleştirilmiştir.

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının işletmede yürütülmesi, farkındalığı ve tatmini yenilik kültürü oluşumunu etkilemektedir:

Yürütme, yenilikçi işletme amaçlarının faaliyete geçirilmesinde yenilik odaklı İ.K.Y. uygulamalarının önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Bu konuda önemli araştırmalar yapan Som (2008)’a göre işletmeler, yoğun bir rekabet ortamı içinde her geçen gün rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır.

İşletmelerin sektörlerinde öne çıkması ve ilerlemesi, yenilikçi strateji, yol ve yöntemlere bağlıdır. Bu noktada özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren işletmelerin sahip oldukları İnsan Kaynağı dikkat çekici bir şekilde öne çıkmaktadır. Böylece işletmeler için önemli bir değer olarak görülen İnsan Kaynağı potansiyelinden en iyi şekilde yararlanılarak, örgütsel hedeflere stratejik bir süreçle ulaşılmaktadır (Storey, 1989). Bu noktada yürütme, yenilikçi strateji ve hedefler doğrultusunda İnsan Kaynağını yönetmek ve yönlendirmektir. Bir bakıma yenilik ortamı sağlanmak için çalışanların var olan yeteneklerini ortaya çıkarmak, daha çok yeni ve orijinal fikir üretmek, hata toleransını arttırmak ve işletmenin her sürecinde yenilikçiliği hatırlatacak temalar oluşturmaktır. İşletmenin dışa açılan yüzü olan sosyal sorumluluk projelerinde, yenilikçi hareketlerin artışı buna örnektir. Çevreyi koruyan, muhtaç durumdaki çocukları topluma kazandıran, eğitim, sağlık ve daha birçok konuda yaşadıkları topluma yarar sağlayan projeler sayesinde çalışanlar, “katkıları neticesinde” yenilikçiliği daha çok benimsemektedirler.

Farkındalık, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının önem ve işlevinin anlatılarak, çalışanlarca benimsenmenin sağlanmasıdır. Bu ifade şekli, eğitim ve yaratıcılıkta yer alacağı gibi, iş rotasyonunda da kendini göstermekte ve böylece farklı alanlarda bilgi sahibi olan çalışanların, olası problemlere ya da yeni bir ürün modeline farklı açılardan bakması ve eleştirmesi sağlanmaktadır.

Yenilikçi bir işletme, çalışanların yaptıkları işten iletişimlerine, performanslarından kariyer gelişimlerine, öneri sistemlerinden güçlendirilmelerine, yaratıcılıklarından iş rotasyonu ile sürekli öğrenmelerine ve toplumu kalkandıran sosyal projelere kadar hemen hemen var olduğu her alanda yenilikçiliği yaşattır ve çalışanlarına yaşattırır.

Öncelikle üst yönetim, yenilikçiliği benimsemeli ve desteklemelidir. Diğer yandan küreselleşme ile birlikte çalışanların beklentileri artmakta ve içlerinde yetenekli olanlar, daha iyi çalışma koşullarına kaymaktadırlar. Bu noktada yenilikçi bir işletmenin avantajı, bu yetenekleri cazip teklif ve uygulamalar ile elde tutabilmektir.

Çalışanların potansiyellerini kullanıp, yeni fikir üretmelerine imkân tanıyan özgür bir ortam, kendilerini fikren (hata toleransının olması) ve madden (gerekli finansmanın sağlanması) destekleyen üst yönetim, aktif ve çok yönlü iletişim kanalları ve öneri sistemleri, risk almaktan ve hata yapmaktan korkmayan, bilâkis başarının, hatalardan birşeyler öğrenerek geleceğine inanan bireyler yenilikçi bir işletmenin olmazsa olmazlarıdır. Bu ortamda çalışan birey, başardıkça tatmin olacak, iş performansı artacak ve bunun sonucu yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını daha çok benimseyecektir.

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yürütme (uygulama) sonuçlarının üst yönetimi memnun etmesi, sonuçların tatminidir (Agarwala, 2003: 180). Yönetim, yenilik sürecinden önce belirli strateji, hedef ve amaca sahip olup, bu doğrultuda belki ihtiyaçtan da fazla bütçe ile yeteneklerine inandığı çalışanlarına yatırım yapmaktadır. Bu durumda sonuç odaklılık ve ilgili süreçten elde edilen adım adım başarı son derece önemlidir. Hâтта yenilikçi bir işletmenin başarıları bile önemlidir. Çünkü olası problem, bu yolla doğru olarak analiz edilebilmektedir.

İ.K.Y.'nin stratejik olarak öneminin artışı, belirlenen performans hedeflerine ulaşmadaki katkısına bağlıdır (Delery ve Doty, 1996; Tzafir ve Gur, 2007). Bununla birlikte çevresel, ekonomik, sosyal vb. değişimlerin artması, iş görenlerin çalışma hayatına bakışında da bir takım farklılıklar yaratmaktadır. Bu durumu yok sayan bir yönetim, çalışanlardan beklenen başarıyı da sağlayamayacaktır. Dolayısıyla yönetimin sonuçlardan tatminkârlığı, çalışanların beklentilerinin karşılandığı ve yeteneklerinin değerlendirildiği yenilikçi bir ortama bağlıdır.

Sonuç olarak vurgulanması gereken, yenilikçi adlandırılan bir takım İ.K.Y. uygulamalarının, çalışanları yenilikçi işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirerek, hem işletmede anlaşılmaya (farkındalık) hem de yönetimde tatmine yol açmasıdır. Tatmin olan yönetim, işletme ortamını sürekli olarak değişen şartlara adapte etmek isteyecek, hâтта geleceği bir adım önden takip edecektir.

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yürütme, farkındalık ve tatmin açısından işletmedeki etkisinin ölçülmesi amacıyla toplanan veriler, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerinin ardından, regresyon ve yapısal eşitlik yöntemine tâbi tutulmuştur.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin ya da birden fazla bağımsız değişkenin değerini, bir bağımsız ya da birden fazla bağımsız değişken kullanarak tahmin etmeye olanak veren bir yöntemdir. Geçmiş gözlemler üzerine kurulu olan bu model, doğrusal olup, yapılan tahmin bir miktar hatayı içermektedir (İslamoğlu, 2014).

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik kültürüne etkisini ölçmek için, regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken, “yenilik kültürü” ve bağımsız değişken, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları olarak belirlenmiştir.

Nicel kısımda kullanılan diğer bir yöntem olan yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ve korelasyon ilişkilerinin birlikte yer aldığı modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup, bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için varyans, kovaryans, faktör ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006).

Yapısal eşitlik modeli, birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin gösterilmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Parametrik olmayan bu yöntem, veri dağılımı ile ilgili hiçbir varsayıma sahip olmayıp, sadece tahminlerin istatistiksel anlam düzeylerinin tespiti için kullanılmaktadır.

Doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmininde kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu metot, uygun bir model bulmaktan ziyade, model geçerli mi? sorusu üzerinde durmaktadır (Şahin vd.,2008). Bu modeldeki nedensellik süreçleri de birtakım regresyon denklemleriyle gösterilmektedir (Chin, 1998: 7-8).

Yapısal eşitlik modelinin önemi ve kullanımındaki bir neden de değişkenler ve kuramsal yapı arasındaki oldukça önemli ilişkiyi ortaya çıkarması (Biddle ve Marlin, 1987: 4-5) ve örneklem büyüklüğü konusunda minimum düzeyde kısıtlama getirdiği için, örneklemin küçük (30-120 arası) olduğu durumlarda da veri analizini mümkün kılmasıdır (Tenenhaus, 2008).

4.6.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik kültürü oluşturmadaki rolünü ölçmek amacı ile Agarwala (2003)'nın yenilikçi İ.K. uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek, hâli hazırda uygulanan yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını yürütme, farkındalık ve tatmin olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır.

Yarı yapılandırılmış mülâkat verilerini düzenlemek için Perkmann ve Spicer'in (2014) kodlama yöntemi kullanılmıştır.

Yenilik kültürünü ölçmek için Hurley (1998)'in yedi soruluk ölçeğinden; bireysel performansı ölçmek için Büte (2011)'nin ve Çöl (2008)'ün ayrı ayrı dörder sorudan oluşan ölçeklerinden ve iş tatminini ölçmek için Spector (1985)'dan Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen otuz altı soruluk iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacı ile ankette beş uçlu likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

4.6.2. Veri Toplama Süreci

4.6.2.1. Örneklem ve Örneklem Nitelikleri

Araştırma örnekleme, Kocaeli’nde faaliyet gösteren doksan iki büyük ölçekli işletmedir. Eklektik olan çalışmanın nitel kısmını oluşturmak için bu işletmelerden web sayfalarında, basın-yayımda yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına ait faaliyet bilgileri bulunan otuz ikisi ile irtibata geçilmiştir. Ancak zaman kısıtı nedeniyle on beş tanesi ile görüşme yapılabilmektedir.

Yarı yapılandırılmış mülâkata dâhil olan işletmelerin seçiminde, amaçlı örnekleme yönteminden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılma sebebi, tipik durumların seçiminde genellikle, bu konuda bilgi sahibi bireylerin veya kurumların, bu konularda hazırlanmış veri tabanları veya araştırma sonuçlarıyla yardımcı olabilmesidir. Dolayısıyla temel olarak istenen, belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmak veya yeterli kadar bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmektir.

Nitel araştırmanın (örnek bakış açısı oluşturma yoluyla) deneyim kazandırma işlevi, bu tür örnekleme kullanıldığı araştırmalarda açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2008).

Nitel araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü araştırma odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme ilkelerine göre yeterlidir. Araştırma odağına göre çalışma, bazen bir ya da birkaç durumun aynı anda çalışılması bazen de belirli özellikleri taşıyan bir durumun tek başına çalışılmasına odaklanmaktadır.

Veri miktarı, konunun derinliği yansıtması ve bazı bilgilerin tekrar edilmesi nedeniyle yeterlidir. Bu durum, nitel araştırmanın kuramsal örnekleme ilkesini de desteklemektedir.

Bir bakıma kuramsal örneklemede, araştırmacı veri toplarken örneklemin ne kadar büyük olacağından emin değildir. Ancak araştırmacı, ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilmektedir. Bunlar da fazla araştırılmamış olgu, olay ve durumlara işaret etmektedir (şimşek ve Yıldırım, 2008). Bu durumu tespit etmek için, mülâkatta yer alan sorular, Ek.1’de yer almaktadır.

Mülâkatı takiben, araştırma verilerinin daha sağlıklı olmasını sağlamak ve araştırma sürecinden kaynaklanan hataları en aza indirmek amacı ile anketler, yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır.

4.6.2.2. Nitel Veri Toplanması

Kocaeli Sanayi Odası İş Geliştirme Servisi tarafından hazırlanan 2012 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde olup, Kocaeli ili sınırları içerisinde yer alan otuz iki işletmeden on beşinin İ.K. yöneticisi ile mülâkat gerçekleştirilmiştir.

İ.K. yöneticileriyle mülâkat yapılma nedeni çalışma konusunun, İ.K.Y. uygulamaları ile ilgili olması ve bu uygulamaların nasıl ve kim tarafından yerine getirileceğine yönelik detaylı yanıt alınmak istenmesidir (Geylan vd., 2013).

21.Yüzyılda İ.K.Y.’nin doğru işe doğru eleman alma, iş için gerekli yetenekleri seçme ve değerlendirme, motive edici çalışma ortamı sağlama, performans değerlendirme sonuçlarını bireyin gelişimi için kullanma gibi faaliyetlerden sorumlu olmasıdır.

Bu noktada yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, bir işletmenin çalışanlarına hedefe nasıl gidileceğini, bu yolla katkı derecelerini göstermektedir.

4.6.2.3. Nitel Verilerin Analizi

Perkmann ve Spicer'ın (2014) kodlama yöntemi kullanılarak, veriler düzenli bir şekilde tablolandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülâkata katılan işletmeler kuruluş tarihleri, sektörleri, genel stratejileri ve işletme kültürleri açısından tanımlanmıştır (Bkz. Soru 1,2,5 ve Tablo 9; Ek 3: Tablo.1). İşletme kültürü hakkındaki görüşler (Soru 1,6,7), Tablo 9, Ek 3'te yer alan, Tablo 1, Tablo.4 ve Tablo. 5'de gösterilmektedir. İşletme stratejisine ait bilgiler ise (Soru 5), Tablo 9 ve Ek 3: Tablo 1 ve Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 9: İşletme Özellikleri

İŞLETMELER	KURULUŞ TARİHLERİ	SEKTÖRLERİ	GENEL STRATEJİLERİ	İŞLETME KÜLTÜRLERİ
A ₁	1973	Lastik Mekanik Kauçuk	“Yenilik, bizim tutkumuzdur” Ürün ve hizmet kalitesinde lider olarak, sürekli gelişim politikasıyla sektöründe ve yakın sektörde büyümek ayrıca açık yenilik stratejisi ile işletmenin yenilik hızını arttırmaktır...”	“İşletme çalışanları, işletmeyi ailesi olarak görmektedir, İşletmede, ilerleme ve gelişme imkânları bulunmakta; ayrıca işletmemiz, girişimci takımlar ve çalışanların katkısı ile paylaşımına açıklık dolayısıyla güvenilir ve çok yönlü organizasyonel kültüre sahiptir.”
A ₂	1974	Kauçuktan dış lastik imalatı	“ 2014 yılında ISO yenilik ödülleri'nde ‘Stratejik Planlama Ödülü’ne sahibiz. Genel stratejimiz, sürdürülebilir büyüme için topluma kaliteli ürünler sunmaktır...”	“...Müşteri odaklı olarak yeniliği benimsemektedir. Bu amaçla ekip ruhu, sürdürülebilirlik, iş güvenliği ve mükemmeliyetçilik içeren pozitif bir kültür devamlılığı amaçlamaktayız...”
A ₃	1990	Otomotiv	“...yeni yaklaşımlar yeni olanaklar sloganıyla hızla gelişmeye devam etmek...”	“...yeni fikirlere açık olarak geniş ve etkin iletişim ağı olan, ekip çalışması ve müşteri memnuniyetine önem veren, çalışanlarımızın kapasite ve yeteneklerini hem şirketimizin

Tablo 9'un devamı

				gelişmesi büyümesinin hem de kendi kişisel gelişimleri için etkin kullanmalarının sağlanmasına çalışan bir kurumuz...”
A ₄	1977	Yapı Gereçleri	“...Kuruluşlarda yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam oluşmasını sağlayarak çağdaş, kaliteli, sağlıklı ve sürdürülebilir bir yaşam için gerekli türden ürün ve hizmetlerin üretilmesidir.”	“...bütün çalışanların stratejik planlama sürecinde yer almalarını sağlayabilmek için katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır. Sürekli gelişme anlayışıyla yaratıcı düşünme teşvik edilmektedir. Takım çalışmasına önem verilmekte, rekabette bir adım önde olmak için yeniliği kurum kültürü olarak görmekteyiz...”
A ₅	1971	Kauçuk	“...üstün kaliteli hizmetimizle dünya otomotiv sektöründe kalıcı ve sürekli olmayı hedefliyoruz...”	“...Yeniliklere açık olarak, çalışan memnuniyetini sağlamak ve çevreye duyarlı olmak...”
A ₆	1959	Otomotiv	“...Kalitede, hizmette, en iyi olmak ve kamuoyunda sahip olduğumuz bu imajı korumak...”	“...çalışanlarıyla birlikte tüm iş süreçlerinde ve ilişkilerinde doğruluk ve dürüstlüğününe uygun hareket ederek yenilikçi ve başarılarımızı paylaşan bir işletme kültürümüz mevcuttur...”
A ₇	1930	Gıda, Ev Bakımı ve Kişisel Bakım Ürünleri	“...çevre üzerindeki etkilerimizi azaltırken bulunduğumuz topluma pozitif fayda yaratmamızı sağlayacak yeni iş yöntemleri geliştirmeyi; markalarımız, ticari faaliyetlerimiz ve ilişkilerimiz, gönüllü çalışmalar ve toplum ile bir araya geldiğimiz diğer çeşitli yollarla	“...İnsan kaynaklarında, şirket kültürünün bir parçası olmanın ötesinde bu kültürün yaratılmasına yardım edeceksiniz. Karşılıklı güven ve saygının esas olduğu, ayrıca şirketimizin performansı ve itibarı konusunda herkesin kendisini sorumlu hissettiği bir çalışma ortamında farklılığın önemli olduğu

Tablo 9'un devamı

			pek çok yönden pozitif bir etki yaratmayı amaçlıyoruz...”	düşüncesindeyiz...”
A ₈	1954	İlaç	“... Ürünlerimizle hayatın her noktasında var olmaya, hayatı kolaylaştırmaya ve gelişimi sürekli kılmaya çalışıyoruz...”	“...başkalarına değer vermek, adil ve saygılı davranarak iyi karar verme gücünü aşılacak ve böylelikle topluma faydalı olmaktır...”
A ₉	1984	Otomotiv	“...yenilik, tasarım çalışmalarıyla yurtiçi ve yurtdışı pazarlarında öncü olmak ve sektöre katkıda bulunmaktır...”	“... Şirketimizin hedeflerine ulaşmasında en büyük kaynağımın çalışanları olduğuna inanarak çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, için çabalamaktayız...”
A ₁₀	1954	Demir-çelik	“... sektörümüzde kaliteli hizmetimizle öncü olmak...”	“... çalışanlarımıza değer vererek, gelişim ve ilerlemeye önem vermektir...”
A ₁₁	1960	Metal İmalatı	“... takım ruhu içinde çalışan yüksek nitelikli uzmanlar tarafından satışı sağlanan ürünler için geniş bir yelpaze kazanmaya yönelik başarı stratejisinin uygulanmasıdır...”	“...Büyük ve mutlu bir <i>aile</i> olarak birlikte çalışma prensibiyle çalışanların, bünyesinde bulunmaktan gurur duyacakları bir şirket olmayı amaçladık...”
A ₁₂	1958	Mekanik tesisat ve sanayi	“...stratejimiz; boru sanayinin Dünya pazarlarındaki rekabet gücünün artmasına öncülük etmektir...”	“...şirket çalışanlarımıza, toplum değerlerine saygımızı koruyarak değişime, ilerlemeye ve yenilikçiliğe açığız...”
A ₁₃	1988	Alüminyum sac, levha	“...müşteri, çalışan ve hissedar beklentilerini aşarak, uluslararası büyümeyi arttıran ve küresel kültüre sahip bir işletmeyiz...”	“...insana değer veren, değişime ve gelişmeye açık, yaratıcı ve yaptığı işlerle şirkete katma değer yaratan mutlu çalışanlardan oluşan bir şirket yapımız mevcuttur...”
A ₁₄	1969	Konstrüksiyon sanayi	“...müşterilerimizin beklenti ve önerilerini dikkate alarak kaynakları etkili, ekonomik, verimli kullanarak	“... amacımız, müşteri taleplerini, çevre şartlarını dikkate alarak yasal ve mevzuat şartlarına uygun, yerinde, zamanında, doğru,

Tablo 9'un devamı

			sektöründe öncü ve akla ilk gelen dünya markası olmaktadır...”	güvenilir, güler yüzle, hızlı ve daha etkin bir şekilde karşılayan, müşteri ve çalışan memnuniyetini hedefleyen çağdaş ve katılımcı bir yönetim kültürüne sahip olmaktadır...”
A ₁₅	1996	Otomotiv	“Global bakış açısını koruyarak, tüm dünyada müşteri memnuniyetini sağlamak...”	“...yaratıcı düşünme, eşit fırsat ve güven ortamına sahip yenilikçi kültürü destekleyen bir kurum kültürümüz...”

Tablo 9'da yer alan işletmeler ağırlıklı olarak lastik, mekanik-otomotiv, ilaç, gıda, alüminyum-sac levha, yapı alanlarında faaliyet gösteren köklü kuruluşlardır. Bu doğrultuda ürün-hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ön plandadır. Buna göre işletmelerin, değişen iş şartlarına uygun olarak iş ve süreçlerini yapılandırdıkları görülmektedir. Yenilikçilik işletmelerde temel nokta olup, genel olarak girişimci takımlar ve öneri sistemleri yoluyla farklı ve yeni fikirlerin üretilmesine zemin hazırlanmaktadır. Katılımcı bir yönetim anlayışı ile tüm çalışan fikirlerine değer verilmektedir. Çoğunlukla işletme strateji ve amacını benimsemiş çalışanlar, yenilik odaklı bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktadırlar. Dikkat çeken diğer bir nokta işletmelerin, yenilikçi hedeflere ulaşmada en büyük kaynağı çalışanlar olarak görmeleridir. Bu araştırmada da belirtildiği üzere yenilikçilik, üst yönetim desteği ve çalışan katkısıyla gerçekleşmektedir. Yenilikçilik bir tepkime olarak düşünülürse; üst yönetim tepkimesinin katalizörü, tepkimeye giren yenilikçi İ.K. uygulamaları olup, tepkimeden çıkan yenilik kültürü, tatmin ve performanstır. Tablo 9'da altı çizilen nokta, işletmelerin yenilikçi kültürlerinin, çalışanların kendilerini sorumlu hissettikleri bir çalışma ortamı olmasıdır.

Gelişen teknoloji ile birlikte müşteri taleplerinde de değişiklikler olmaktadır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak ve ilerlemek isteyen işletmeler, müşteri gereksinimlerini ön planda tutmalıdırlar. Bu anlayışla işletmelerin yeniliği tutku olarak görerek, sektörünün lideri olmak istemeleri genel stratejileri arasındadır. Bu amaçla çoğu işletme, ilgili sektörde büyümek için açık yenilikçilik politikası izlemektedir. İşletmelerin büyük ölçekli olması, sermaye yapılarının çok güçlü olmasına ve dolayısıyla Ar-Ge faaliyetlerine daha çok kaynak ayırmalarına neden

olmaktadır. Ayrıca işletmelerin çoğu, bu konuda teknoparklar ile işbirliği içindedir. Bu durum açık bir sistem olan işletmenin, dış çevredeki değişimleri izleyerek, iç çevresi ile kıyaslaması ve gerekli uyumu sağlaması sonucunu doğurmaktadır. Bu amaçla işletmelerin yenilikçiliğe bakış açıları (Soru 1), Ek 3: Tablo.1' de ifade edilmektedir. Soru 3 ve Soru 7'nin cevapları, Ek 3: Tablo 2 ve Tablo 3'de özetlenmiştir. Mülâkat sonucu elde edilen verilerden on yenilikçi İ.K.Y. uygulaması belirlenmiştir (Bkz. Ek: Tablo 2). Sonrasında, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları kodlanarak, Ek: Tablo 3'de özetlenmiştir. Örneğin yenilikçi İ.K.Y. uygulaması eğitim ise ilgili odak noktaları çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık olarak belirlenmiş olup, bu odak noktaları ispatlayan görüşler (Bkz. Ek 3: Tablo 3 ve Tablo 4), karşılarında verilmiştir. Bu şekilde diğer uygulamalar ile ilgili de odak noktalar da belirlenmiştir. Ardından bulunan odak noktaların, yenilik kültürüne olumlu ya da olumsuz etkileri belirlenerek (Bkz Ek 3: Tablo 4 ve Tablo 5), Şekil 10'da gösterilmiştir. Buna göre odak noktalardan: “Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları, amaca odaklanma, katılımcılık, çok yönlü iletişim, değer yaratma, sosyalleşme, yenilik kültürün mimarları iş görenlere *birey* olarak değer verme, motivasyon, kariyer planlaması, yeteneklerin çekilmesi, yenilik kültürünü benimseme, sürekli öğrenme, yenilik aktörleri, farkındalık, deneyim, yaratıcılık ve farkındalık, mesleki gelişim, sosyal duyarlılık ve topluma saygı” yenilik kültürünü olumlu etkilerken; “öngörü yeteneği, sınırlı bilgi transferi ve sürekli insiyatif kullanarak hareket etmek” yenilik kültürünü olumsuz etkilemektedir. Mülâkata katılan işletmelerin, bu on yenilikçi İ.K. uygulamalarından hangilerinin yenilik kültürü oluşumunu etkileyeceğine inandıkları ise, Şekil 11'de gösterilmektedir. Buna göre anahtar on renk ile on uygulama eşleştirilmiştir. Bu renklere bürünen işletmelerin (A_{123...}), daire içinde yer almasının anlamı: Rengine büründüğü uygulamanın, yenilik kültürü inşasına daha fazla katkı sağladığına inanmasıdır. İlgili renge sahip işletme, daha çok bu yenilikçi uygulamaları kullanmaktadır. Ek 3'de yer alan tabloları daha özet ve anlaşılır şekilde ifade edebilmek için mülâkatta sorulan soru sıralaması baz alınarak, tema ve buna bağlı olarak odak noktalar oluşturulmuştur (Özdemir, 2013: 60). Mülâkatta yer alan soru sıralamasına göre mevcut kültürün yenilikçilik ile ilişkisi, faaliyette bulunulan sektörün değişkenliği, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, sektörün değişkenliğinin İ.K.Y. uygulamalarına etkisi, işletme stratejisi ve İ.K.Y. uyumu, işletme kültürü ve İ.K.Y.

uyumu şeklinde temalar oluşturulmakta ve Ek.3'te yer alan cevaplardan (görüşler) faydalanarak ilgili odak noktaları geliştirilmiştir. Bu noktaların kaynağı görüşler, karşılıklarında verilerek, araştırma sorunsalı ile ilgili ipuçları yakalanmaya çalışılmıştır. Bu noktada, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, işletmede yenilikçi bir kültür inşasına üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olarak, literatür çalışması sonucu oluşturulan yedi soru çerçevesinde oluşturulan temalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

I. TEMA : Mevcut Kültürün Yenilikçilik ile İlişkisi

II. TEMA : Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliği

III. TEMA : Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

IV. TEMA : Sektörün Değişkenliğinin İ.K.Y. Uygulamalarına Etkisi

V. TEMA : İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Uyumu

VI. TEMA : İşletme Kültürü ve İnsan Kaynakları Uyumu

VII. TEMA : İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İ.K.Y. Uygulamaları

Tablo 10: Verilerin Kavramsal Kodlamalarının Temalara Göre Sınıflandırılması

Sıra 1: Mesele Külliyyin Yenilik ile İlgilisi	Sıra 2: Farklılık Bulunan Sektörün Değişkenliği	Sıra 3: İşlemde Uygulanan Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulanılan	Sıra 4: Sektörün Değişkenliği İnsan Kaynakları Uygulanılanın Etkisi	Sıra 5: İşlem Stratejisi ve İnsan Kaynakları Uygulanması	Sıra 6: İşlem Külliyyin ve İnsan Kaynakları Uygulanması	Sıra 7: İşlem Külliyyin Yenilikçi Zamanı Farklılık İnsan Kaynakları Uygulanılan
<p><u>Çalışanlar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Girişimci takımlar *Etkin öneri sistemleri <ul style="list-style-type: none"> * Fikir paylaşımı *Müşteri odaklılık *Yeni fikirlere açıklık <ul style="list-style-type: none"> *Yaratıcılık *Çevreye duyarlılık *Sürekli öğrenme <p><u>Üst Yönetim:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Çalışanlara hızlı terfi imkânı <ul style="list-style-type: none"> *Katılımcı yönetim *Yaratıcılık için ortam sağlama *Açık yenilikçilik stratejisi *Yeni yaklaşımlar = Yeni olanaklar *Yenilik = Günlük yaşamın parçası <p><u>Fiziksel Çalışma Ortamı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Teknolojik donanımlı proje alanı, *Öneri kutuları 	<ul style="list-style-type: none"> *Rekabet yönünü kaydırarak, sektördeki yarış hızlandırma *Artan oranda değişkenlik 	<ul style="list-style-type: none"> *Eğitim, *Takım çalışması, *Öneri sistemleri, *Sosyal faaliyetler, *Performans bazlı ücretlendirme, *İşe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, *Mentorluk-koçluk, *İş rotasyonu, *Güçlendirme ve *Sosyal sorumluluk. 	<ul style="list-style-type: none"> *Küresel rekabet için birçok alanda uzmanlık, *Farklı fikirlerin sorgulanma aşamasından, fiiliyata geçirilmesi, *Öneri sistemlerinin etkin taleplere uyum sağlanması, *Sürekli öğrenme ve gelişim, ihtiyacının artışı, *Yenilikçi fikirler ile bir adım önde olmak, *Donanımlı ve yenilikçi strateji doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanların, birey olarak yenilikçiliğe katkıları, *Üst yönetim ve nezdinde çalışanların, değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyerek, farkındalıklarını arttırmaları. 	<ul style="list-style-type: none"> *Katılımcı iş anlayışı *Paylaşma ve işbirliği *Etkin çalışma ortamı *Kişisel gelişim için eğitim olanağı *Yeni fikirlere açıklık *Takdir edilme *Ödüllendirilme *Risk alma 	<ul style="list-style-type: none"> *Çapraz eğitim *Risk alma ve yaratıcılık *Performans bazlı ödüllendirme *Hızlı ve etkin ağ sistemi ile kaliteli iletişim, *Farklı öneriler *Takımın sağladığı sinerji ile uygulamaya hızlıca geçen fikirler *Yenilikçi sosyal sorumluluk projelerini topluma kazandırma *Sosyal faaliyetlerde, etkin zaman yaratarak, değişimin temeli motivasyon ve paylaşımı arttırmak *yenilikçilik adına güçlendirilmiş çalışanların, işletmeyi bir adım öteye taşımaları 	<ul style="list-style-type: none"> *Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık (eğitim), *Amaca odaklanma ve katılımcılık (takım çalışması), *Çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği (öneri sistemleri) *Sosyalleşme, işgörenlere önce "birey" olarak değer verme (Sosyal faaliyetler), *Motivasyon ve kariyer planlaması (performans bazlı ücretlendirme), *Yeteneklerin çekilmesi, işletmede tutulması ve işletme kültürünü benimseme (yaratıcılık), *Sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi (mentörlük- koçluk) *Deneyim, yaratıcılıkla sağlanan farkındalık (Güçlendirme), *Sosyal yenilikçilikle toplumun değişen ihtiyaçlarına çözüm arayışı (sosyal sorumluluk).

Tablo 10'a göre yedi modül (soru), ilgili tema ile kodlanmıştır. Soru sırasına göre, bu temalar mevcut kültürün yenilikçilik ile ilişkisi, faaliyette bulunulan sektörün değişkenliği, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, sektörün değişkenliğinin İ.K.Y. uygulamalarına etkisi, işletme stratejisi ve İ.K.Y. uyumu, işletme kültürü ve İ.K.Y. uyumu ve işletme kültürünü, yenilikçi zemine taşıyacak İ.K.Y. uygulamalarıdır.

1. Modüle verilen yanıtlara bakıldığında işletmelerin girişimci takımlar, etkin öneri sistemleri, fikir paylaşımı, müşteri odaklılık, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, çevreye duyarlılık ve sürekli öğrenmeye imkân tanıdığı görülmektedir. Bu özelliklerin, yenilik odaklı bir işletme kültürünün olmazsa olmaz özellikleri olduğu dikkat çekicidir. Girişimci takımlar, risk alarak başarı kazanmaktadır.

Takımlara önem verilmesi, bireyciliğin önüne geçerek, birçok alanda farklı uzmanları bir araya getirmektedir. Bu durum, bir problem ya da duruma farklı perspektiflerden bakabilmeyi sağlayarak, gelecekteki durumların resmini çekmektedir. Yine yaratıcılık, sürekli öğrenme ve öneri sistemleri ile pekişerek farklı fikirlerin uygulamaya geçirilmesine imkân tanımaktadır. Burada kim için üretim yapılacak? gibi bir sorunun yanıtını, müşteri odaklılık vermektedir.

Ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel vb. birçok değişim, işletmelerin içinde buldukları çevreyi ve dönüşümlü olarak "açık bir sistem" olan işletmenin kendisini etkilemektedir. Her geçen gün değişen müşteri ihtiyaçları, işletmeleri daha farklı ve yeni ürün ve hizmet sunmak zorunda bırakmaktadır.

Kültürün yenilikçilik ile olan ilişkisinde, üst yönetimin özellikleri dikkat çekicidir. İşletmeler, açık yenilikçilik politikasına önem vermekte ve yeniliği bir yaşam biçimi olarak kabul etmektedirler. Dolayısıyla yenilikçi işletmeler, hemen hemen her uygulama ve sürecinde yenilikçiliğin benimsenmesini sağlamaktadır. Böylece yenilik stratejisi ve hedefleri doğrultusunda hareket edilerek, yenilik için uyumlu bir ortam yaratılmaktadır.

Açık yenilik politikası ile işletme, hem dış araştırma-geliştirme kaynaklarından yararlanmakta hem de kendi araştırma-geliştirme kaynaklarının diğer işletmeler tarafından farklı pazarlarda değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan yenilikçi işletmeler için teknolojik donanımlı proje odaları ve farklı projelerin, hayata geçirilmesine olanak tanıyan öneri kutuları son derece önemli olmaktadır.

2. Modülde işletmeler, faaliyette buldukları sektörün değişkenliğini artan oranlı olarak belirtirlerken, bu değişkenliğe neden olan dalgalanmanın çeşitli sektörlere göre farklılaşacağını ifade etmişlerdir. Eğer bir işletme, dinamik bir çevredeki rekabetin yönünü kaydırmak istiyorsa, “yarışı hızlandırma stratejisi” benimseyerek daha çok müşteri çekmekte ve pazar payını arttırmaktadır. Bu noktada çevrenin değişkenliği karşısında işletmelerin, geleneksel uygulamalarında ısrar etmesi pek mantıklı görünmemektedir.

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları temalı **3. Modül** cevapları önemli taşımaktadır. Mülakata katılan işletmelerin ağırlıklı uyguladıkları yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları: Eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans bazlı ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, mentörlük-koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk olarak bulunmuştur.

Sektör değişkenliğinin, İ.K.Y. uygulamalarına etkisini ölçen **4. Modülün** yanıtlarına bakıldığında işletmeler, küresel rekabet karşısında değişime olan farkındalığın artırılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu doğrultuda sürekli öğrenme ve gelişim ihtiyacı, yurtdışı görevlendirmelere ve e-learning programlarına ağırlık verilmesini ve böylece farklı kültürlerden gelen diğer insanlarla fikir alışverişini sağlamaktadır.

Yenilikçi uygulamalar, yeni ve orijinal fikirlerin sorgulanma aşamasından fiiliyata geçirilmesine olanak tanımaktadır. 3. Modülde bahsedildiği gibi, yenilikçi fikirler ile bir adım önde olmak, rekabetin yönünü de kaydırmaktadır. Değişime uyum sağlamak ve “geleceğin bir adım önünde olmak” için yenilikçi stratejiler doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanların katkıları yadsınamaz gerçektir. Ancak üst

yönetimin destek vermesi ve farkındalığın arttırılması konusundaki işlevi en önemli noktadır.

5. Modüle verilen yanıtlara göre yenilikçiliğin, üst yönetim tarafından desteklenerek hemen hemen her alanda uygulanma olanağı bulması, İ.K.Y. uygulamalarının da yenilikçi işletme stratejisine uygun olarak yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu noktada İ.K. uygulamalarının etkinliği, üst yönetimin tutumuna bağlı olmaktadır. Örneğin yenilikçi bir işletmede, İ.K.Y. uygulamaları yaratıcılığı/ yetenekleri ön plana çıkaran bir işleve sahiptir. Bu koşulda takdir edilme ve ödüllendirme motivasyon araçları kullanılmaktadır. Diğer yandan aktif bilgi paylaşımı ile gelecekteki stratejik seçimlerin fizibilitesi yapılmaktadır.

6. Modülde işletmelerin farklı kültürlere sahip olmalarına rağmen, yenilikçilik söz konusu olduğunda belli süreç ve uygulamalarda hem fikir oldukları sonucuna varılmaktadır. Değişimin kaçınılmaz olması, işletmelerin değişen şartlara kendilerini adapte etmelerine yol açmaktadır. Böylece işletmeler, rakiplerinden ayıklanarak, yok olmaktan kurtulmaktadır.

Çalışanın yeniliğe adaptasyonunun sağlanması için İ.K.Y. uygulamalarında da belli başlı yenilikçi değişiklikler gerekmektedir. Örneğin farklı fikirlerin yarıştırlarak farkındalık yaratan ve proje olabilecek olanların seçilmesi, çapraz ve yurtdışı eğitimler ile farklı kültürlerin etkileşimi, spesifik yenilikçilik ihtiyaçlarının giderilmesi için işletmeye ait akademilerin kurulması, öneri ve iletişim sistemlerinin etkin kullanılması, girişimci takımlar oluşturularak farklı uzmanların bir araya getirilmesi, çalışanın “birey” olarak görülmesi ve potansiyeli doğrultusunda yönlendirilmesi, yeni ve orijinal fikirlerin çıkması ve yenilikçiliğe olan çalışan katkısının sağlanması için düzenlenen yarışmalar-sosyal etkinlikler, sosyal sorumluluk projelerinde yenilikçi adımlar ile toplumun ihtiyaçlarının daha doğru olarak görülmesi ve etkin çözümler ile karşılık verilmesi, işletmelerin geliştirebileceği yenilikçi bakış açılarıdır.

Kültür ile yenilikçilik arasındaki köprünün ayaklarını oluşturan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları temalı **7. Modüle** verilen yanıtlara göre yenilikçi bir kültürün inşası

için yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları: tepkimeye giren (girdi) olarak düşünülürse, tepkimenin çıktısı: Yenilik kültürü ve katalizörü (hızlandırıcı etmen): Üst yönetimdir. Bu doğrultuda yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları: Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık kazandıran *eğitim*; amaca odaklanmayı ve katılımcılığı sağlayan takım çalışması; çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği imkânları sunan öneri sistemleri; iş görenlere önce “birey” olarak değer vermeyi öngören sosyal faaliyetler; motivasyon ve kâriyer plânlaması sağlayan performans bazlı ücretlendirme; yeteneklerin, işletmeye çekilmesine aracılık eden yaratıcılık; sürekli öğrenme ve bilgi transferi sağlayan mentörlük- koçluk; çalışanlara daha fazla güven vererek, çalışanların risk almalarını sağlayarak ve hatalarını tolere ederek farkındalıklarını arttıran güçlendirme; sosyal olarak yenilikçi projeler ile toplumun değişen ihtiyaçlarına çözüm sunan sosyal sorumluluktur.

4.6.2.4. Nitel Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, yarı yapılandırılmış mülâkatlardan elde edilen cevaplar, kod ve tema kullanılarak özet halinde tablolaştırılmıştır.

4.6.2.4.1. Mevcut Kültürün Yenilikçilik ile İlişisine İlişkin Veriler

Mevcut işletme kültürünün, yenilikçilikle olan ilişkisini açıklayan veriler, Tablo 11’de belirtilmiştir:

Tablo 11: Mevcut Kültürün Yenilikçilik ile İlişisine Yönelik Veriler

TEMA: Mevcut Kültürün, Yenilikçilik ile İlişisine Yönelik Veriler	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“...girişimci takımlar ve çalışanlar ile çok yönlü organizasyonel kültür yaratmaktayız...”</p> <p>“...yenilikçiliği, rekabet aracı olarak görmekte ve ar-ge çalışmalarına geniş bütçe ayırmaktayız. Takım çalışmasının gücüne inanarak dünyada konvansiyonel metotlarla üretilen ve sürekli döküm tekniği ile üretiminin “neredeyse imkânsız” olduğu düşünülen 5754 gibi yeni nesil teknolojik aletleri üretebiliyoruz...”</p> <p>“...her insanı ayrı bir yetenek olarak görerek, yeni fikir ve görüşlerinin desteklenmesini ve uygulamaya geçirilmesinden yanayız...”</p> <p>“...çalışanlarımızın iletişime açık, gelişmeye önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözetken, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olmasını istediğimizden öneri sistemlerini etkin şekilde kullanmaktayız...”</p>	<p><u>Çalışanlar:</u></p> <p>*Girişimci takımlar</p> <p>*Etkin öneri sistemleri</p> <p>* Fikir paylaşımı</p>

TEMA: Mevcut Kültürün, Yenilikçilik ile İlişisine Yönelik Veriler

“...Tüm dünyada üretilmesi ve satılması öngörülen ürünler için küresel müşteri memnuniyetinin gözetilmesi için tüm organizasyonun ortak amaç için hizalanma ve takım çalışması uygulanmaktadır...”

*Müşteri odaklılık

“...Proje liderliği ve case studies ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”

*Yeni fikirlere açıklık

“...yenilikçilik ekipleriyle seçilen fikirler, hayata geçirildiğinden yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz...”

*Yaratıcılık

“...sürekli öğrenme ve uygulayarak ilerleme anlayışıyla bilgilerinden faydalandığımız mentörlerimiz sayesinde çalışanlarımız kendilerini geliştirmektedir...”

*Sürekli öğrenme

“...WWF –Turkey ile birlikte, çevre koruma faaliyetleri çerçevesinde “Türkiye’deki canlıların korunması” için, şirketimizin desteği olarak yeni yıl tebrik kartları yayınlandı. Lösemili Çocuklar Yardım Vakfına destek olması amacıyla işletme, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde kadın çalışanlarına, vakfın logosunun basılı olduğu hediyeler armağan etti. Çevreye yönelik çalışmalar ise; toz toplama ünitesinde, çelikhanelen çıkan tozların giderilmesi amacıyla kurulan 10.000 adet filtre çalıştırması; ayrıca üretim faaliyetleri sonunda ortaya çıkan tüm katı atıkların belirlenen prosedürlere uygun olarak toplanarak, Çevre Bakanlığı tarafından işletme izin belgesine sahip atık toplama ve işleme tesislerine göndermesidir...”

*Çevreye duyarlılık

“...Kültür, sanat, toplumsal yaşamın gelişimine dair spor, müzik, tıp ödülleri, sanat atölyesi ve bilişim vakfı çalışmaları yapılmaktadır. Yenilikçi sosyal sorumluluk projeleri, ihtiyaçların farklı yönlerden ele alınmasını sağlayarak, daha yaşanılacak bir çevre oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yenilikçi işletmeler, içinde buldukları pozitif ortamdan etkilenerek, yerlerini sağlamlaştırmaktadır...”

Üst Yönetim:

“...Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları, uzun vadeli, kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için, gelişim programları düzenlemekteyiz...”

*Çalışanlara hızlı terfi imkânı

*Katılımcı yönetim

“...farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan sinerji, yaratıcılığı da beraberinde getirerek, yenilikçiliği, olumlu şekilde yönlendirmektedir...”

*Yaratıcılık için ortam sağlama

“...Yenilikçilik için, paylaşma ve organize olmak esastır. Bu durum, yaratıcı ve dinamik çözümler sunmaktadır. Dolayısıyla çok farklı disiplinlerden gelen gruplar birlikte çalışmaktadır...”

*Açık yenilikçilik stratejisi

*Yeni yaklaşımlar = Yeni olanaklar

“...İnovatif gibi yarışmalar düzenlenmektedir. Liderlik okulları ile yeni mezunlara (0-2 yıl) yönetici adayı programı uygulanmakta ayrıca Chain Reaction programı ile akademisyenler ile çalışma imkânı bulunmaktadır...”

*Yenilik = Günlük yaşamın parçası

“Açık yenilikçilik stratejileriyle, yeniliğin kendi sınırlarına çıkıp, hızının artırılmasını desteklemektedir.”

“...yeniliği görev tanımlarından bağımsız olarak, tüm iş süreçlerimize yansıtmakta günlük yaşamın parçası olarak görmekteyiz...”

“...yenilikçilik artık lüks değil, gerekliliktir...”

Fiziksel Çalışma Ortamı

“...Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilimsel yenilikleri uygulamaktayız. Global ürün geliştirme uzmanlarımız, bilimsel bulguları (örneğin yeni, işlevsel bir malzemeyi), ürün performansı, istikrar, paketleme ve maliyet de dâhil olmak üzere diğer kriterlere entegre ederek ürünleri tasarlamaktadır...”

* Teknolojik donanımlı proje alanı,

“...ARGE birimlerimiz başta olmak üzere değişim için takım çalışmasının önemini farkındayız...”

“...önleyici ve düzeltici politikalarla etkili iletişime önem vermekteyiz. Bilişim teknolojileri ile ilgili tüm yenilikleri yakından takip ederek bilgi güvenliğini analiz ederek bilgi güvenliğini sağlamayı ve yönetmeyi hedefleyen projeleri gerçekleştirmekteyiz...”

*Öneri kutuları

TEMA: Mevcut Kültürün, Yenilikçilik ile İlişisine Yönelik Veriler	
“...öneri sistemlerinin sağladığı geri dönüş ve bilgilendirme ile yenilikçi atılımlarımıza hız kazandırmaktayız...”	
“...çalışanlarımızın iletişime açık, gelişmeye önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözeten, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olmasını istediğimizden öneri sistemlerini etkin şekilde kullanmaktayız...”	

Tablo 11’de mevcut kültürün, yenilikçiliğe olan adaptasyonunu sağlayan bir takım uygulama ve işlevlerden söz edilmektedir. Bu koşul için, öncelikle üst yönetim desteği önemlidir. Üst yönetim, katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek; çalışanların fikirlerini paylaşmakta ve yaratıcılık için ortam sağlamaktadır. Yenilikçilik için, paylaşma ve organize olmak esas olduğundan, çok farklı disiplinlerden gelen gruplar, birlikte çalışmaktadırlar. Bu durum, yenilikçilik sürecine yaratıcı ve dinamik çözümleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi, çalışanlar arasında sinerji oluşturarak; yeniliği, görev tanımlarından bağımsız, tüm süreçlere yansıtan ve günlük yaşamın parçası olarak gören bireyler kazanılmaktadır. Kültür- yenilikçilik ilişkisinde, gerekli ortamı hazırlayan yönetim, çalışanlara hızlı terfi imkânı sağlayarak, onları motive etmektedir. Bu amaçla, çalışanların teknik ve kişisel gelişim odaklı eğitim ihtiyaçları, uzun vadeli kariyer gelişim planları içinde yer almakta ve ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlar, tespit edilmektedir.

Üst yönetimce alınan stratejik kararlar içinde, açık yenilikçilik stratejisinin yer alması; yeniliği, kendi sınırlarından çıkartıp, hızını arttırmaktadır. Bu açıdan yenilikçi bir işletme, yeni yaklaşımları, yeni olanaklar olarak görmektedir. Dolayısıyla yenilikçiliğin, artık 21. Yüzyılda bir lüks değil, gereklilik olduğu inancıyla; işletmeler, rakiplerinden bir adım öne çıkartan her yol, yöntem ve fikre sıcak bakmaktadırlar. Bu farklı fikir ve uygulamalar, bir yarışmadan çıkacağı gibi; proje liderliği, case studies, chain reaction gibi programlardan da çıkmakta ve hayata geçirilmektedir.

Yenilikçilik ve var olan kültür arasındaki köprüyü inşa edenlerden biri de çalışanlardır. Yenilikçiliği, çalışmaların kalbine koyan, yenilikçi işletmelerde; çalışanlar da var olan, potansiyel ve yeteneklerini ortaya koymak ve geliştirmek için, olanca gayret sarf etmektedirler. Bu amaçla oluşturulan girişimci takımlarda, etkin öneri sistemlerini aktif olarak kullanmakta; böylece farklı ve yeni fikir paylaşımını

benimsemektedirler. Çalışanların, yeniliği benimsemesi, farklı kültürden gelen çalışanlar ile ortak iş gruplarında çalışmasına ve deneyim elde etmesine olanak tanıyarak; çok yönlü organizasyonel kültür yaratmaktadır. Uluslararası görevlendirmeler ve iş rotasyonları, farklı bakış açılarını beraberinde getirecektir. Bu durum, hem rakiplerin yaratıcılıklarını ve olası yenilik stratejilerini mercek altına alarak; mensubu oldukları işletmenin ilerlemesine imkân tanıyacaktır. Bir nevi yenilikçi bir işletme, kendi stratejileri doğrultusunda, kendi askerlerini yetiştirmektedir. Bu amaçla her insanı ayrı bir yetenek olarak görülmekte; yeni fikir ve görüşleri, desteklenerek, uygulamaya geçirilmesinden yana olunmaktadır. Ancak, hemen hemen her alanda hızlı değişim yaşanan bir Dünyada, işletmeler, zorlu bir rekabet içindedirler. Değişime ayak uydurmak için de, olası müşteri ihtiyaçlarının farklılığı ve değişkenliğini de göz önünde bulundurmaktadırlar. İhtiyaçları, en iyi olarak nasıl karşılayabilecekleri noktasında piyasa araştırmaları ile beraber; sektörde en yenilikçi olanlar da takip edilmekte ve bilimsel yenilikler uygulanmaktadır. Bu açıdan, global ürün geliştirme uzmanları, bilimsel bulguları, ürün performansı-paketleme-maliyet gibi kriterlere entegre ederek ürünleri tasarlamaktadırlar.

Yenilikçi işletmeleri, bir adım öne çıkaran farklı tasarımlı ürünler ve ihtiyaca en iyi cevabı veren hizmetler, uzun bir yenilik sürecinden geçmektedir. Titiz bir çalışmanın sonucu olarak yenilikçi ürün ve hizmetler, sürekli öğrenmeyi gerektirmektedir. Bu durum, çalışanlar için, “algıda seçicilik” yaratarak, ilgili hedefe ulaştırılan iş ve süreçlerde, sürekli öğrenmeyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda, bilişim teknolojileri ile ilgili tüm yenilikleri yakından takip edilmekte; Ar-Ge çalışmaları kullanılmakta; yurtdışı ve yurt içi eğitim programları, kişisel gelişim ihtiyacına göre oluşturulmakta ve her bir yenilikçi işletmenin, kendi akademileri ile, “bilgi, geleceğin kapısını açan bir anahtar olarak kullanılmaktadır”.

Gelecekte önemi daha da artacak olan ve işletmenin görünen yüzü, imajı olarak nitelendirilen sosyal sorumluluk projelerinde de yenilikçi projeler dikkat çekmektedir. Bu durumda, yenilikçi sosyal sorumluluk projeleri, işletmenin ahlâki bir görevi olmaktan öte; sonunda, işletmenin var olduğu evrendeki toplumların kazanç sağlayacağı bir hazine olmaktadır. Uluslararası işletmeler, yurt dışı ve yurt içi çevredeki ihtiyaçlara gönüllü olarak yenilikçi anlayış ile hızlı ve etkin çözümler üretebilmektedirler. Diğer yandan çevreye duyarlılık anlayışı ile bu işletmeler, çevre

ihtiyaçlarının farklı açılardan ele alınmasını sağlayarak, daha yaşanılacak bir çevre oluşturmaya katkı sağlamaktadırlar.

4.6.2.4.2. Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliğine İlişkin Veriler

Faaliyette bulunulan sektörün değişkenliğini açıklayan sorulara ilişkin veriler, Tablo 12’de gösterilmiştir:

Tablo 12: Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliğine İlişkin Veriler

TEMA: Faaliyette Bulunulan Sektörün Değişkenliğine İlişkin Sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“Başta hizmet kalitesi ve sürekliliği olmak üzere, her alanda değişimi savunuyoruz. Dolayısıyla yeni yatırımlarla, sektörde öncülüğümüzü sürdürmek istiyoruz ...”</p> <p>“...müşteri beklentilerini aşan ürünleri tasarlamak, geliştirmek ve üretmek için yenilikçiliği tüm ürünlerimizde uygulamaktayız...”</p> <p>“...Otobüslerin tasarlanması, yapılması, üretimin gerçekleşmesi ve çeşitliliğin çok fazla olması bizim hedeflerimiz arasındadır. Dolayısıyla yenilikçiliğe önem vermekteyiz...”</p> <p>“Yenilik, bizim tutkumuzdur. Ürün ve hizmet kalitesinde lider olarak, sürekli gelişim politikasıyla sektörde ve yakın sektörde büyümek ayrıca açık yenilik stratejisi ile işletmenin yenilik hızını arttırmaktır...”</p> <p>“...yeni yaklaşımlar = yeni olanaklar sloganıyla hızla gelişmeye devam edilmelidir...”</p> <p>“...stratejimiz; boru sanayinin, dünya pazarlarındaki rekabet gücünün artmasına öncülük etmektedir...”</p> <p>“...müşteri, çalışan ve hissedar beklentilerini aşarak, uluslararası büyümeyi arttıran ve küresel kültüre sahip bir işletmeyiz...”</p>	<p>Rekabet yönünü kaydırarak, sektördeki yarışı hızlandırma</p> <p>Sektör değişkenliğinin artan oranda olması</p>

İşletmeler, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla işletmeler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Mülâkata dâhil olan işletmelerden alınan cevaplara göre; sektördeki değişkenliğin fazlaca olması, olası rekabetin yönünü kaydırarak, sektördeki yarışı hızlandırmaktadır. Bu durum, başta hizmet ve ürün kalitesi ve sürekliliği olmak üzere, her alanda değişimi gerekli hale getirmektedir.

Değişkenliğin hızlı ve sürekli olması, yenilikçiliği âdeta ateşlemektedir. Rakiplerin birbiriyle kıyasıya mücadelesi; en yeni ürün/hizmet ile farklı müşteri portföyleri oluşturmaları, pazarın büyük bir kısmına hâkim olmalarına yol açmaktadır. Ancak, çevresel etkiler, işletme içindeki ya da dışındaki etmenlerden kaynaklanabileceğinden; işletmenin seçeceği yenilikçi stratejilerde, iç ve dış çevre analizi (Swot) yapmaları da gerekmektedir. Kendini tanıyan işletmeler, değişken bir sektörde, olası hedeflerine göre hareket ederek, yenilikçi yatırımlardan korkmamaktadır. Bu yatırımlar, yeni olanaklar olarak görülmektedir. Bu noktada, müşteri beklentilerini aşan ürünleri tasarlamak, geliştirmek ve üretmek son derece önemlidir. Bunun için, yenilikçilik, bir “tutku” olarak görülerek, açık yenilik stratejisine de yer verilmektedir.

Değişken bir ulusal pazarda yer almak ve yarışmak, ayakta kalan ve ilerleyebilen işletmelere güç kazandırmaktadır. Bu vasıta ile güçlenen işletmeler, Dünya pazarlarındaki rekabet gücünün artmasına öncülük etmektedirler. Dolayısıyla müşteri, çalışan ve hissedar beklentilerini aşarak, uluslararası büyümeyi arttıran ve küresel kültüre sahip bir işletme konumuna gelmektedirler.

4.6.2.4.3. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler

Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını açıklayan sorulara ilişkin veriler, Tablo 13’de verilmiştir

Tablo 13: Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler

TEMA: Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“Programlar, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Farklı kademelere göre yetenek, yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir. Geliştirme programları küresel olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır...”</p> <p>“Çalışanlarımızı geliştirmek, önleyici ve düzeltici önlemler almak adına eğitime ayrı bir önem vermekteyiz. Bu nedenle işletme bünyesinde, gelecek için en iyiyi tasarlamak adına akademimiz mevcuttur. Eğitim türlerimiz; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir. Akademi sayesinde</p>	

TEMA: Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler

<p>bilgi birikimi çalışanlarımıza daha hızlı ve etkili aktararak sürdürülebilir gelişim için temel oluşturulmaktadır...”</p> <p>“...işletmemiz, yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının, eğitimle geldiği inancıyla, on line eğitim yanında; tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen, yetkinlik bazlı gelişime operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede, eğitim programları düzenlemektedir. 0-2 yıl ya da yeni mezunlara yönetici aday programı uygulamaktayız. Böylece uzman kişilerden aldıkları eğitimlerle son teknikleri kavramalarını sağlamaktayız...”</p> <p>“...açtığımız akademi ile bireye saygı ilkesi doğrultusunda, tüm çalışma arkadaşlarımızın kabiliyetlerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktayız...”</p> <p>“...farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan uyum, yaratıcılığı da beraberinde getirerek yenilikçiliği olumlu şekilde yönlendirmektedir...”</p> <p>“...başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerek, çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir grup ile çalışacaksınız. Bu kişilerin her biri, ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesi için gereklidir. Bu deneyim, sürekli olarak zihninizi canlı tutacak ve farklı açılardan düşüncenizi teşvik edecektir...”</p> <p>“...yenilikçilikte temel olan, “fikirlerin sorgulanması” , takım çalışması yoluyla yapılarak, farklı bakış açıları getirilmektedir...”</p> <p>“...yenilikçi ürünlerin, özel ve çeşitlendirilmiş olması, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların, birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşmaktadır...”</p> <p>“...öneri sistemini, yenilikleri yakalamak ve çalışanların farklı fikirlerini ortaya çıkarmak, değerlendirmek adına uygulamaktayız...”</p> <p>“...çalışanını, iyileştirme süreçlerine dâhil eder ve bu yöndeki fikirlerine değer veririz. Bu amaçla iş arkadaşlarımızdan gelen iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere, komiteler oluşturup, uygulamaya alınan önerileri sahiplerini, ödüllendirmekteyiz...”</p> <p>“...yeni fikirleri önemsemediğimizden ve farklı fikirlerin önünü kesmek yerine, cesaretlendirmek adına, öneri sistemlerini kullanmaktayız...”</p> <p>“...çalışanlarımız ve aileleriyle birlikte sosyal etkinlikler, günü birlik veya hafta sonu konaklamalı doğa ve kültür gezileri düzenlemekteyiz. Sosyal toplantı, piknik, etkinliklerle yönetici ve çalışanlar arası paylaşım artmakta ve motivasyon sağlanmaktadır...”</p> <p>“...işimizi büyütmek ve başarılı işlere imza atmak için öncelikle çalışanlarımızı motive etmeliyiz. Lamplighter programıyla doğru beslenme ve sağlıklı yaşam tarzı amacıyla çalışanlarımızın sağlıklı ve zinde olmalarını sağlıyoruz...”</p> <p>“...sosyal faaliyetler, yaratıcılık için anahtar olan destek ve motivasyonu arttırmaktadır...”</p> <p>“...farklı birçok aktivite için, sosyal amaçlı komitelerimiz bulunmaktadır...”</p> <p>“...çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak adına spor turnuvaları düzenlemekteyiz...”</p> <p>“...sene başında şirket hedeflerinin organizasyon içerisinde, yukarıdan aşağıya yayılımı sağlanır ve çalışanlar, bireysel hedeflerini buna göre belirlerler. Süreç; hedef belirleme, yarıyıl gözden geçirme ve yılsonu değerlendirme olarak üç fazdan oluşur. Her bir faz, yönetici ile çalışanın yüz yüze gerçekleştirdiği görüşmeler ile yürütülür. Çalışanların gelişim alanları ve aksiyon planları belirlenir. Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde önemli rol oynamaktadır. Sürekli olarak geri bildirimlere dayanır...”</p> <p>“...enerjik, başarma arzusu yüksek, değişime ve gelişime açık çalışanlar için, performans temelli ücretleme uygulanmaktadır. Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlar için, yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi ile performans takibi yapılarak, kariyer planlamaları gerçekleştirilmektedir...”</p> <p>“...yüksek performanslı iş alanları, birbirinden bağımsız olarak üç alt gruba ayrılmıştır: Health Care; Crop Science ve Material Science. Bu gruplar, yetkin servis şirketleri tarafından desteklenerek, yenilikçilik için, geleceğin gelişmiş pazarlarına ulaşmayı hedeflemektedir...”</p> <p>“...Yenilik için, yeteneklerin çekilmesi önemlidir. Bu bakımdan, eğitim programlarında farklı kademelere göre yetenek programları yer almaktadır. Global gelişim programlarıyla da</p>	<p>*Eğitim,</p> <p>*Takım çalışması,</p> <p>*Öneri sistemleri,</p> <p>*Sosyal faaliyetler,</p> <p>*Performansa göre ücretlendirme,</p> <p>*İşe alımda tercih sebebi</p>
--	---

TEMA: Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ilişkin Veriler	
<p>yaratıcılık desteklenmektedir...”</p> <p>“...Yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”</p> <p>“...Proje liderliği ve vaka çalışmaları ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”</p> <p>“...Her bir pazarın, yeni bir müşterisi, her bir müşterinin de yeni bir talebi olmaktadır. Farklı ülkelerin ve müşteri gruplarının kanun, yönetmelik ve şartnamelerini uygulamak, taleplere ve özel ihtiyaçlara uygun araçlar üretmek için, yaratıcılık önem kazanmaktadır...”</p> <p>“...yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi, işletmemizin ayrıcalığını arttırmaktadır...”</p> <p>“...devamlı öğrenme ve uygulayarak ilerleme anlayışıyla bilgilerinden faydalandığımız mentörlerimiz sayesinde çalışanlarımız kendilerini geliştirmektedir...”</p> <p>“...Geleceğin Liderleri Programı, işi hızlı öğrenmekle; ilk günden itibaren, dünyanın en sevilen lider markalarını yönetmekle ilgilidir ve iş konusunda kesintisiz bir koçluk almak, üstün eğitim fırsatları ve gerçek sorumluluklar demektir...”</p> <p>“...koçlar ile çalışanların geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte, eğitimlerle geliştirilerek organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının oluşturulması sağlanmaktadır...”</p> <p>“...expatlık ve uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı için son derece önemli olup, çalışanlara da kişisel gelişim için imkân sağlar...”</p> <p>“...amaç; çalışanlara, çalışanların ve işletmenin beklentileri doğrultusunda, küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak, her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır...”</p> <p>“...çalışanlarımız tecrübe edinmek adına benzer fabrikaları ziyaret edip, farklı üreticilerin düzenlediği sempozyumlara, fuarlara ve üniversitelerle işbirliği yapıp, çeşitli dallardaki eğitimlere katılıyorlar. Yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak, yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine sahip bir süreçte maliyetlerimizi azaltmak adına bize benzer üreticilerin deneyimlerinden yararlanıyoruz...”</p> <p>“Güçlendirme Platformu oluşturulmuştur. Bu platformun amacı, uzun süreli başarı için gelişim kaynaklarına ulaşımın hızlı ve kolay olmasıdır. Böylece, tüm ülkelerdeki çalışanların ulaşabilmeleri sonucu, yenilik kültürü oluşumuna da hız verilmektedir...”</p> <p>“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”</p> <p>“...çalışanların, kendi inisiyatiflerini harekete geçirerek, yenilikçilik için de gerekli yenilikçi fikirler geliştirebilme yeteneklerini arttırabilmekteyiz...”</p> <p>“...tüm süreçlerimizden kaynaklanan çevresel etkenlerin, iklim değişikliğine, havaya, toprağa, suya olan etkilerini önleyici ve düzeltici yenilikçi yaklaşımlar çerçevesinde kontrol ederek azaltmaktayız...”</p>	<p>olarak yaratıcılık,</p> <p>*Mentorluk-koçluk,</p> <p>*İş rotasyonu,</p> <p>*Güçlendirme,</p> <p>*Sosyal sorumluluk.</p>

Tablo 13’de yenilik odaklı yapılandırılan, İnsan Kaynakları Uygularına ait cevaplar özetlenmiştir. Buna göre mülâkata katılan işletmelerde, en yenilikçi on İ.K.Y. uygulaması: “Eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performansa göre ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık,

mentorluk-koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk” olarak tespit edilmiştir.

Yenilikçi işletmelerde eğitim, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Bu açıdan farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir. Geliştirme programları, küresel olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır. Bu noktada yenilik odaklı yapılan eğitimden istenen sonucun alınabilmesi için, işletme kültürüne, stratejisine ve çalışanların beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Çalışanların yetenekleri yanında; gelişim ihtiyaçları için, önleyici ve düzeltici önlemler almak da eğitim yoluyla sağlanmaktadır. Bu noktada işletme bünyesinde, gelecek için en iyiyi tasarlamak adına akademi sayesinde; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış, yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleri güncellenerek verilmekte ve uygulamaya geçirilmektedir. Her işletmenin eğitimlerini, ihtiyaç ve yenilikçi stratejilerine göre, kendi bünyesinde oluşturması; bilgi birikiminin daha hızlı ve etkili olarak çalışanlara aktararak, sürdürülebilir gelişimi sağlamaktadır. Diğer yandan, yenilikçi ürün/hizmet sürecine yönelik on line ya da tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı veyahut operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye ve liderlik becerisini arttırmaya yönelik eğitimler ve yenilik yönetimi programları uygulanmaktadır.

Yenilik sürecine uyum odaklı olarak alınan eğitimler yanında; yeniliğin hızlı ve etkin şekilde uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Yenilikçiliğe hız kazandırmak, yaratıcı ve girişimci takımlar sayesinde olmaktadır. Farklı uzmanlık alanlarından gelen bireyler, başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerek; ürünü, laboratuvar aşamasından pazara getirmektedirler. Bu noktada, doğru nokta atışları için, etkin öneri sistemleri gerekmektedir. Bu sayede, yenilikçilikte temel olan, fikirlerin üretilmesi, sorgulanması ve değerlendirilmesi aşamaları sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla öneri kutuları ve çalışanlardan gelen iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere kurulan komiteler önem kazanmaktadır. Yenilikçi ürünlerin, özel ve çeşitlendirilmiş olması noktasında; ortak bilgi-veri tabanı sistemleri, farklı kültürlerden bakış açılarını bir araya getirerek hızlı ve etkin veri

sağlamaktadır. Yenilikçi uygulamalardan öneri sistemlerinin kullanım nedeni olarak dikkat çeken, yeni fikirlerin önünü kesmek yerine; bu fikirleri, cesaretlendirmek olduğudur.

İş hayatının yorucu, bir o kadar da stresli ortamından çalışanlar da olumsuz etkilenmektedir. Yenilikçi işletmelerde, yaratıcılığı kullanılarak oluşturulan ve uygulamaya yansıyan fikirler, ancak dinlenmiş ve motive olmuş bir zihin ürünü olmaktadır. Diğer yandan, işletme strateji ve hedeflerini benimseyebilmek, ancak işletmeyi ve amacını sahiplenmekle mümkündür. Bu noktada, işletmede çalışanları, önce bir “birey” olarak görmek ve yaptıkları işe olan farkındalıklarını arttırmak için, işletme tarafından düzenlenen happy hour vb. ortak sosyal etkinlikler mevcuttur. Bu toplantılar, yönetici -çalışan ya da çalışan-çalışan arası paylaşımı arttırarak, gerekli motivasyonu sağlamaktadır. Diğer yandan spor turnuvaları, lamplighther programları, iş-sanat aktiviteleri vb. yenilik odaklı uygulama olarak görülen sosyal faaliyetlerin içinde yer almaktadır.

Motivasyon, sosyal etkinlikler yanında; hijyen faktör olan ücret ve ödüle de bağlıdır. Yenilikçi bir işletmede, yeni fikirleri oluşturmak ve proje aşamasından, uygulamaya koyulmasını sağlamak, epeyce risk ve efor gerektirmektedir. Performansa göre ödenen ücret ve primler, ayrıca sağlanan ödüller, yetenekli çalışanın beklentilerini karşılamalıdır. Aksi halde, bireysel olarak ve totalde düşen örgütsel performans, işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir. Satışların düşerek, gelirin yapılan gideri karşılayamaması; müşterilerin, değişen ihtiyaçlarını takip edememe, dış çevreye duyarsızlık ve giderek “dinozorlaşma sendromuna” adını atılacaktır. Bu noktada, çalışanların beklentilerini karşılayan bir ücret sistemi gerekmektedir. Bu sistem, öncelikle işletme hedeflerinin, yukarıdan aşağıya yayılımı sağlanarak, bireysel iş hedeflerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu noktada 1. Hedef belirleme, 2. Yarıyıl çalışmalarını, gözden geçirme ve 3. Yılsonu çalışmalarını değerlendirme olarak üç fazdan oluşur. Her bir faz, yönetici ile çalışanın yüz yüze gerçekleştirdiği görüşmeler ile yürütülür. Çalışanların gelişim alanları ve aksiyon planları belirlenir. Diğer yandan yüksek performanslı iş alanları, birbirinden bağımsız olarak üç alt gruba ayrılmaktadır: Health Care; Crop Science ve Material

Science. Bu gruplar, yetkin servis şirketleri tarafından desteklenerek, geleceğin gelişmiş pazarlarına ulaşmayı hedeflemektedir.

Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde kullanılır. Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanların, yetkinlik temelli performans yönetim sistemi ile performans takibi yapılarak, kariyer planlamaları gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla performansa göre ücretleme yönteminin, yenilikçi bir uygulama olarak gösterilmesinin nedeni, bu uygulamanın çıktıları olan çalışanların, enerjik, başarıya arzusu yüksek, değişime ve gelişime açık olarak yola devam etmeleridir. Yenilikçi bir işletmenin de istediği tam da budur.

Yenilikçi bir proje üretimi için, yeteneklerin çekilmesi önemlidir. Yeteneklerin belirlenmesinde, çeşitli testler uygulanmakla beraber, proje liderliği ve vaka çalışmaları ile üniversite öğrencilerinin de yaratıcılıklarını keşfedilmektedir. Seçilen yetenekler, farklı kademelere göre yetenek ve global gelişim programlarıyla da desteklenmektedir.

Yaratıcılığın yenilikçi bir İ.K. uygulaması olmasındaki temel etmen, her bir pazarın yeni bir müşterisi, her bir müşterinin de yeni bir talebi olmasıdır. Farklı ülkelerin ve müşteri gruplarının kanun, yönetmelik ve şartnamelerini uygulamak; taleplere ve özel ihtiyaçlara uygun araçlar üretmek için yaratıcılık önem kazanmaktadır. Ancak yaratıcılığı doğru şekilde kullanmak için, koçların moderatörlüğü gerekli olmaktadır.

Koçlar, yenilikçiliğin temel etmenlerinden “sürekli öğrenme” anlayışıyla, çalışanların kendilerini geliştirmesi gereken yönlerini belirlemekte; böylece yenilikçi bir işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının oluşturulması sağlamaktadır. Bir bakıma koçlar, “kurguyu” anlayarak, ihtiyaç duyulan envanteri vermektedir. Dolayısıyla bir bakıma koçlar, keskin gözlemci, hızlı analiz edebilen ve karar veren sorumluluk sahibi bireylerdir.

İş rotasyonunun, yenilikçi bir İ.K. uygulaması olarak gösterilme nedeni olarak, farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı sağlaması gösterilmektedir. Özellikle

yurtdışı görevlendirmelerinde, çalışanların ve işletmenin beklentileri doğrultusunda, küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratılmakta; böylece her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlanmaktadır. Yine expatlık ve uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve için son derece önemli olup, çalışanlara da kişisel gelişim için imkân sağlamaktadır. Tüm bunlar, yenilikçilik için gerekli bilgi ve uzman çeşitliliğini sağlamaktadır. Diğer yandan rakip işletmelerin düzenlediği sempozyumlar, fuarlara katılım; ayrıca üniversiteler ile işbirliği, farklı bakış açıları ve deneyimleri sağlamaktadır.

Yenilikçilik, hatayı tolere edebilen bir ortam içinde, risk alabilen bireyleri gerektirir. Bu amaçla çalışanların, gereken sorumluluğu alarak, kendi inisiyatiflerini harekete geçirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, “güçlendirme platformları” oluşturulmakta; böylece uzun süreli başarı için, gelişim kaynaklarına ulaşmak, hızlanıp-kolaylaşmaktadır. Bu noktada güçlendirilen çalışanlar, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmektedirler. Sosyal sorumluluk projelerinin, değişen çevre ihtiyaçlarına uyum sağlaması, yenilikçi olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada, sosyal sorumluluğun, aslında işletme için bir görev yerine; daha çok buzdağının görünen yüzü olması dikkat çekicidir. Yenilikçi bir İ.K.Y. uygulaması olması, çalışanların bizzat bu projeleri üreterek, uygulamaya geçirmeleridir.

Projelerin, toplumsal ihtiyaçlara ve çevre sorunlarına cevap vermesi; dolayısıyla başarılı olması, işletme imajını olumlu etkileyecektir. Olumlu bir tepki ile karşılaşan işletme yönetimi, toplumu oluşturan müşteri taleplerini daha iyi karşılama adına yeni yatırımlara yönelecektir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk projelerinin daha inovatif olması, toplumun kazancıdır; bu noktada toplum kazanırsa, temiz bir çevrede yaşayan mutlu ve sağlıklı insanların sayesinde, yatırımları ile tekrar işletme kazanır. Bu projeler ve hedef kitle, bir etki-tepki olarak düşünülürse, tepkimeyi ateşleyen projeyi fikren üreten çalışanlar ve fiilen hayata geçiren üst yönetimdir.

4.6.2.4.4. Sektör Değişkenliğinin İnsan Kaynaklarına Etkisine İlişkin Veriler

Sektör Değişkenliğinin, İnsan Kaynaklarına etkisine ilişkin sorulara verilen yanıtlar, Tablo 14’de verilmiştir:

Tablo 14: Sektör Değişkenliğinin İ.K.Y.'ne Etkisine İlişkin Veriler

TEMA: Sektör Değişkenliğinin İnsan Kaynaklarına Etkisine İlişkin Veriler	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“...hangi sektörde yer alırsanız alın; iş rotasyonu sayesinde kültürel değişim, çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatınız olacaktır...”</p> <p>“... çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirme imkânına kavuşacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”</p> <p>“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanmaktayız...”</p> <p>“...çalışanlarımızın iletişime açık, gelişmeye önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözeten, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olmasını istediğimizden öneri sistemlerini etkin şekilde kullanmaktayız...”</p> <p>“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetleri paylaşılmaktadır...”</p> <p>“...Çalışma koşullarını mümkün olduğunca iyi hale getirmek; çalışanlarımızın yetenek ve deneyimlerinden yarar sağlamak en önemli hedeflerimiz arasındadır...”</p> <p>“...Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak adına güçlendirmeye önem vermekte ve katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademede; görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”</p> <p>“...akademimiz tarafından da gerekli eğitimler sağlanarak, iş görenlerimizin gelişimine ve sorumlulukları yüklenmelerine imkân tanımaktayız...”</p> <p>“...gelişimi sürekli kılmak adına yeniliği teşvik ediyor, küresel zorluklarla başa çıkmak için bilimi kullanarak dünyayı yeniden biçimlendirmeye çalışıyoruz. Bu amaçla tüm yöneticilerimizin, çalışanlarının gelişimlerinden sorumlu olduğuna inanırız...”</p> <p>“...Güçlendirme platformlarıyla çalışanların algılarının sınırları zorlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk artışı mevcuttur...”</p>	<p>*Küresel rekabet için birçok alanda uzmanlık,</p> <p>*Farklı fikirlerin sorgulanma aşamasından, fiiliyata geçirilmesi,</p> <p>*Öneri sistemlerinin etkin kullanılarak, değişen taleplere uyum sağlanması,</p> <p>*Sürekli öğrenme ve gelişim, ihtiyacının artışı,</p> <p>*Yenilikçi fikirler ile bir adım önde olmak,</p> <p>*Yenilikçi strateji doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanların, yenilikçiliğe katkıları,</p> <p>*Üst yönetim ve nezdinde çalışanların, değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyerek, farkındalıklarını arttırmaları.</p>

Tablo 14’de sektör değişkenliğinin, İ.K.Y.’ne etkisi özetlenmektedir. Öncelikle sektörün değişken olması, küresel rekabet için birçok alanda uzmanlık gerektirmektedir. Bunun anlamı değişken sektörel şartları getirdiği, farklı problemlere etkin ve hızlı çözümler üretebilecek yetenekte çalışan ihtiyacıdır. İş rotasyonu sağlayarak farklı uzmanlık tecrübesi, farklı ülkelerin tüketicini ve pazarlarını analiz etme, çeşitli çalışma yöntem ve süreçlerini kıyaslama, farklı algılamaları konumlandırarak yaratıcılığın sınırlarını zorlama gibi elde edilecek avantajlar, değişken bir sektöre adaptasyonu sağlayacaktır.

Değişkenlik, sürekli öğrenim ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını sağlayarak, farklı fikirlerin sorgulanma aşamasından fiiliyata geçirilmesini

sağlayacaktır. Bu noktada, işletmenin, değişen taleplere cevap verebilmesi için, öneri sistemlerini etkin kullanması gerekmektedir. Yenilikçi fikirler ile birlikte, rekabet de ulusal boyuttan uluslararası boyuta kayacaktır. Bu amaçla yenilikçi strateji doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmektedir. Ancak tüm yöneticilerin, çalışanların gelişiminden sorumlu olduğu noktasında, üst yönetim ve altındaki çalışanların, değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyerek, farkındalıklarını arttırmaları gerekmektedir.

4.6.2.4.5. İşletme Stratejisinin İnsan Kaynaklarıyla Uyumuna İlişkin Veriler

İşletme Stratejisinin, İnsan Kaynaklarıyla Uyumunu açıklayan sorulara ilişkin veriler, Tablo 15’de verilmiştir:

Tablo 15: İşletme Stratejisinin İ.K.Y. Uyumunu Açıklayan Sorulara İlişkin Veriler

TEMA: İşletme Stratejisinin İ.K.Y. ile Uyumuna İlişkin Sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“ Ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesine kadar farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşan inovatif ürünler rekabet unsuru olmaktadır.”</p> <p>“...İşe alım sürecinde temel amaca hizmet etmek üzere; işbirliği sağlayacak, motivasyonu yüksek, çalışmalarımızı hep ileriye taşıyacak etkin insan kaynağı tercih etmekteyiz...”</p> <p>“...takım çalışması hem fikirlerin uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır...”</p> <p>“... Yenilikçilik için, çalışanları, ortak paydada birleştirmek ve işletme vizyonu doğrultusunda olan hedeflere ulaştırmak gereklidir...”</p> <p>“...işletmemiz, yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının eğitimle geldiği inancıyla online eğitim yanında, tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede eğitim programları düzenlemektedir. 0-2 yıl ya da yeni mezunlara, yönetici adayları programı uygulamaktadır. Böylece en son teknikler kavranmaktadır...”</p> <p>“...hastalıkların önceden teşhisi ve tedavisinde başarılı olmak adına eğitimlerimize öncelik vermekteyiz. Çalışanlarımızın profesyonel ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktayız. Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları ve uzun vadeli, kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için, gelişim programları düzenlemekteyiz...”</p> <p>“...gücümüzü çok tecrübeli, aynı zamanda dinamik ve gelişime açık insan kaynağımızdan aldığımızdan, yaratıcı çalışanlara önem vermekteyiz...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcı iş anlayışı • Paylaşma ve işbirliği • Etkin çalışma ortamı • Kişisel gelişim için eğitim olanağı • Yeni fikirlere açıklık

TEMA: İşletme Stratejisinin İ.K.Y. ile Uyumuna İlişkin Sorular	
<p>“...çalışanların ilgili departman performansına göre ücretleme yaparak verim artışı sağlamaktayız. Enerjik, her zaman başarıya arzusu yüksek, üstün performansı hedefleyen, değişime ve gelişime açık çalışanlarla bu ortamın sürekliliğini sağlamak için performans temelli ücretleme uygulanmakta ve ayrıca yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir...”</p> <p>“...mükemmel performansa ulaşmasını desteklemek üzere düzenlediği ücretlendirme politikası ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketimizde çalışan yöneticiler; piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilir...”</p> <p>“...Çalışanların ve şirketimizin başarılı olması için ihtiyacımız olan becerileri geliştirme yönünde kuvvetli sezgilere ve isteğe sahip olan insan kaynakları çalışanları aramaktayız...”</p> <p>“...sürekli yetkinleştirme ve yenileme politikasıyla yenilikçi fikirlerin uygulanmasına değer vermekteyiz.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Takdir edilme ve ödüllendirilme • Risk alma

Tablo 16’da yer alan, işletme stratejisinin, insan kaynakları ile uyumuna ilişkin soruya verilen cevaplara göre; işletme stratejisinin yenilikçi olması, katılımcı bir iş anlayışı benimsenmesini, paylaşma ve işbirliği sağlanan takım çalışmalarını, kişisel gelişim ve yaratıcılık için farklı ve yeni eğitim olanaklarını, yeni fikirlere açıklığı, risk alma sonucu takdir edilme ve ödüllendirilmeyi sağlamaktadır. Bu noktada katılımcı bir yönetim anlayışı ile farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanlar, birbirlerini tamamlamakta ve bütün oluşturmaktadırlar. Bu fikir çeşitliliği, inovatif ürün ve hizmetlerin işlevselliğini ve kalitesini arttırmaktadır. Bu amaçla, takım çalışması, yenilik sürecindeki fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır. Takım çalışmasında oluşan işbirliği ile ortak paydada birleşmek ve işletme vizyonu doğrultusunda olan hedeflere ulaşmak sağlanmaktadır. Ancak takımların, gereken sonuçları verebilmesi için doğru elemanlardan oluşması gerekmekte; bunun için de profesyonel ve kişisel gelişimleri desteklenen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişimler online, yetkinlik bazlı, ihtiyaçlara dönük eğitimler ile karşılanabileceği gibi; liderlik ve çok yönlü düşünme becerisi kazandıran geniş yelpazede eğitim programlarıyla da sağlanmaktadır.

Yenilikçi hedefler ve strateji çatısı altındaki bir ortamda, çalışanlar da dinamik ve gelişime açık olmak zorundadır. Bu noktada çalışanlar; sürekli öğrenmek, algılama çeşitliliği kazanmak, analitik olarak çok yönlü düşünme becerisi kazanmak, ihtiyaçlara yönelik empatik düşünme becerisi geliştirme, farklı kültür ilgi ve

ihtiyaçları, yeni ve farklı olanı düşünme ve adapte etme, isteneni doğru zamanda yapma gibi birtakım bireysel ve örgütsel özelliklere sahip olmak durumundadırlar.

İşletmeler, beklentilerinin karşılığını çalışanlara ücret ve ödüller olarak yansıtmaktadırlar. Yenilikçiliğin sürekliliğini sağlamak için performans temelli ücretleme uygulanmaktadır. Bu noktada çalışanlar piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilmektedirler.

4.6.2.4.6. İşletme Kültürü ile İnsan Kaynakları Arasındaki Uyuma İlişkin Veriler

İşletme kültürü ile İnsan Kaynakları arasındaki uyumu açıklayan sorulara ilişkin veriler, Tablo 16’de verilmiştir:

Tablo 16: İşletme Kültürü İle İ.K.Y. Arasındaki Uyumu Açıklayan Sorulara İlişkin Veriler

TEMA: İşletme Kültürü ve İnsan Kaynakları Uyumunu İlişkin Sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“Programlar, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir. Geliştirme programları küresel olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır...”</p> <p>“...amaç; çalışanlara, çalışanların ve şirketin beklentileri doğrultusunda küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır...”</p> <p>“Çalışanlarımızı geliştirmek, önleyici ve düzeltici önlemler almak adına eğitime ayrı bir önem vermekteyiz. Bu nedenle şirket bünyesinde, gelecek için en iyiyi tasarlamak adına akademimiz mevcuttur. Eğitim türlerimiz; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir. Akademi sayesinde bilgi birikimi çalışanlarımıza daha hızlı ve etkili aktarılarak sürdürülebilir gelişim için temel oluşturulmaktadır...”</p> <p>“Başarının eğitimle geldiği inancıyla online eğitim yanında tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede eğitim programları düzenlemekteyiz. 0-2 yıl ya da yeni mezunlara yönetici adayı programı uygulamaktayız...”</p> <p>“...Çalışanların ve şirketimizin başarılı olması için ihtiyacımız olan becerileri geliştirme yönünde kuvvetli sevgilere ve isteğe sahip olan insan kaynakları çalışanları aramaktayız. Proje liderliği ve vaka çalışmaları ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”</p> <p>“...Global gelişim programlarıyla da yaratıcılık desteklenmektedir...”</p> <p>“...Her bir pazarın yeni bir müşterisi, her bir müşterinin de yeni bir talebi olmaktadır. Farklı ülkelerin ve müşteri gruplarının kanun, regülasyon ve şartnamelerini uygulamak, taleplere ve özel ihtiyaçlara uygun araçlar üretmek için Ar-Ge olarak mevcut modelleri iyileştirme,</p>	<p>*Çapraz eğitim</p> <p>*Risk alma ve yaratıcılık</p> <p>*Performans temelli ücretlendirme</p>

TEMA: İşletme Kültürü ve İnsan Kaynakları Uyumunu İlişkin Sorular

<p>geliştirme çalışmaları yapıyoruz. Dolayısıyla yaratıcılık önem kazanmaktadır...”</p> <p>“...Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde önemli rol oynamaktadır...”</p> <p>“...mükemmel performansa ulaşmasını desteklemek üzere düzenlediği ücretlendirme politikası ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketimizde çalışan yöneticiler; piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilir...”</p> <p>“...İnsan kaynaklarında, şirket kültürünün bir parçası olmanın ötesinde bu kültürün yaratılmasına yardım edeceksiniz. Karşılıklı güven ve saygının esas olduğu, ayrıca şirketimizin performansı ve itibarı konusunda herkesin kendisini sorumlu hissettiği bir çalışma ortamında farklılığın önemli olduğu düşüncesindeyiz...”</p> <p>“...Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımız için, yetkinlik temelli performans yönetim sistemi ile performanslarını takip ederek kariyer planlamalarını gerçekleştiriyoruz...”</p> <p>“...yeni fikirlere açık olarak geniş ve etkin iletişim ağı olan, ekip çalışması ve müşteri memnuniyetine önem veren, çalışanlarımızın kapasite ve yeteneklerini hem şirketimizin gelişmesi büyümesinin hem de kendi kişisel gelişimleri için etkin kullanmalarının sağlanmasına çalışan bir kurumuz...”</p> <p>“...bütün çalışanların stratejik planlama sürecinde yer almalarını sağlayabilmek için katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır. Sürekli gelişme anlayışıyla yaratıcı düşünme teşvik edilmektedir. Takım çalışmasına önem verilmekte, rekabette bir adım önde olmak için yeniliği kurum kültürü olarak görmekteyiz...”</p> <p>“ İşletmemizde, ilerleme ve gelişme imkânları bulunmakta; ayrıca işletmemiz, girişimci takımlar ve çalışanların katkısı ile paylaşıma açıklık dolayısıyla güvenilir ve çok yönlü organizasyonel kültüre sahiptir.”</p> <p>“...çalışanlarımız ve aileleriyle birlikte sosyal etkinlikler; günü birlik veya hafta sonu konaklamalı doğa ve kültür gezileri düzenlemekteyiz. Sosyal toplantı, piknik, etkinliklerdeki amaç, yönetici ve çalışanlar arası paylaşım artırarak, gerekli motivasyonu sağlamaktır...”</p> <p>“...işimizi büyütme ve başarılı işlere imza atmak için öncelikle çalışanlarımızı motive etmeliyiz. Lamplighter programıyla doğru beslenme ve sağlıklı yaşam tarzı amacıyla çalışanlarımızın sağlıklı ve zinde olmalarını sağlıyoruz...”</p> <p>“...expatlık ve uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı için son derece önemli olup, çalışanlara da kişisel gelişim için imkân sağlar...”</p> <p>“Güçlendirme Platformu oluşturulmuştur. Bu platformun amacı, uzun süreli başarı için gelişim kaynaklarına ulaşımın hızlı ve kolay olmasıdır...”</p> <p>“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”</p> <p>“...Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak adına güçlendirmeye önem vermekte ve katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademede; görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”</p> <p>“...şirketimiz, 2011 yılında ISO Büyük Ölçekli Kuruluş çevre dostu ürün birincilik, çevre dostu ürün uygulamada ikinci ve enerji verimli üründe üçüncülük ödülü almıştır...”</p> <p>“...WWF –Turkey ile birlikte, çevre koruma faaliyetleri çerçevesinde, Türkiye’deki canlıların korunması” için, şirketimizin desteği olarak yeni yıl tebrik kartları yayınlandı. Çevreye yönelik çalışmalarımız ise; toz toplama ünitemizde, çelikhaneden çıkan tozların giderilmesi amacıyla kurulan 10.000 adet filtre çalıştırmaktayız. ...”</p> <p>“...Genç bilim elçileri” projesi ilköğretim çağındaki çocukları gelecekte bilim insanı olma yönünde yöreklendirerek Türkiye’de bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktayız. ...”</p>	<p>*Hızlı, etkin ağ sistemi ile kaliteli iletişim ve farklı öneriler</p> <p>*Takımın sağladığı sinerji ile uygulamaya hızlıca geçen fikirler</p> <p>*Sosyal faaliyetlerde, etkin zaman yaratarak, değişimin temeli motivasyon ve paylaşımı arttırmak</p> <p>*Yenilikçilik adına güçlendirilmiş çalışanların, işletmeyi bir adım öteye taşımaları</p> <p>*Yenilikçi sosyal sorumluluk projelerini topluma kazandırma</p>
--	---

İnsan Kaynakları, bir işletmenin etkinliğini belirleyen temel bir faktör olurken; işletme kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır. Mülakat yapılan işletmeler, yenilikçi bir kültürü savunduklarından, bu noktada, İnsan Kaynakları uygulamalarının da bu kültüre uyum göstermesi hatta inşasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda kültürün, İ.K.'na uyumu temalı soruya verilen cevaplara göre; yenilik odaklı bir kültür oluşturma noktasındaki işletmeler, çapraz eğitimler ile bireysel gelişim ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu amaçla farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir. Geliştirme programları küresel olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır. Bu açılım, küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır.

Risk alarak, sınırları zorlamak ve yaratmak yenilik odaklı bir kültürün meyvesidir. Dolayısıyla işletmeler, en iyiyi tasarlamak adına kendi özel akademilerini kurarak, teori ve uygulamayı aynı çatı altında birleştirmişlerdir. Bu koşulda, etkin ağ sistemi ile sağlanan doğru ve kaliteli bilgi; ayrıca farklı öneriler yeniliği şekillendirmektedir. Ayrıca herkesin kendisini sorumlu hissettiği bir çalışma ortamında farkındalığın önemi üst yönetimce vurgulanarak, çalışanlar arasında sinerji oluşturulmaktadır. Bu noktada çalışanlar da performanslarına, potansiyellerine ya da elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilerek motive edilmektedir. Yenilikçilik adına güçlendirilmiş çalışanların, işletmeyi bir adım öteye taşımaları beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların stratejik planlama sürecinde yer almalarını sağlayabilmek için katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır. Yenilikçilik ve kültür ilişkisine dair, sosyal faaliyetlerde, etkin zaman yaratarak, değişimin temeli motivasyon ve paylaşımı arttırmak, yenilikçilik adına güçlendirilmiş çalışanların, işletmeyi bir adım öteye taşımaları ve yenilikçi sosyal sorumluluk projelerini topluma kazandırmada önemli noktalardır.

4.6.2.4.7. İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler

İşletme Kültürünü, yenilikçi zemine taşıyacak İ.K. kodlamalarının temalara göre sınıflandırılması, Tablo 17'de verilmektedir:

Tablo 17: İşletme Kültürünü, Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını ait Verilerin, Kavramsal Kodlamalarının Temalara göre Sınıflandırılması



<p>Yenilik odaklı kültüre dayalı bireysel gelişim sağlama</p> <p>Katılcılık</p> <p>Mesleki gelişim planları</p> <p>Üst yönetim geliştirme programları</p> <p>Yenilikçilik yarışmaları</p> <p>Yenilikçiliğe özel eğitim akademileri</p> <p>Kişiyeye özel performans yönetim sistemleri</p>	<p>Amaca odaklanma</p> <p>Mevcut ve gelecekteki problemlere hızlı ve etkin çözüm üretme</p> <p>Yaratıcı ve dinamik çözümler</p> <p>Farklı disiplinlerin oluşturduğu gruplar</p> <p>İnteraktif iletişim</p> <p>Yüksek oranda geri dönüme</p> <p>Yıkıcı değil, yapıcı eleştiri ve işbirliği</p>	<p>Verilerin hızlıca toplanıp, doğru yer ve zamanda kullanılması</p> <p>Güven ortamının sağlanması</p> <p>Yaratıcılığın benimsenerek, uygulamaya geçirilmesi</p> <p>Farklı bakış açılarıyla sorunun çözülmesi</p> <p>Sistemantik öneriler</p> <p>Uluslararası sempozyumlar</p> <p>Bilgi güvenliği</p> <p>İyileştirme komiteleri</p>	<p>Motivasyon ve iş tatmini artışı</p> <p>Sosyalleşmeyle birlikte, bireysel performans artışı</p> <p>Yönetici ve çalışan etkileşiminin sosyal etkinlikler ile artışı</p> <p>Bilgi ve öneri paylaşımı sağlayıcı yarışmalar</p> <p>Çalışanların işten arta kalan zamanlarını etkin kullanmalarını sağlayacak programlar</p>	<p>Çalışanların yenilikçiliğe katkısı</p> <p>Çalışanların kapasitesinden maksimum yararlanma</p> <p>Performansa dayalı ücret</p> <p>Hedefler ile yönetim sistemi</p> <p>Uzman ve üst yöneticiler için yedincilik bazlı yönetim sistemi</p>	<p>Üst yönetimin yenilikçi kültürü desteklemesi</p> <p>Yeniği merkeze taşıma</p> <p>Yetenek programları</p> <p>Ödül yönetim stratejisi</p> <p>Çalışma kapasitesine uygun iş seçimi</p>	<p>Çalışanların mesleki gelişimleriyle birlikte değişimin yakalanması</p> <p>Yönetici ve çalışan sürekli geri bildirim</p> <p>Geleceğin liderleri programları</p> <p>Yenilikçiliğe uyumlaştırma ve iyileştirme programları</p>	<p>Çalışanların sorumluluklarının artışı</p> <p>Yenilikçi kültürün, çalışanlar tarafından içselleştirilmesi</p> <p>Sürekli iyileştirme</p> <p>Sürekli öğrenme</p> <p>Uluslararası deneyim imkanı</p> <p>Çalışanların kişisel değer ve iş uyumu</p> <p>Çalışanların, dış çevredeki değişimin farkında olmaları</p>	<p>İş Tatmini Katılcılık</p> <p>Güçlendirmeye birlikte yetki ve sorumluluk artışı</p> <p>Çalışan algısının zorlanması</p> <p>Çalışanın kendi inisiyatifini kullanması</p> <p>Zamanın etkin kullanımı</p>	<p>Kültür, sanat, toplumsal yaşamın gelişmesine dair ses getiren projeler</p> <p>Algılanmanın artması</p> <p>Toplum bilincinin artması</p> <p>"Ben" değil, "biz" düşüncesinin yerleşmesi</p> <p>İşletme imajının korunması ve güçlenmesi</p> <p>Toplumun, işletmeye karşı saygısının artması</p>
--	--	---	--	---	--	--	---	---	--

Tablo 18: İşletme Kültürünü, Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Veriler

TEMA: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
<p>“Global olarak tüm ülkelerden, farklı seviyede çalışanların katılımıyla yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları düzenlenmektedir...”</p> <p>“Liderlik okulları ile yeni mezunlara (0-2 yıl) yönetici adayı programı uygulanmakta ayrıca Chain Reaction programı ile akademisyenler ile çalışma imkânı bulunmaktadır.”</p> <p>“Performans yönetim sistemi neticesinde, kişiye özel mesleki gelişim planları oluşturulmaktadır...”</p> <p>“Farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir.”</p> <p>“Eğitim türlerimiz; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir. Akademi sayesinde bilgi birikimi çalışanlarımıza daha hızlı ve etkili aktararak sürdürülebilir gelişim için temel oluşturulmaktadır...”</p> <p>“...Şirketimiz yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının eğitimle geldiği inancıyla online eğitim yanında tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede eğitim programları düzenlemekteyiz...”</p> <p>“...İnovatif yarışında 250 firma arasında İnovasyon stratejisi kategorisinde 4. Olan şirketimiz, yenilikçilik adına yaratıcı birey ve gelişimine önem vermektedir...”</p> <p>“Kurumsal akademimizde; liderlik, satış ve yalın 6 sigma programları, dünyada ve Türkiye’de alanında uzman eğitimciler tarafından, sertifikalı eğitim ve gelişim içeriklerinden oluşmaktadır...”</p> <p>“...mükemmel performansa ulaşmasını desteklemek üzere düzenlediği ücretlendirme politikası ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketimizde çalışan yöneticiler; piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilir...”</p> <p>“...yüksek performanslı iş alanları, birbirinden bağımsız çalışan üç alt gruba ayrılmıştır: Health Care; Crop Science ve Material Science. Bu gruplar, yetkin servis şirketleri tarafından desteklenerek, geleceğin gelişmiş pazarlarına ulaşmayı hedeflemektedir...”</p> <p>“Paylaşma ve organize olmak esastır. İnovasyon için yaratıcı ve dinamik çözümler sunmaktadır. Çok farklı disiplinlerden gelen gruplar birlikte çalışmaktadır.”</p> <p>“Yenilikçi çalışanlar tercih edilmelidir. Farklı fikirler, üretim masasından pazara getirilene kadar sorgulanmaktadır. Girişimci takımlar ve çok yönlü organizasyonel kültür yaratılmaktadır.”</p> <p>“...Geliştirme programları global olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi kültüre dayalı bireysel gelişim sağlama, • Katılımcılık, • Mesleki gelişim planları, • Üst yönetim geliştirme programları, • Yenilikçilik yarışmaları, • Yenilikçiliğe özel akademi, • Kişiye özel performans yönetim sistemleri, • Amaca odaklanma, • Mevcut ve gelecekteki problemlere, hızlı ve etkin çözüm üretme, • Yaratıcı ve dinamik çözümler, • Farklı disiplinlerin oluşturduğu gruplar,

TEMA: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular

<p>“...Yurtdışı Eğitimleriyle farklı kültürlerden bakış açılarını birleştirmekteyiz...”</p> <p>“...her insanı ayrı bir yetenek olarak göreberek yeni fikir ve görüşlerinin desteklenmesini ve uygulamaya geçirilmesinden yanayız...”</p> <p>“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetlerinden elde edilen deneyimler, uluslararası kongre ve sempozyumlarda da makale olarak sunulmakta ve tüm dünya ile paylaşılmaktadır...”</p> <p>“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanmaktayız...”</p> <p>“...etkin ve hızlı iletişim soruna anında müdahale sağlamaktadır...”</p> <p>“...başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerek, çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir grup ile çalışacaksınız. Bu kişilerin her biri, ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesi için gereklidir. Bu deneyim, sürekli olarak zihninizi canlı tutacak ve farklı açılardan düşüncenizi teşvik edecektir...”</p> <p>“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanmaktayız...”</p> <p>“...İşletmelerimizde çalışanların memnuniyeti, sağlığı, güvenliği ve sosyalleşmesi için imkânlar sağlamaktayız...”</p> <p>“...Proje liderliği ve case studies ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”</p> <p>“...yenilikçilik ekipleriyle seçilen fikirler, hayata geçirildiğinden yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”</p> <p>“...Chain Reaction programıyla akademisyenlerimizin de desteğiyle birbiriyle ilişkisi olan projeler sayesinde grupların farklı bakış açılarını yansıtma imkânı sağlamaktayız...”</p> <p>“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanmaktayız...”</p> <p>“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetlerinden elde edilen deneyimler, uluslararası kongre ve sempozyumlarda da makale olarak sunulmakta ve tüm dünya ile paylaşılmaktadır...”</p> <p>“...Şirketimiz bünyesinde iletişim, motivasyon, takım ruhu ve dayanışmayı pekiştirmek amaçlı sosyal faaliyet çalışmalarını organize edilmektedir...”</p> <p>“...zirvedekiler bilgi yarışması, çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak adına çalışanlarımıza yönelik 2002 yılından beri parti ve spor turnuvaları düzenlemekteyiz...”</p> <p>“Hatalı bilgiler, geleceğe dair problemler ürünlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır.”</p> <p>“...İnovatif fikirlerden uygulamaya geçirilenler ayrıca ödüllendirilmektedir...”</p> <p>“...Enerjik, her zaman başarıya arzusu yüksek, üstün performansı hedefleyen, değişime ve gelişime açık çalışanlarla bu ortamın sürekliliğini sağlamak için performans temelli ücretleme uygulanmakta ve ayrıca yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir...”</p>	<ul style="list-style-type: none">• İnteraktif iletişim,• Yüksek oranda geri dönüşüm,• Yıkıcı değil, yapıcı eleştiri ve işbirliği,• Verilerin, hızlıca toplanıp, doğru yer ve zamanda kullanılması,• Güven ortamının sağlanması,• Yaratıcılığın benimsenerek, yeni fikirlerin hızlıca uygulamaya geçirilmesi,• Farklı bakış açısıyla, sorunların çözümü,• Sistematik öneriler,• Uluslararası sempozyumlar,• Bilgi güvenliği,• İyileştirme komiteleri,• Motivasyon artışı,• Motive edici sosyal aktiviteler,• Yönetici ve çalışan etkileşimi,• Bilgi ve öneri paylaşımını hızlandıran
--	--

TEMA: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular

<p>“...Art'a Kalan Zaman" temasıyla hayata geçirilen proje kapsamında holding çalışanlarımız, fotoğraf ve yelken kulübü etkinlikleriyle ayda bir kez bir araya gelmekte ve kültür-sanat etkinliklerine katılmaktadırlar...”</p> <p>“...Çalışanlarımızı iyileştirme süreçlerine dâhil eder ve bu yöndeki fikirlerine değer veririz...”</p> <p>“...inovatif ürünlerin spesifik ve çeşitlendirilmiş olması, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşmaktadır...”</p> <p>“...çalışanlarımız tecrübe edinmek adına benzer fabrikaları ziyaret edip, farklı üreticilerin düzenlediği sempozyumlara, fuarlara ve üniversitelerle işbirliği yapıp, çeşitli dallardaki eğitimlere katılıyorlar. Yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak, yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine sahip bir süreçte maliyetlerimizi azaltmak adına bize benzer üreticilerin deneyimlerinden yararlanıyoruz...”</p> <p>“...iş önceliklerini çalışanlarımızın hedefleri doğrultusunda sıralayarak onların yetki paylaşımını geliştirmekte böylece istekli ve azimli iş gücü yaratmaktayız...”</p> <p>“...şirket çalışanlarını ortak paydada birleştirmek ve şirket vizyonu doğrultusundaki hedeflerine ulaştırmak adına takım çalışması uygulamaktayız...”</p> <p>“...yaratıcılık ve yenilikçilik değerlerimiz arasında olup, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için yaratıcı ve yenilikçi bireylere değer vermekteyiz...”</p> <p>“...yenilikçilik ekipleriyle seçilen fikirler, hayata geçirildiğinden yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”</p> <p>“...Bireysel ve organizasyonel gelişimi desteklemek, verimliliği ve performansını artırmak için eğitimin her kademedeki personel için gerekli ve yararlı olduğuna inanılmaktadır...”</p> <p>“...Performans bazlı ücretlemenin motivasyon ve heyecanı pekiştirdiğini düşünmekteyiz...”</p> <p>“...performansı ayırıştırıp ödüllendirerek çalışanımızı motive edecek HAY Ücret Yönetim Sistemi kullanılmaktadır...”</p> <p>“...Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımız için, yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi ile performanslarını takip ederek kariyer planlamalarını gerçekleştiriyoruz...”</p> <p>“...Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları ve uzun vadeli, kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için, gelişim programları düzenlemekteyiz...”</p> <p>“...amaç; çalışanlara, çalışanların ve şirketin beklentileri doğrultusunda küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır...”</p> <p>“...çalışanlarımızı şirketi en iyi temsil ettikleri değer olarak gördüğümüzden çalışanlarımıza ciddi yatırımlar yapıyoruz. Yeniliği teşvik eden bir kurum kültürüne sahibiz...”</p>	<p>yarışmalar,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların işten arta kalan zamanlarını etkin kullanmalarını sağlayacak programlar, • Yenilikçiliğe katkı, • Çalışma kapasitesinden maksimum yararlanma, • Performans bazlı ücretleme, • Hedefler ile yönetim sistemi, • Uzman ve üst yönetim için, yetkinlik bazlı eğitimler, • Üst yönetimin, yenilikçiliği desteklemesi, • Yeniliği, merkeze taşıma, • Yetenek programları, • Ödül yönetim stratejisi, • Çalışma kapasitesine uygun iş seçimi, • Mesleği gelişime paralel, değişimin
--	---

TEMA: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular

<p>“...Geleceğin Liderleri Programı, işi hızlı öğrenmekle; ilk günden itibaren, iş konusunda kesintisiz bir koçluk almak, üstün eğitim fırsatları ve gerçek sorumluluklar demektir...”</p> <p>“Programlar, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir...”</p> <p>“...gelişimi sürekli kılmak adına yeniliği teşvik ediyor, küresel zorluklarla başa çıkmak için bilimi kullanarak dünyayı yeniden biçimlendirmeye çalışıyoruz. Bu amaçla tüm yöneticilerimizin çalışanlarının gelişimlerinden sorumlu olduğuna inanırız...”</p> <p>“...Çalışan ve yönetici görüşmeleri, karşılıklı geri bildirimde açık ortamda yapılmaktadır. İşe yeni alınanlar işe alıştırmakta; kıdemli olanlar ise mesleki gelişime tabi olmaktadır...”</p> <p>“...sürekli yetkinleştirme ve yenileme politikasıyla yenilikçi fikirlerin uygulanmasına değer vermekteyiz...”</p> <p>“...Yenilikçi, araştırmacı bir şirket olarak, bilimsel ve teknik uzmanlığımızı sürekli olarak geliştirmekteyiz...”</p> <p>“...Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilimsel yenilikleri uygulamaktayız. Global ürün geliştirme uzmanlarımız, bilimsel bulguları (örneğin yeni, işlevsel bir malzemeyi), ürün performansı, istikrar, paketleme ve maliyet de dâhil olmak üzere diğer kriterlere entegre ederek ürünleri tasarlamaktadır...”</p> <p>“...Çalışanlarımızı iyileştirme süreçlerine dâhil eder ve bu yöndeki fikirlerine değer veririz. Bu amaçla iş arkadaşlarımızdan gelen iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere komiteler kurulmuş olup, bu komitelerde değerlendirilerek uygulamaya alınan önerilerin sahipleri, şirket genelinde düzenlenen genel katılımlı bir törenle ödüllendirmektedir...”</p> <p>“...Hangi iş sürecinde yer alırsanız alın, kültürel değişim, çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatınız olacaktır...”</p> <p>“...akademimiz tarafından da gerekli eğitimler sağlanarak iş görenlerimizin gelişimine ve sorumlulukları yüklenilmelerine imkân tanımaktayız...”</p> <p>“...Çalışanların kişisel değerler ve iş arasındaki uyum noktalarını değerlendirmesini sağlamaktadır. Artan müşteri taleplerine ihtiyaç verecek şekilde çalışanlar değişimi takip etmekte ve uyum sağlamaktadır...”</p> <p>“...çalışanların performansları değerlendirilerek geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte ve kişisel gelişime önem verilmektedir...”</p> <p>“...başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerek, çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir grup ile çalışacaksınız...”</p> <p>“...iş önceliklerini çalışanlarımızın hedefleri doğrultusunda sıralayarak onların yetki paylaşımını geliştirmekte böylece istekli ve azimli iş gücü yaratmaktayız...”</p>	<p>yakalanması,</p> <ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin, hızlı geri bildirim,• Geleceğin liderleri programları,• Yenilikçiliğe uyum programları,• Değişimle gelen sorumluluk artışı,• Yeniliğin içselleştirilmesi,• Sürekli iyileştirme ve öğrenme,• İş rotasyonunda, farklı kültürlerde deneyim imkânı,• Çalışanların kişisel hedef ve iş uyumu,• Değişime farkındalık,• Katılımcı yönetim,• Yenilikçi amaç ve strateji doğrultusunda güçlendirilen çalışan,• Başarıya dayalı iş tatmini artışı,• Çalışanın, algı ve düşünce sınırının zorlanması,
---	---

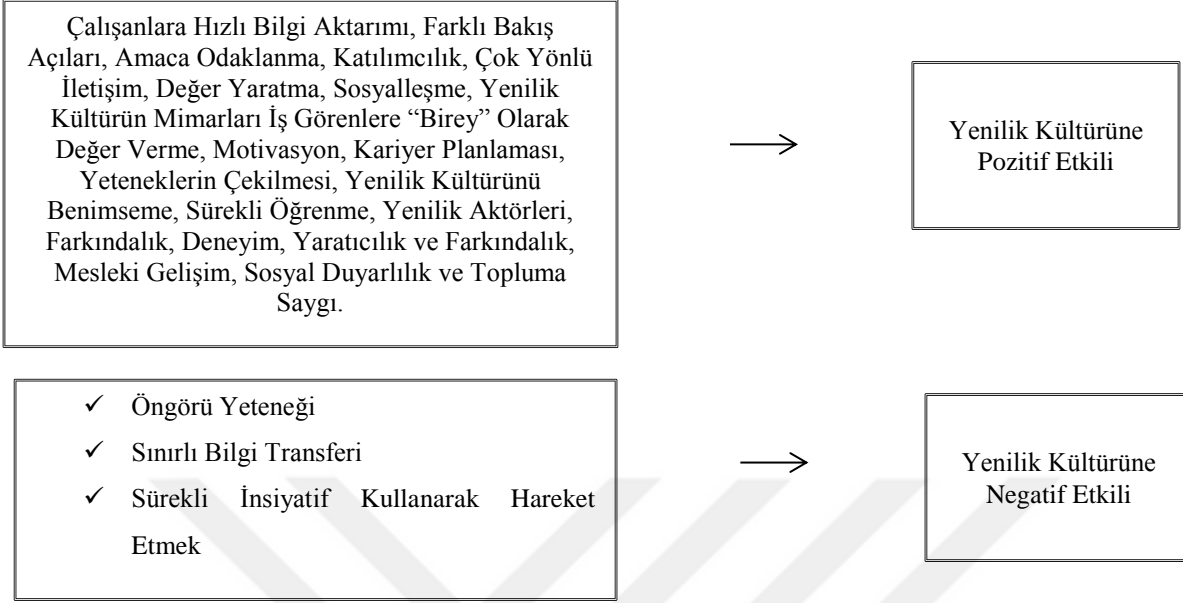
TEMA: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular	
<p>“...Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak adına güçlendirmeye önem vermekte ve katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”</p> <p>“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”</p> <p>“...kişilerin karar verme yetkinliklerini artırarak motive olmaları sağlanmaktadır...”</p> <p>“...Genç Bilim Elçileri” projesi ilköğretim çağındaki çocukları gelecekte bilim insanı olma yönünde yöreklendirerek Türkiye’de bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktayız. Ayrıca bilim tohumları ekibiyle Toplum Gönüllüsü gençler gezici bir eğitim aracı ile yola çıkarak Türkiye’nin dört bir köşesine ulaşmış, çocukların bilime ilgi duymalarını ve bilimi sevmelerini sağlamak üzere bir dizi etkinliği hayata geçirmektediriz...”</p> <p>“...tüketicilerimiz için sağlıklı ürünler için davranış değişikliği programları, tarım alanları ve doğayı korumaya ilişkin ortak paydaşlarımız ile beraber projeler yürütmekteyiz...”</p> <p>“...Müzik bursları, spor eğitimleri, tıp ödülleri, sanat atölyesi, bilişim vakfı ve şirket çalışanlarının oluşturduğu gönüllülerle topluma ait sosyal sorumluluklarımızı yerine getirmeye çalışmaktayız...”</p> <p>“...takım çalışması hem fikirlerin uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi hem de paylaşmayı artırarak aynı amaca odaklanmayı sağlamaktadır...”</p> <p>“...tüm süreçlerimizden kaynaklanan çevresel etkenlerin, iklim değişikliğine, havaya, toprağa, suya olan etkilerini önleyici ve düzeltici yaklaşımlar çerçevesinde kontrol ederek azaltmaktayız...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanın, kendi inisiyatifini kullanması, • Toplumsal yaşama katkı sağlayacak nitelikte, farklı ve hızlı çözüm getiren sosyal sorumluluk projeleri, • İşletme kültürünün, ben değil, biz düşüncesine dayalı olmasından kaynaklanan ortak hedefe odaklanma, • İşletme imajının, orijinal ve ses getirici projelerle birlikte güçlenmesi ve korunması.

Tablo 18’de işletme kültürünü, yenilikçi zemine taşıyacak İ.K.Y. uygulamaları temalı soruya ilişkin yanıtlar özetlenmiştir. Buna göre çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık alt kodlarıyla eğitim; amaca odaklanma ve katılımcılık alt kodlarıyla takım çalışması; çok yönlü iletişimi, değer yaratma ve öngörü yeteneği alt kodlarıyla öneri sistemleri; sosyalleşme ve çalışanlara “birey” olarak değer vereme alt kodlarıyla sosyal faaliyetler; motivasyon ve kariyer planlaması alt kodları ile performansa göre ücretlendirme; yeteneklerin çekilmesi ve işletmede tutulması, yenilik kültürünü benimseme alt kodlarıyla işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık; sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi alt kodları ile mentorluk-koçluk; deneyim, yaratıcılık ve farkındalık alt kodları ile iş rotasyonu; mesleki gelişim ve sürekli inisiyatif kullanarak hareket etmek alt kodları ile güçlendirme ve sosyal duyarlılık/topluma saygı alt kodları ile sosyal sorumluluk yenilikçi uygulamalar olarak bulunmuştur.

- Eğitim uygulamasını yenilikçi yapan özellikler; yenilikçi kültüre dayalı bireysel gelişim sağlanması, katılımcılık esaslı olması, kişisel mesleki gelişim planına göre hazırlanması, üst yönetim geliştirme programlarına yer vermesi, yenilikçilik yarışmaları ile bilginin uygulamada yer almasına çalışılması, yenilikçiliğe özel akademi, kişiye özel performans yönetim sistemleri ile bilginin değerinin arttırılmaya çalışılmasıdır.
- Takım çalışmasını yenilikçi yapan özellikler arasında; yenilikçi amaca odaklanma, mevcut ve gelecekteki problemlere, hızlı ve etkin çözüm üretme, yaratıcı ve dinamik çözümler bulma, farklı disiplinlerin ve kültürlerin çeşitliliği, interaktif iletişim, yüksek oranda geri dönüşüm, yıkıcı değil, yapıcı eleştiri ve işbirliği sayılmaktadır.
- Öneri sistemlerini yenilikçi yapan özellikler arasında; verilerin, hızlıca toplanıp, doğru yer ve zamanda kullanılması, güven ortamının sağlanması, yaratıcılığın benimsenerek, yeni fikirlerin hızlıca uygulamaya geçirilmesi, farklı bakış açısıyla, sorunların çözümü, sistematik öneriler, uluslararası sempozyumlar, bilgi güvenliği ve iyileştirme komiteleri sayılmaktadır.
- Sosyal faaliyetleri yenilikçi yapan özellikler arasında; motivasyon artışı, motive edici sosyal aktiviteler, yönetici ve çalışan etkileşimi, bilgi ve öneri paylaşımını hızlandıran yarışmalar ve çalışanların işten arta kalan zamanlarını etkin kullanmalarını sağlayacak programlar yer almaktadır.
- Performansa göre ücretlendirmeyi yenilikçi yapan özellikler arasında; alınacak ödül beklentili yenilikçiliğe katkı, çalışma kapasitesinden maksimum yararlanma, hedefler ile yönetim sistemi ve yüksek performansı göstermek adına yetkinlik bazlı eğitimler gösterilebilir.
- Yaratıcılığı yenilikçi yapan özellikler arasında; üst yönetimin, yenilikçiliği desteklemesi, yeniliği, merkeze taşıma, yetenek programları, ödül yönetim stratejisi ve çalışma kapasitesine uygun iş dağılımı gelmektedir.

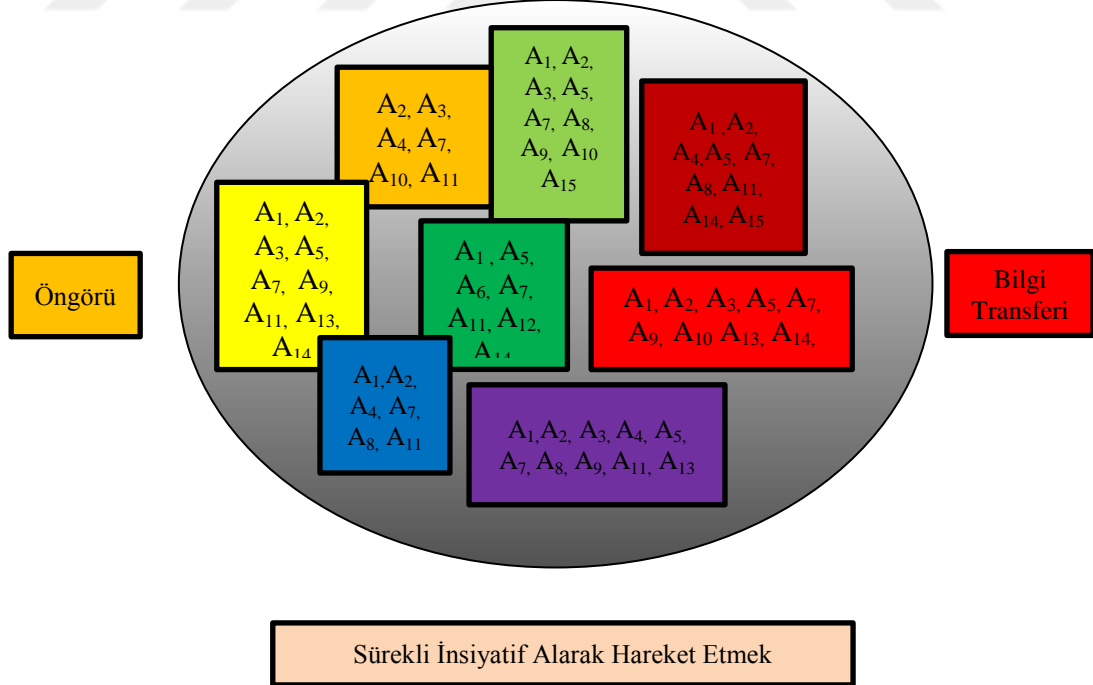
- Mentörlük-koçluğu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; mesleği gelişime paralel, değişimin yakalanması, yöneticinin, hızlı geri bildirim, geleceğin liderleri programları ve yenilikçiliğe uyum programları olmaktadır.
- İş rotasyonunu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; değişimle gelen sorumluluk artışı, yeniliğin içselleştirilmesi, sürekli iyileştirme ve öğrenme, çalışanların kişisel hedef ve iş uyumu, değişime farkındalık kazandırması ve farklı kültürlerde deneyim imkânıdır.
- Güçlendirmeyi yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; iş tatmini ve katılımı artırması dolayısıyla yeni ve orijinal fikirler için risk alınmasını sağlaması, yenilikçi amaç ve strateji doğrultusunda güçlendirilen çalışanın başarı arzusunun yükselmesi, algı ve düşünce sınırının zorlanması ve kendi inisiyatifini kullanarak karar almasıdır.
- Sosyal sorumluluğu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; toplumsal yaşama katkı sağlayacak nitelikte, farklı ve hızlı çözüm getiren sosyal sorumluluk projeleri olması, işletme kültürünün, “ben değil, biz düşüncesine” dayalı olmasından kaynaklanan ortak hedefe odaklanma ve işletme amaçlarını benimseme, farkındalık yaratma, işletme imajının, orijinal ve ses getirici projelerle birlikte güçlenmesi ve korunmasıdır. Bir bakıma işletmenin reklamını, toplumun yapmasıdır. Şekil 11’de yenilikçi İ.K. uygulamalarına dair tanımlayıcı kodlar, yenilik kültürüne pozitif ya da negatif katkısına göre gösterilmiştir.

Şekil 10: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları Kod Yapısı: Tanımlayıcı Kodlar



Şekil 10’daki etkilerin şematize gösterimi, Şekil 11’deki gibidir:

Şekil 11: Yenilik Kültürü Etkileyen Yenilik Odaklı İ.K.Y. Uygulamaları



Anahtar Renkler: Takım Çalışması: Koyu yeşil, Eğitim: Açık yeşil, Sosyal sorumluluk: Koyu mavi, Koçluk: Kırmızı, Performans bazlı ücretleme: Mor, Sosyal faaliyetler: Açık Mavi, Yaratıcılık: Bordo, İş rotasyonu: Sarı, Öneri sistemleri: Turuncu, Güçlendirme: Lacivert.

Şekil 11’de, mülakat yapılan on beş işletmenin, yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarına ve bu uygulamaların, yenilikçi kültür oluşumundaki etkisi gösterilmektedir. Buna göre çember içinde yer alan uygulamalar, yenilikçi (inovatif) kültür oluşumuna etki eden uygulamalardır. Buna göre; A₁, A₂, A₃, A₅, A₇, A₈, A₉, A₁₀, A₁₅ işletmeleri, yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarından en çok “eğitimin”, yenilik odaklı bir kültür oluşturmada etkili olduğunu düşünürken; A₁, A₅, A₆, A₇, A₁₁, A₁₂, A₁₄ işletmeleri, “takım çalışmasının”; A₂, A₃, A₄, A₇, A₁₀, A₁₁ işletmeleri, “öneri sistemlerinin”; A₁, A₃, A₆, A₇, A₁₀, A₁₂, A₁₃, A₁₅ işletmeleri, “sosyal faaliyetlerin”; A₁, A₂, A₃, A₄, A₅, A₇, A₈, A₉, A₁₁, A₁₃ işletmeleri, “performans bazlı ücretlemenin”; A₁, A₂, A₄, A₅, A₇, A₈, A₁₁, A₁₄, A₁₅ işletmeleri, “yaratıcılığın”; A₁, A₂, A₃, A₅, A₇, A₉, A₁₀, A₁₃, A₁₄ işletmeleri, “mentorluk/koçluğun”; A₁, A₂, A₃, A₅, A₇, A₉, A₁₁, A₁₃, A₁₄ işletmeleri, “iş rotasyonunun”; A₂, A₃, A₅, A₇, A₈, A₉, A₁₁, A₁₃, A₁₄, A₁₅ işletmeleri, “güçlendirmenin”; A₁, A₂, A₄, A₇, A₈, A₁₁ işletmeleri, “sosyal sorumluluğun”, etki ettiğine inanmaktadır. Diğer yandan, öneri sistemlerinden “öngörü”; koçluk uygulamalarından “bilgi transferi” ve güçlendirme uygulamalarından “sürekli inisiyatif olarak hareket etme” kodları, yenilikçi kültür oluşumuna etki etmediğinden, yenilik kültürü çemberinin dışında kalmaktadır.

4.6.3. Bulgular

Bu bölümde, yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları ile yenilik kültürü ilişkisi, regresyon analizi kullanılarak; ayrıca yenilik kültürünün, iş tatmini ile ilişkisi ve bunun üzeinden iş tatmininin, bireysel iş performansına etkisi, yapısal eşitlik yöntemi ile incelenmiştir. Bu amaçla verilerin analizinde ve araştırma modelinin test edilmesinde, S.P.S.S. ve SMART P.L.S. paket programları kullanılmıştır. Bununla birlikte katılımcılara ait demografik bilgiler, Tablo 19’da gösterilmiştir:

Tablo 19: Demografik Bilgiler

CİNSİYET	N	%
Kadın	33	41,25
Erkek	47	58,75
EĞİTİM		
Lise	2	2,5
Üniversite	52	65
Lisansüstü	23	28,75
Doktora	3	3,75
YAŞ (ort ± s)	37,75 ± 3,54	
UNVAN (İnsan Kaynağı Yöneticileri)	80	100

Araştırmaya, 80 kişi katılmış olup, bu kişilerden % 41,25'i kadın ve % 58,75'i erkektir. Katılımcıların çoğunluğu, üniversite mezunu (%65) olup, yaş ortalaması 37,75'dir. Bununla birlikte, tümü, İnsan Kaynakları yöneticisidir. Bu noktada, İnsan Kaynakları yöneticileri ile anket yapılmasının nedeni, yenilik kültürünün oluşabilmesinde, yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarının katkısı ve farklı uygulamalar hakkında detaylı bilgi toplanmak istenmesidir. Ayrıca yenilik kültürü, üst yönetim desteği yanında, çalışanların katkılarıyla şekilleneceğinden, ilgili uygulamaların, yenilikçi olarak yapılandırılmasını sağlayan ve destekleyen İnsan Kaynakları birim yöneticileri, yenilikçi kültür ve uygulamalar arasında köprü olmaktadır.

4.6.3.1. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Odaklı Kültür İlişkisi

4.6.3.1.1. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına ait Sonuçlar

İ.K.Y.'nin yenilikçi uygulamalarını, analiz etmek amacıyla oluşturulan ölçeğin her bir boyutunun iç tutarlılığını belirlemek için, Spearman-Brown, Split Half ve

Cronbach Alfa güvenilirlik testleri kullanılmıştır. Split Half yöntemi, formu iki eş parçaya bölerek, iki yarının katılımcılara aynı anda uygulanması sonrası, katılımcıların yarılarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon ile güvenilirlik tahmini yapılmasını sağlamaktadır (Carmines vd., 1982). Bu araştırmadaki kullanılma nedeni ise, yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarına ait, “yürütme (uygulama), farkındalık (önem) ve tatmin (üst yönetimin sonuçlardan memnuniyeti)” bölümleri altında yer alan on yenilikçi İnsan Kaynağı uygulamasına ait soruların, “bir faktörü oluşturmak yerine; bir toplamı, bir bakıma toplam puan skorunu” göstermesidir.

Anketin, yenilikçi uygulamalar kısmına ait ölçeğin alındığı, Agarwala'nın (2003) araştırması da, aynı metodolojiyi izlemektedir. Ancak bu araştırmada kullanılan ölçeğin farklı yönü, on yenilikçi uygulamanın, yarı yapılandırılmış mülakat sonucu belirlenmiş olmasıdır. Tablo 20’de, yenilikçi uygulamalara ait yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmini bölümlerinin, genel güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 20: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

	YÜRÜTME	FARKINDALIK	TATMİN
Spearman-Brown ve Split Half	0,855	0,872	0,824
Cronbach Alfa (α)	0,945	0,947	0,933

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına ait görüşleri, toplam bir skor olarak ifade eden spearman-brown ve split half güvenilirlik katsayıları: Yürütme için 0,855, farkındalık için 0,872 ve sonuçların tatmini için 0,824 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçeğin, güvenilir ölçümler yapabildiği söylenebilir. Bununla birlikte cronbach alfa değerleri: Yürütme için, 0,945; farkındalık için, 0,947 ve sonuçların tatmini için, 0,933 olarak hesaplanmıştır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış şeklinde puanlanmadığında, ancak 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir (Öncü, 1994). Bu noktada Tablo 21’deki α katsayıları, 0.70 ve üstünde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu görünmektedir.

Cronbach alfa katsayısı (α), ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının, genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999). Yürütme, farkındalık ve sonuçlarının tatmininden oluşan bölümler altındaki yenilikçi uygulamalara ait ortalama ve standart sapma değerleri, Tablo 21’de gösterilmektedir:

Tablo 21: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına İlişkin Ort. ve Std. Sapma Değerleri

Yenilik Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları	Yürütme		Farkındalık		Tatmin	
	Ort.	S	Ort.	s	Ort.	s
Eğitim	4,24	0,82	4,24	0,82	4,24	0,82
Takım Çalışması	4,24	0,86	4,24	0,86	4,24	0,86
Öneri Sistemleri	4,29	0,83	4,29	0,83	4,29	0,83
Sosyal Faaliyetler	4,25	0,91	4,25	0,91	4,25	0,91
Performans Bazlı Ücretlendirme	4,25	0,82	4,25	0,82	4,25	0,82
İşe Alımda Tercih Sebebi Olarak Yaratıcılık	4,39	0,75	4,39	0,75	4,39	0,75
Mentorluk-Koçluk	4,39	0,86	4,39	0,86	4,39	0,86
İş Rotasyonu	4,44	0,74	4,44	0,74	4,44	0,74
Güçlendirme	4,33	0,88	4,33	0,88	4,33	0,88
Sosyal Sorumluluk	4,41	0,82	4,41	0,82	4,41	0,82
Toplam	4,32	0,68	4,34	0,68	4,30	0,67
Cronbach Alfa	0,945		0,947		0,933	

Tablo 21’de gösterildiği üzere, güvenilirlik katsayısının (α), 0.70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu durum, ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla, yapılacak ikinci bir ölçümde, aynı sonuçların elde edileceğini ifade etmektedir (Carmines, 1982).

Yenilikçi uygulamaların yürütülmesi (uygulama), farkındalığı (önemi) ve sonuçların tatminine dair İnsan Kaynakları yöneticilerinin algıları, Tablo 22’de gösterilmektedir:

Tablo 22: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yürütülmesi, Farkındalığı ve Tatminine ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yürütme	80	20,00	50,00	43,2125	6,78922
Farkındalık	80	20,00	50,00	43,3625	6,79956
Sonuçların Tatmini	80	19,00	50,00	42,9875	6,67224
Valid N (listwise)	80				

Tablo 22’de yürütmeye ait puanlar, 20 ile 50 arasında değişirken, bu puanların ortalaması ve standart sapması $43,21 \pm 6,78$ çıkmıştır. Farkındalığa ait puanlar 20–50 arasında değişirken, ortalama ve standart sapması $43,36 \pm 6,80$ çıkmıştır. Sonuçların tatminine ait puanlar; 19 ile 50 arasında değişirken, bu puanların ortalaması ve standart sapması $42,99 \pm 6,67$ çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticiler, bu uygulamaların “yürütülmesi (uygulama), farkındalığı (önem) ve tatmini” konusunda “birbirine yakın seviyede algılamalara sahiptir”. Bu noktada yenilik kültürünün oluşması, öncelikle yöneticilerin, bu kültürü benimsemeleri ile mümkün olmaktadır. Çünkü yeniliği benimseyen yöneticiler, yenilik kültürünün farkında olarak, sonuçlarından da tatmin olmaktadır.

4.6.3.1.2. Yenilik Kültürüne İlişkin Sonuçlar

Yenilikçi işletmeler, yenilik kültürünün özelliklerine sahip olup (Kanter, 1983; Davila vd., 2007); kültürel değer ve inançlar, kültür ve yenilik ilişkisinde köprü görevi görmektedir (Miller ve Friesen, 1980a;1980b). Katılımcıların, yenilik kültürüne ilişkin algılamaları, Tablo 23’de gösterilmektedir:

Tablo 23: Yenilik Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

YENİLİK KÜLTÜRÜ	Faktör Yüğü	Ort.	s
Firma stratejiniz, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanmıştır.	0,799	4,59	0,67
Firma çalışanlarınız, sahip oldukları bilgi ve deneyim birikimini paylaşmak üzere teşvik edilmektedir.	0,814	4,59	0,71
Firma çalışanlarınız, yeni ve farklı fikirleri, karşılıklı saygı ve anlayış çerçevesinde tartışmak üzere teşvik edilmektedir.	0,897	4,46	0,83
Firmanız çalışanlarınız, güncel beceri ve yetenekler edinerek kendilerini sürekli geliştirmek üzere teşvik edilmektedir.	0,842	4,48	0,78
Firmanızda, yenilikçi ve yaratıcı düşünce ve eylemler teşvik edilerek ödüllendirilmektedir.	0,867	4,46	0,79
Firma çalışanlarınız, belirli bir seviyede risk almak konusunda desteklenmektedir.	0,829	4,50	0,80
Firmanızda hata yapmak hoşgörü ile karşılanmakta ve hatalara birer öğrenme fırsatı gözü ile bakılmaktadır.	0,892	4,50	0,78
Toplam		4,51	0,65
Öz değeri		5,05	
Açıklanan Varyans (%)		72,12	
Cronbach Alfa (α)		0,935	

Tablo 23'e göre; yenilik kültürü sorularına ait Cronbach Alfa katsayısı, (α) 0,935'dir. Bu durum; sorulara verilen yanıtların, yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir ($\alpha > \%70$). Uygulanacak faktör analizi için, Kayser Meyer Olkin testinin sonucu, 0,875 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucu da, istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=457,465$; $p=0,000<0,05$). Dolayısıyla, analiz için örneklemin yeterli ve faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılarak, faktör analizine devam edilmiştir.

Yenilik kültürünü oluşturan sorulara yapılan faktör analizinde, dikey döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler Analizi ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda, faktör yükleri .30'un altında olan maddeler ölçekten atılabilir. Ancak ölçüğe alınacak maddelerin seçiminde .45 ve daha yüksek faktör yükü, iyi bir seçim ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bu doğrultuda öz değeri, 1'den yüksek (5,048) olan sadece 1 faktör elde edilmiştir. Bu tek faktör, yenilik kültürüne ait toplam varyansın %72,12'sini açıklamaktadır.

Yenilik kültürü açısından, stratejilerin, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanması; ayrıca bu doğrultuda çalışanların, bilgi ve deneyimlerini paylaşımları önemli görülmektedir (Ort= 4.59). Bu sonuç, “çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen, bir bakıma açık bir sistem olan işletmenin, geleceğini şekillendirmek için strateji seçimine önemli vermesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:100). Bu durumda açık iletişim, yeniliği desteklediğinden (Kanter, 1983; Ahmed, 1998); çalışanların, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, yeni fikir geliştirmeleri (Martins ve Terblanche, 2003) yenilik kültürü oluşturmak için önemli olmaktadır.

4.6.3.1.3. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Odaklı Kültür İlişkisi

Yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına ait yürütme (uygulama), farkındalık (önem), sonuçların tatmini ile yenilik kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, spearman korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 24’de gösterilmiştir:

Tablo 24:Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları ile Yenilik Kültürü İlişkisi

		Yürütme	Farkındalık	Tatmin	Yenilik Kültürü
Yürütme	r	1	0,747**	0,719**	0,321**
Farkındalık	r	0,747**	1	0,779**	0,359**
Tatmin	r	0,719**	0,779**	1	0,465**
Yenilik Kültürü	r	0,321**	0,359**	0,465**	1

**p<0,01

Tablo 24’e göre, yenilik kültürü ile yenilikçi uygulamalar arasında pozitif yönlü ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir (p<0,01). Bununla birlikte, yenilikçi uygulamaların, kendi aralarındaki korelasyonları pozitif yönde ve yüksek oranda çıkmıştır. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, kendi aralarındaki ilişki, Tablo 25’de gösterilmektedir:

Tablo 25: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi

	Eğitim	Tkm Çlş	Önr. Sis	Sos. Flyt.	Per. Bz. Ücrt	Yarat.	Koçluk	İş Rotas.	Güç.	Sos. Sorum.	Yenilik Kültürü	
Eğitim	r	1,000										
Tkm Çlş.	r	,735(**)	1,000									
Önr. Sis.	r	,770(**)	,802(**)	1,000								
Sos. Flyt.	r	,748(**)	,807(**)	,811(**)	1,000							
Per. Bz. Ücrt	r	,638(**)	,697(**)	,651(**)	,665(**)	1,000						
Yarat.	r	,461(**)	,471(**)	,482(**)	,536(**)	,521(**)	1,000					
Koçluk	r	,503(**)	,399(**)	,542(**)	,440(**)	,509(**)	,627(**)	1,000				
İş Rotas.	r	,461(**)	,375(**)	,435(**)	,451(**)	,334(**)	,692(**)	,760(**)	1,000			
Güç.	r	,532(**)	,505(**)	,485(**)	,506(**)	,454(**)	,491(**)	,622(**)	,628(**)	1,000		
Sos. Sorum.	r	,482(**)	,315(**)	,310(**)	,340(**)	,233(*)	,377(**)	,462(**)	,562(**)	,525(**)	1,000	
Yenilik Kültürü	r	,327(**)	,272(*)	,234(*)	,308(**)	,257(*)	,170	,194	,193	,369(**)	,337(**)	1,000

** p<0,01, * p<0,05

*Eğitim, Takım Çalışması, Öneri Sistemleri, Sosyal Faaliyetler, Performans Bazlı Ücretlendirme, Yaratıcılık, Mentörlük/Koçluk, İş Rotasyonu, Güçlendirme, Sosyal Sorumluluk.

Tablo 25’de yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının birbirleri ve yenilik kültürü ile ilişkisine ait bulgular yer almaktadır. Buna göre; yaratıcılık, mentörlük/koçluk ve iş rotasyonu dışında tüm yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları arasında birebir ilişki bulunmaktadır. Bu uygulamalar, farklı profesyonel deneyim ve bireysel özelliklere dayandığından diğer uygulamalardan etkilenmek yerine aksine, onlara yön vermektedirler.

4.6.3.1.4. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Odaklı Kültüre Etkisi

Araştırmanın temel sorunsalını oluşturan ve mülakat yapılan işletmelerce yenilikçi adlandırılan on yenilikçi İ.K.Y. uygulamasının, yenilik kültürü inşasına ne derece etki ettiğini belirlemek için, regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken, yenilik kültürü; bağımsız değişken ise yürütme, farkındalık ve tatmin başlıkları altında yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları olarak alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 26’da gösterilmiştir:

Tablo 26: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi

Bağımsız değişkenler	β	p	Model Uyumu	
Yürütme	-0,055	0,835	F= 28,513 p=0,000	R ² =0,53
Farkındalık	0,014	0,964		
Tatmin	0,765**	0,000		

**p<0,01

Tablo 26'ya göre; modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=28,513; p=0,000). Değişkenler açısından birebir bakıldığında ise, “yürütme ve farkındalığın”, yenilik kültürü üzerinde direkt bir etkiye (β değeri) sahip olmadığı; ancak “sonuçlardan tatminin” ise, yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direkt bir etki (β :0,765; p<0,01) sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla, sonuçlardan tatminde meydana gelen bir birimlik artış, yenilik kültürünü, 0,765 birim arttırmaktadır. Bir bakıma yöneticiler ve çalışanlar, yenilikçi uygulamaların, olumlu sonuçlarından memnun olmakta ve bu durum, yenilik kültürüne olan desteklerinin artmasını sağlamaktadır. Bu noktada, model, bir bütün olarak, yenilik kültüründeki değişkenliğin %53'ünü (R²=0,53) açıklamaktadır.

4.6.3.2. Yenilik Odaklı Kültürün İş Tatmini İle İlişkisi ve İş Tatmininin Bireysel Performansa Etkisi

Yenilik kültürünün, iş tatmini ve bunun üzerinden bireysel performansa etkisi, yapısal eşitlik modellemesi (P.L.S.) kullanılarak analiz edilmiştir. Smart P.L.S. paket programı kullanılma nedeni, ölçülen modelin, psikometrik özellikleri (her bir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) ve yapısal modelin parametreleri (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) eş zamanlı olarak değerlendirmektir. Ayrıca P.L.S. yöntemi, örneklem büyüklüğü konusunda, minimum düzeyde kısıtlama getirdiği için örneklemin küçük olduğu durumlarda veri analizini mümkün kılmakta ve bu araştırma için uygun yöntem olmaktadır. Bu noktada öncelikle, iş tatminini açıklayan faktörleri belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, bir ölçekteki maddelerin, birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını ortaya çıkarmak ve tek boyutlu olup olmadığını test

etmek amacıyla kullanılmaktadır (Balcı, 2009). Tablo 27’de, iş tatmini oluşturan faktör yükleri gösterilmiştir:

Tablo 27: Faktör Yükleri Tablosu

	İŞİN NİTELİĞİ	KARİYER	ÜCRET VE HAKLAR	YÖNETİCİ	BİREYSEL PERFORMANS	YENİLİK KÜLTÜRÜ
i15	0,713					
i17	0,834					
i27	0,567					
i35	0,673					
i11		0,901				
i20		0,590				
i33		0,877				
i13			0,856			
i1			0,833			
i22			0,905			
i28			0,542			
i3				0,895		
i30				0,032		
i5				0,930		
bp1					0,835	
bp2					0,911	
bp3					0,857	
bp4					0,804	
inovk_1						0,805
inovk_2						0,803
inovk_3						0,897
inovk_4						0,832
inovk_5						0,872
inovk_6						0,834
inovk_7						0,894

Tablo 27’ye göre iş tatminini oluşturan faktörler, işin niteliği, kariyer, ücret ve haklar ve yönetici olarak bulunmuştur. İş tatmini, bireyin elde ettiği maddi çıkarlar, beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin yarattığı mutluluk (Eren, 2004: 202) olarak düşünüldüğünde, bu sonuç, bireyin, işine karşı takındığı tutumu göstermektedir (Duman, 2000: 14-15). Bu noktada, yenilik kültürünün yarattığı iş ortamı, ağırlıklı olarak işin niteliğinin çalışan özelliklerine uyumu,

kariyeri doğru şekilde iletme imkânı, yeniliğe katkı derecesine bağı olarak ücret ve diğr yan haklarda artış ve üst yönetim desteğı sağlamaktadır. Bu sonuçla birlikte iş tatmini faktörlerinin, bireysel iş performansı ve yenilik kültürü değışkenlerinin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri, Tablo 28’de gösterilmiştir:

Tablo 28: İş Tatmini Faktörleri, Bireysel İş Performans ve Yenilik Kültürünün Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

	AVE	Bileşik Güvenilirlik	Cronbachs Alpha (α)
İşin Niteliğı	0,492	0,731	0,536
Kariyer	0,578	0,788	0,626
Ücret ve Haklar	0,635	0,871	0,813
Yönetici	0,556	0,721	0,444
Bireysel Performans	0,727	0,914	0,874
Yenilik Kültürü	0,721	0,947	0,721

Tablo 28’de, iş tatmini faktörleri (Bkz. Tablo 27), bireysel performans ve yenilik kültürüne ait bileşik güvenilirlik ve cronbach alpha katsayı değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonucu, model için tüm güvenilirlik değerleri, “genel kabul görmüş değere (0,70)” eşit ya da üzerinde çıkmıştır. Ayrıca, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak; “işin niteliğı” faktörü dışında, AVE değerleri önerilen 0,50’lik düzeyin üstünde, işin niteliğı de buna çok yakın düzeyde çıkmıştır. Bununla birlikte, ölçümlerin, ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak, yakınsak geçerlilik test edilmiş ve tüm ölçümlerin, 0,50’yi aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (Bkz. Tablo 25). Bunu takiben ölçümlerin, ayrışma geçerliliğı test edilmiştir. Fornell ve Larcker’in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değışken için hesaplanan AVE değeri, değışken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar için, bkz. Tablo 27) yüksektir. Sonuç olarak, ölçümün geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmüştür. Yenilik kültürü, iş tatminini açıklayan faktörler ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon, Tablo 29’da gösterilmektedir:

Tablo 29: Yenilik Kültürü, İş Tatmini Faktörleri ve Bireysel Performans İlişkisi

	İşin Niteliği	Kariyer	Ücret ve Haklar	Yönetici	Bireysel Performans	Yenilik Kültürü
İşin Niteliği	1					
Kariyer	0,647	1				
Ücret ve Haklar	0,661	0,770	1			
Yönetici	-0,555	-0,769	-0,787	1		
Bireysel Performans	0,487	0,611	0,603	-0,633	1	
Yenilik Kültürü	0,569	0,735	0,734	-0,788	0,662	1

p < 0,01

Tablo 29'a göre, yenilik kültürü ile iş tatminini açıklayan faktörler arasındaki en büyük korelasyon, kariyer, ücret ve haklar ile yönetici arasında çıkmıştır. Ancak yenilik kültürü ile iş tatmini faktörleri arasında sadece, yönetici faktörü ters orantılı çıkmıştır. Buna göre, bir işletmede oluşan yenilik kültürü, çalışana, öncelikle kariyer ilerlemesi ve ücret/haklar konusunda iş tatmini sağlamaktadır. Yenilik kültürü, yeni fikirler üretme ve uygulamaya geçirmeye dayalı bir risk ortamı sağladığından, çalışanlar da katkıları oranında ödül-prim alırlar. Diğer yandan üst yönetim, hataları tolere edebilme ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde yöneticinin, otoriter ve değişime önyargılı tavrı, yenilik kültürünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, yenilik kültürünün sağladığı pozitif atmosfer, çalışanların motivasyonlarını ve kendine güvenlerini arttırarak, bireysel performansı, pozitif yönde etkilemektedir (r =0,662).

4.6.3.3. Yol Analizi Sonuçları

- Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamalarının, yenilik kültürü üzerindeki etkilerine yönelik, H₁ hipotezi sonuçları, Tablo 30'da gösterilmektedir:

Tablo 30: Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi

	İlişkiler	B	Sonuçlar
H ₁	Yürütme	-0,055	Kısmen Kabul
	Farkındalık	0,014	
	Tatmin	0,765**	

** p<0,01

Yenilikçi uygulamaların yürütülmesi ve farkındalığı, yenilik kültürü üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Ancak uygulama sonuçlarının tatmin edici olması,

yenilik kültürünü pozitif ve doğrudan bir etkilemektedir ($\beta:0,765$; $p<0,01$). Bu noktada, H_1 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

- Yenilik kültürünün, bireysel iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan H_2 hipotezinin sonucu, Tablo 31’de gösterilmiştir:

Tablo 31: Yenilik Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	İlişkiler	B	Sonuçlar
H ₂	Yenilik Kültürü → İşin Niteliği	0,569***	Kabul
	Yenilik Kültürü → Kâriyer	0,735***	
	Yenilik Kültürü → Ücret ve Haklar	0,734***	
	Yenilik Kültürü → Yönetici	-0,788	

*** p < 0,01

Yenilik kültürü, işin niteliği ($\beta = 0,56$, $p < 0,01$), kariyer ($\beta = 0,73$, $p < 0,01$) ve ücret ve haklardan ($\beta = 0,73$, $p < 0,01$) oluşan iş tatmini faktörlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilerken; yönetici faktörünü, kısmen negatif ($\beta = -0,788$, $p < 0,01$) etkilemektedir. Böylece H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

- Tablo 32’de; yenilik kültüründen etkilenen iş tatmini faktörlerinin, bireysel performans üzerindeki etkisini açıklayan H_3 hipotezi sonucu gösterilmiştir:

Tablo 32: İş Tatmininin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

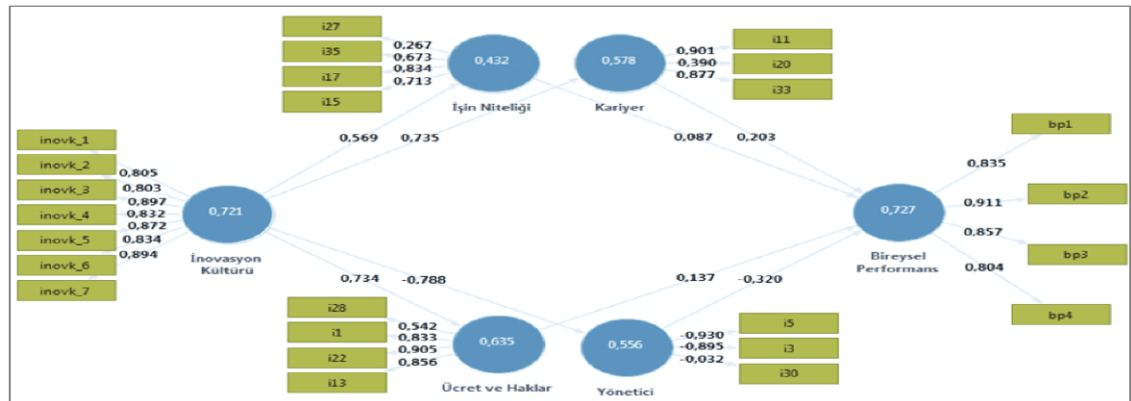
	İlişkiler	B	Sonuçlar
H ₃	İşin Niteliği → Bireysel performans	0,087	Kısmen Kabul
	Kâriyer → Bireysel performans	0,203*	
	Ücret ve Haklar → Bireysel performans	0,137	
	Yönetici → Bireysel performans	-0,320**	

*p<0.05, **p<0.01

İş tatmini faktörleri ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında; kâriyere yönelik tatmin ($\beta = 0,20$, $p < 0,01$) bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yenilikçi bir kültürde çalışan, yeni ve orijinal fikir üretmeye odaklandığından, yeniliğe katkısı neticesinde farklı kâriyer imkânlarına sahip olur. Kâriyerde ilerleme ise, çalışanın bireysel performansını artırır. Diğer yandan Tablo. 32’de yöneticiye dair tatminin ($\beta = -0,320$, $p < 0,01$) bireysel performans üzerindeki etkisi negatif çıkmıştır. Bu sonucun nedeni, mülâkattaki on beş yenilikçi işletme yanında anket yapılan diğer işletmelerin yenilikçiliği tam anlamıyla süreç ve sistemlerine henüz yansıtılmamış olmasıdır. Gelişmekte olan

Türkiye’de yenilikçi bir kültürün etkilerinin, oturmuş bir yönetim politikasına ve ilkelere sahip büyük ölçekli işletmelerde bir anda ortaya çıkması beklenemez. Yenilikçilik bir süreçtir ve benimsenmesi, özellikle çoğunluğu otoriter yönetime sahip Türk işletmelerinde zaman alacaktır. Dolayısıyla alışık ve durağan bir sistemden sonuç almaya eğilimli yöneticiler, yenilikçi bir kültürden başarılı sonuçlar alsalar da bu başarının geçici olacağına inanmaktadırlar. Yöneticinin, yenilikçiliği tek seferlik ve geçici başarı olarak görmesi, çalışanların da bu yönde motivasyonlarını etkilemektedir. Diğer yandan, yenilikçilikten alınan olası kötü sonuç, yönetici memnuniyetsizliğini arttıracaktır. Türkiye’nin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe ve yenilikçilik, sürekli bir hâle geldikçe, işletme yöneticileri daha katılımcı bir tutum sergileyerek, bu oluşumun başarılı sonuçlarının devamlılığına inanacak ve bu durum çalışanların performanslarına daha olumlu yansıtacaktır. Bu noktada H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Diğer yandan yenilik kültüründe motivasyon aracı, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan “kendini gerçekleştirme” duygusudur. Bu bakımdan çalışan, işi niteliğine göre ayırmamakta aksine iş bölümü ile deneyimi ve bilgisi neticesinde olası problem ya da ihtiyaca en orijinal ve farklı çözümü sunmaktadır. Dolayısıyla iş rotasyonu ile kendini farklı kültürlerde yetiştirmiş çalışanlar önemlidir. İş tatmini faktörlerinin, bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik yapısal eşitlik modeli aşağıda gösterilmiştir:

Şekil 12: İş Tatmininin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 12’ye göre; yenilikçi kültür (inovk_{1,2,3,4,5,6,7}) “işin niteliği”, “kâriyer”, “ücret/hâklar” ve “yönetici” faktörlerini; iş tatmini faktörlerinden “kâriyer” (0.203) ve “yönetici” (-0.320) de iş performansını etkilemiştir.

SONUÇ

Toplum ve müşteri taleplerinin hızlı olarak değişmesi, işletmeler için yenilik yapmayı bir ihtiyaç hâline getirmektedir. Bu noktada yeniliği benimseyen ve yaşam tarzı haline getiren işletmeler, değişime daha iyi uyum sağlayarak rakiplerine karşı güçlü duruma gelmektedirler. İşletmelerin yeniliği yaşam tarzı haline getirmeleri ise öncelikle “yeniliğe inanmaları” ile başlamaktadır. Fransız filozof ve yazar Albert Camus’un “inancınız yere düşerse, silahınız da yere düşer” sözlerinin belirttiği üzere inanç, yeniliğin başarıya ulaşmasında en büyük silah olmaktadır. Yeniliğe olan inanç, İ.K.Y.’nin yenilikçi uygulamaları ile beslenmektedir. Bu uygulamalar, hedefe nasıl hangi yöntemler ile gidileceğini gösterirken çalışanların, yenilikçiliğe olan katkılarını da ortaya koymaktadır. Bu noktada yaratıcı ve sorun çözücü iş görenlere ihtiyaç vardır. Yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi ve bunları geliştirecek ortamın sağlanması da yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir konudur.

Yenilik araştırmacıları, işletmelerin yenilikçi olabilmeleri için yeniliğin yönetilmesi gereken bir takım sürecin sonucu olduğunu; bu noktada, yeniliğe dayalı bir örgüt kültürü yaratmaları gerektiğini ifade etmektedirler. İ.K.Y.’nin yenilik odaklı uygulamalarına dair çok sayıda araştırma olduğu ancak yenilikçi örgüt kültürünün öncüllerine dair ilgili yazında bir boşluk olduğu ve İ.K.Y.’nin yenilikçi uygulamaları ile yenilik odaklı bir kültür arasındaki ilişkinin yeterince incelenmediği görülmektedir. Bu araştırmada yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı kültüre etkisini incelemek hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle literatür çalışması yapılarak, gelişmiş Batı toplumlarında ve gelişmekte olan Türkiye’de hâli hâzırda kullanımda ya da yürürlükte olan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları belirlenmiştir. Bu amaçla Kocaeli ilinde faaliyet gösteren on beş büyük işletmenin İ.K.Y. yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. İşletmeler ağırlıklı olarak lastik, mekanik-otomotiv, ilaç, gıda, alüminyum-sac levha, yapı alanlarında faaliyet gösteren köklü kuruluşlar olup, ürün-hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ön plândadır. Dolayısıyla değişen iş şartlarına uyumlu olarak iş süreçlerini yapılandırdıkları görülmektedir. Bu noktada işletmeler, yeniliği “tutku” olarak görmekte, ürün ve hizmet politikalarında sürekli gelişimi içinde barındıran açık yenilikçilik politikası uygulamaktadırlar. Mülakat soruları çerçevesinde mevcut

kültürün yenilikçilik ile ilişkisinde; işletmelerin girişimci takımlar, etkin öneri sistemleri, fikir paylaşımı, müşteri odaklılık, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, çevreye duyarlılık ve sürekli öğrenmeye önem verdikleri görülmektedir. Bu noktada üst yönetimin, yenilikçiliği ciddi şekilde desteklemesi dikkat çekicidir. Sonuç olarak mülâkata katılan işletmelerin çoğunluğunun mevcut kültürleri, yenilikçiliğe zemin hazırlamaktadır. Ancak işletmelerin, tam anlamıyla yenilikçiliği uyguladıkları söylenemez. Bununla birlikte birçoğu, yenilikçiliğe geçiş sürecindedirler.

İşletmeler, faaliyette bulunulan sektörün değişkenliği konusunda; artan oranlı bir değişkenlikten söz ederek, sektördeki dalgalanmaların faaliyette bulunulan alana göre farklılaşacağını ifade etmişlerdir. Bu noktada sektör değişkenliğinin İ.K.Y. uygulamalarına etkisi konusunda, “farkındalığın” sürekli öğrenme ile artırılması gerektiğini savunmaktadırlar. Aslında değişkenliğin hızlı ve sürekli olması, yenilikçiliği âdeta hızlandırmaktadır. Rakiplerin birbirleriyle kıyasıya mücadelesi, en yeni ve iyiyi sunmak istemelerine ya da pazarın büyük bir kısmına hâkim olmalarına yol açmaktadır. Bu noktada yurtdışı görevlendirmeleri, e-learning programlarına ağırlık verilmekte; farklı kültürlerden gelen diğer çalışanlar ile fikir alışverişine imkân tanınmaktadır. Bu koşulda, yenilikçi strateji doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme stratejisinin İ.K.Y. uygulamaları ile uyumuna bakıldığında; yenilikçiliğin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve hemen hemen her alanda uygulanması, İ.K.Y. uygulamalarının yenilikçi işletme stratejisine uygun olarak yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bir bakıma bu uygulamaların etkinliği, üst yönetimin tutumuna bağlıdır.

İşletmelerin mevcut kültürlerinin, genel olarak İ.K.Y. ile uyumlu olduğu görülmekte, çalışanların değişen çevre şartlarına/ farklı müşteri ihtiyaçlarına adapte olmaları beklenmektedir. Bu amaçla çalışanlardan gelen farklı fikirler toplanarak, bunlardan farklı ve orijinal olanlar seçilerek uygulama aşamasına geçilmesi önemli görülmektedir. İş görenlerin yeniliği benimsemesi, farklı kültürlerden gelen iş görenler ile çalışmalarına ve deneyim elde etmelerine olanak tanımaktadır. Bu noktada yenilikçi bir kültür (çıkıtı) inşası için, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları girdi olarak kabul edildiğinde, bu tepkimeyi hızlandıran katalizör, üst yönetim olmaktadır.

Yarı yapılandırılmış mülakat sonucu işletmelerin uyguladıkları yenilikçi İ.K. uygulamaları; “eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans temelli ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, mentörlük-koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk” olarak tespit edilmiştir. Bu uygulamalardan eğitimi, yenilikçi yapan özellikler; kişisel gelişim plânına göre hazırlanarak bireysel gelişimi sağlaması, faaliyetlerinde katılımıcılığın esas alması, alt kademedan üst kademeye kadar yenilikçiliğe dair geliştirme programlarına yer vermesi, yenilikçilik yarışmaları ile bilginin uygulamada yer almasına çalışması, kurumsal akademi ve öneri sistemleri ile bilginin değerini arttırmasıdır.

Her şeyin gittikçe hızlanıp çabuk tüketildiği 21. Yüzyılda işletmelerin daha yenilikçi olması, yaratıcı ve girişimci takımlar sayesinde olmaktadır. Takım çalışmasını yenilikçi yapan özellikler; yenilikçi strateji ve amaçlara odaklanarak mevcut ve gelecekteki problemlere dinamik çözümler üretmesi, beyin fırtınası-tartışma-paylaşım ile farklı fikir üretimini arttırması ve yaratıcılık için ortam hazırlaması, farklı disiplinlerin ve kültürlerin çeşitliliği ile probleme çok yönlü bakmayı sağlaması, interaktif iletişim ve yüksek oranda geri dönüşüm ile zamanında önlemler alınması, yıkıcı değil yapıcı eleştiri ile iş performansını arttırılmasıdır.

Yaratıcılığı yenilikçi yapan özellikler; yetenek programlarıyla kişiye özel geliştirilmesidir. Yaratıcılığı kullanarak oluşturulan ve uygulamaya konan fikirler ancak dinlenmiş ve motive olmuş bir zihin ürünü olarak ortaya çıktığından, işletme yönetiminin sağlayacağı sosyal organizasyonlar da önemli olmaktadır.

Sosyal faaliyetleri yenilikçi yapan özellikler; motivasyon artışı sonucu yaratıcılığı arttırarak yenilikçi fikir üretimini hızlandırması, yönetici-çalışan etkileşimi ve farklı öneri paylaşımını sağlayan yarışmalar ile algının değişimine zemin hazırlamasıdır. Bu noktada yarar sağlayan öneri sistemlerini yenilikçi yapan özellikler; verilerin, hızlıca toplanıp doğru yer ve zamanda kullanması, zamanında alınan bilgiyle güven ortamını sağlaması, farklı bakış açısıyla sorunların çözümü ve sistematik öneriler/ uluslararası sempozyumlar/ iyileştirme komiteleriyle bilgi güvenliği ve akışkanlığını sağlamasıdır.

Ücret ve ödül de çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlayan diğer motivasyonel faktördür. Performansa göre ödenen ücret, prim ve ödül yetenekli çalışanın beklentilerini karşılamalıdır. Bu noktada performansa göre ücretlendirmeyi yenilikçi yapan özellikler; ödül beklentili olarak yenilikçiliğe katkı sağlaması, çalışma kapasitesinden maksimum yararlanılması ve yetkinlik bazlı eğitimlerin performansa göre alınmasıdır. Performansı yenilikçi amaç doğrultusunda verimli kullanmak için koçların moderatörlüğü gereklidir. Mentörlük-koçluğu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; değişime göre işi adapte eden ve yönlendiren bir ayna olması, hızlı geri bildirim ile alınan risklerin olası zararlarını en aza indirme ve yenilikçiliğe uyum programları ile bireylerin özgüvenlerini arttıran bir danışman olmasıdır. Bu noktada iş rotasyonu uygulaması, bireylerin algılarının açılmasına ve çok yönlü düşünmeye sevk etmektedir. İş rotasyonunu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; değişimle beraber artan sorumluluk artışı sonucu başarı için daha fazla risk sunması, yenilikçiliğin benimsenmesi sonucu kişisel hedeften ziyade işletme hedefine odaklandırması, mesleki gelişim sonucu öğrenmeyi sürekli kılması, değişime farkındalık kazandırarak, farklı kültürlerde deneyim imkânı sağlamasıdır. Diğer yandan güçlendirme uygulaması ile üst yönetim sorumluluk dâhilinde çalışanlara yetki vermektedir. Güçlendirmeyi yenilikçi uygulama yapan özellikler; katılımı artırması dolayısıyla yeni ve orijinal fikirler için risk almayı sağlaması, yenilikçi amaç ve strateji doğrultusunda güçlendirilen çalışanın başarı arzusunun yükseltilmesi, algı ve düşünce sınırını zorlaması ve kendi inisiyatifi kullanarak karar almasını sağlamasıdır. Dikkat çekici bir konu da sosyal sorumluluk projelerinin yeni ve farklı şekilde geliştirilerek, çalışanların bizzat bu projeleri üretmesi ve uygulamaya geçirmeleri sonucu, değişen toplumsal problemlere çözüm bulabilmeleridir. İş dünyasındaki değişimle birlikte, işletmelerin içinde buldukları çevre de akışkan olarak sürekli yenilenmektedir. Bu dinamik ortamın ihtiyaçlarına cevap veren projeler, işletme imajını olumlu etkileyecektir. Bu nedenle her şeyde olduğu gibi, sosyal sorumluluk projelerinin de daha yenilikçi olması toplumun kazancıdır. Çünkü işletme duyarlı oldukça beslendiği çevre (müşteri kitlesi) olumlu tutumu ile işletmenin varlığının devam etmesini sağlayacaktır. Bu noktada toplum kazanırsa, temiz bir çevrede yaşayan mutlu ve sağlıklı insanların sayesinde yatırımlar, işlevsellik kazanır. Bu noktada sosyal sorumluluğu yenilikçi yapan

özellikler; toplumsal yaşama katkı sağlayacak nitelikte farklı ve hızlı çözüm getiren projeler üretme, işletme kültürünü “ben değil, biz düşüncesine” dayandırma, ihtiyaca odaklanma, farkındalık ve sağduyu yaratma, işletme imajını orijinal/ses getirici projeler ile güçlendirme ve korumadır. Bir bakıma toplum, işletmenin reklâmını yapmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerine paralel olarak, Türk işletmelerinde de kısmen aktif şekilde uygulanan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, işletmelerce uluslararası İ.K.Y. uygulamalarının kısmen tâkip edildiğini göstermektedir. İ.K.Y. açısından yenilikçi uygulamalara yönelik bir bilincin varlığını da ortaya koymaktadır. Batı ülkelerinde yapılan bir çalışmada en yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları olarak; ödüllendirme, teknik eğitimler, üst yönetimin eğitimi, kariyer plânlama ve uygulamaları, potansiyeli geliştirme, performans, başarı planlaması, birebir çalışan ilişkileri ve ilgili işe adaptasyon olarak bulunmuştur (Agarwala, 2003). Bu durum, Batı toplumlarının daha bireyci olarak, işbirliğine daha az önem vermelerinin sonucu olarak görülebilir.

Bireyci toplumlarda, çözüm noktası bireydir. Bu durumda denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlanmaktadır. Oysa bu çalışmada; “takım çalışması, sosyal faaliyetler, öneri-paylaşım kutuları, ortak sosyal sorumluluk projeleri” gibi uygulamalar ön plândadır. Bu durum, tamamen Türk kültürün kolektivist yapısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla grup iradesinin, üye davranışlarını yönlendirmesi beklenir. Bu durumda yenilikçi bir kültürün oluşumu için gerekli “yaratıcılık, risk alma, kendini sürekli geliştirme ve kişisel eğitim” gibi bireysel faktörler ters etkileniyor gibi olsa da; gerçekte yenilik kültürü, kolektivist yapıdan beslenmektedir. Sargut (2015)’un çalışmasında belirtildiği üzere Türkler, kendi ya da üstlerinin başarısını “yetenek” gibi kalıcı özelliklere dayandırırken; başarısızlığını “çaba” gibi değişken özelliklere bağlamaktadır. Oysa konu astları olduğunda bu kez başarıyı çabayla, başarısızlığı ise yetenekle ilişkilendirmektedir. Bu aşamada yenilikçi bir işletme yetenekli, sürekli öğrenme ve gelişime önem veren, orijinal ve farklı fikirleri olan bireyleri barındıracaktır. Bu noktada yeteneklerini geliştirerek, yenilikçi çabalarıyla katkı sağlayan birey, başarılı sayılacaktır. Diğer yandan Batı ve Türk toplumunda yenilikçi eğitimlerin sadece çalışanlara değil, üst yönetime verilmesi çalışmaların benzer noktalarıdır. Aynı şekilde iş rotasyonu, potansiyeli geliştirme olarak görülmüştür. Bu özelliği tamamlayıcı güçlendirme, performans yönetimi ve kâriyer geliştirme benzer yenilikçi uygulamalardır. Burada dikkat

edilmesi gereken, Türkiye gibi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu ülkelerde, örgütlerin “insan piramidi” olarak algılanması ve çalışanların kime itaat edeceklerini bilmeleridir. Yapılacak işler açık, patronun sözü yasadır. Fakat yenilikçi işletmelerde koçluk- mentörlük sistemi işlemekte olup, değişime ayak uyduran bir iş modeli mevcuttur. Kontrol ve destek üst yönetime ait olmakla birlikte yaratıcılık, yeni fikir geliştirme ve sürekli değişim için gereken bilgi ortamını koçlar/mentörler sağlamaktadır.

Araştırmanın nicel bölümünde; mülâkatlardan elde edilen on yenilikçi İ.K.Y. uygulamasına yönelik “yürütme, farkındalık ve sonuçlardan memnuniyetin” yenilikçi kültür inşasındaki rolü bağlamında iş tatmini ve iş performansına etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılan seksen katılımcının tümü İ.K. Yöneticisidir. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yürütülmesi (uygulama), farkındalığı (önemi) ve sonuçlarından tatmin konusunda İ.K. yöneticilerinin algılamaları birbirine yakın seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, Agarwala (2003)’nın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Yenilikçi bir İ.K.Y. uygulamasının işletmeye tanıtımı, farkındalık kazandırmakta; çalışanların, kişisel beklentileri ile görev kriterlerini karşılaştırmalarına neden olmaktadır. Amacı benimseyen çalışanlar, yenilikleri uygulamaktadırlar. Sonuçlardan beklenti içinde olan üst yönetim, yenilikçilik sürecinin yarar ya da zararlarını değerlendirerek, ya tatmin olmakta ya da tersi durum yaşanmaktadır.

Araştırmanın yenilik kültürü ile ilgili sonuçlarına bakıldığında stratejilerin, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanması önemli görülmektedir. Bu sonuç, açık bir sistem olan yenilikçi bir işletmenin geleceğini şekillendirmek için, strateji seçimine önemli vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yenilikçi stratejiler doğrultusunda, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, yeni fikir geliştirmeleri söz konusu olmakta, bu durum yenilik kültürü oluşumunu etkilemektedir. Yenilik kültürü oluşumunda yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının etkisine bakıldığında uygulamaların yürütülmesi ve farkındalığının, yenilik kültürü üzerinde direkt bir etkiye sahip olmadığı; ancak uygulama sonuçlarından tatminin, yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direkt bir etki sergilediği görülmektedir. Bu noktada yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına dair “farkındalık ve yürütme” ile “yenilik kültürü” arasında

herhangi bir ilişkinin olmadığı değil; aksine bu üç boyutun, kendi aralarındaki yüksek korelasyonu dikkate alındığında “farkındalık ve yürütmenin, yenilikçi bir kültür inşasını sonuçlardan alınan tatmin üzerinden etkilediği” tespit edilmiştir. Dolayısıyla yenilikçi İ.K. uygulamalarından tatmin edici sonuçlar alınması, yenilik kültürünü tetiklemektedir. Bir bakıma sonuç odaklılık hâkimdir. Bu durum, yenilikçi hedef ve stratejilerin, yenilik sürecinin en başında çalışanlara benimsetilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde çalışanların yenilikçiliğe dair algı ve tutumları değişmektedir. Ancak, yenilikçiliğin başarısı konusunda bir belirsizlik söz konusudur. Yenilik ortamında, değişimin hızı kestirilemez ya da bilgi açık ve net olmayabilir. Dolayısıyla çalışanın belirsizliğe toleransı yüksekse, bilgi ve enformasyon sayesinde, ipuçlarını yorumlama yeteneği gelişmektedir. Böylece işletmece, risk ve hatalar en aza indirgenmektedir. Yöneticiler ise, daha girişimci olarak çeşitli ve geniş bilgi toplama eğiliminde olmaktadır. Ancak Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma eğilimi ve “patronun, her zaman haklı olduğu” düşüncesine dayanan güç mesafesi olgusu yüksek olduğundan; yaşam boyu istihdam anlayışı ile kurumda çalışanlar, Sargut (2015)’un da deyimiyle “kime itâat edeceklerini” bilirler. Bu açıdan araştırma sonuçları; sonuca odaklanarak, tehdit edici belirsizliği azaltmak için, güç mesafesini açmaktadır.

İnşa edilen yenilik kültürünün, iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında; “işin niteliği, kâriyer imkânları, ücret ve hakları pozitif ve anlamlı bir yönde ancak, “yönetici” faktörünü, kısmen negatif etkilediği bulunmuştur. Mülâkat yapılan on beş işletmede yönetici, yenilik kültürüne çoğunlukla olumlu bakış açısına sahiptir. Ancak bu işletmeler; yayın, web vb. basın organlarında zaten yenilikçi olduklarını iddia eden kuruluşlardır. Diğer yandan ânket, daha genel bir tablo çizerek, içlerinde tam olarak yenilikçiliği uygulamayan işletmeleri de dâhil etmiştir. Dolayısıyla bu sonuç, gelişmekte olan Türkiye’de, tam olarak yenilikçiliğin uygulanmadığı ve henüz “geçiş sürecinde” olduğunun göstergesi olmaktadır. Nicel kısımdaki yönetici ve diğer iş tatmini faktör sonuçları, Türk işletmelerinin genel durumu baz alındığında nitel kısmın olumlu tablosundan farklılık göstermiştir. Buna göre; bir işletmede oluşan yenilik kültürü, çalışana öncelikle işin niteliği, beraberinde kâriyer ilerlemesi ve ücret/hâklar konusunda tatmin sağlamaktadır. Yenilik kültürü, yeni fikir üretme ve uygulamaya dair bir belirsizlik/risk ortamı sağladığından çalışanlar, katkılarına göre

ödül ve prim almaktadırlar. Yenilikçilik, işin niteliğini de çözüm sağlayıcı şekilde etkilemektedir. Ancak, çoğunlukla alışık, kurulu sistem ve ilkelere sahip Türk işletmelerinde, yenilik kültürünün bir anda oluşması beklenemez. Çünkü yenilik, bir süreçtir. Bu noktada çoğunlukla belirsizliğe ve hataya tolerans göstermeyen, risk almayan otoriter yöneticiler hâkl olarak, yenilikçiliğin “geçici bir başarı” olduğunu, “devamlılık göstermediğini” düşünmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu katı tutum, bir bakıma Türkiye’nin sosyal-çevresel-politik belirsizliklerinden de kaynaklanmaktadır. Bu noktada ankete katılan çoğu yöneticinin, otoriter bir tutum içinde, “henüz” uzun vadede yenilik kültürü başarısına garanti vermedikleri ve olumsuz bir tutum içinde oldukları gözlenmiştir. Dolayısıyla yenilikçi başarılar, yöneticileri, uzun vadede tatmin etmemektedir. Aslında bu sonuç, Türk işletmelerinin yenilikçilik açısından geçiş sürecinde olduklarını göstermektedir. Diğer yandan yöneticinin, yenilikçiliği tek seferlik ve geçici başarı görmesi davranışlarına çoğunlukla “kararsız” bir tutum eklemiştir. Genel olarak yöneticilerde gözlenen; belirsiz bir sosyo-politik ortamda başarı gösterme zorunluluğunun, içsel baskıya neden olduğudur. Bazı yöneticilerin sorulara verilen cevaplarda duraksamaları ya da net bir duruş sergileyememeleri; Türk işletmelerinde artan güç mesafesinin, hiyerarşinin, kurumsal yönetim ilkelerinin hâkim olduğu; henüz yenilikçi başarıların riskli bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla anket sonuçlarına göre; çalışanlar da yöneticinin negatif tutumundan etkilenmektedir. Diğer yandan çalışanlar, Türk kültürünün kollektivist yapısından da kaynaklı olarak sonuç odaklı hâreket ederek, görevlerini tamamlamaktadırlar. Bu noktada çalışanların kâriyerleri olumlu etkilenecektir. Ancak bu ortamda, yenilikçi süreçten alınacak olası kötü sonuç, yönetici memnuniyetsizliğini arttıracaktır. Ancak Türkiye’nin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe ve yenilikçilik benimsedikçe işletme yöneticileri, daha katılımcı bir tutum sergileyerek, bu oluşumun başarılı sonuçlarının devamlılığına inanacakları ve bu durumun, çalışanların performanslarına daha olumlu yansıtacağı umud edilmektedir. Bu noktada üst yönetim, yenilikçi amaç ve hedefler doğrultusunda işletmeye katkı sağlayacak yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını bir araç olarak geliştirilmeli, desteklemeli ve işletmede benimsenmelerini sağlamalıdır.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın hedefi; yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yenilik kültürü inşasındaki rolü bağlamında, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek literatüre katkıda bulunmaktır. Değişim ve sürekli öğrenme süreci olarak yenilik, farklı kültür ve anlayışlar gerektirmektedir. Bu noktada, değişime açık yöneticilerin varlığı önemli olmaktadır. Yenilik ile beraber işletmeler, rekabet avantajı yakalamaktadırlar. Özellikle yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki etkisini inceleyen bu araştırma orijinal niteliktedir. Bulgular, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının “yürütülmesi ve farkındalığının” yenilik kültürü üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı fakat, yenilikçi İ.K.Y. uygulama sonuçlarından “tatminin” yenilik kültürü üzerinde pozitif ve doğrudan bir etki sergilediğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, sadece yenilikçi bazda tasarlanan İ.K.Y. uygulamalarının “sonuçlarına dair memnuniyet” ile “yenilik odaklı örgüt kültürü” arasındaki direkt ve anlamlı ilişkiye dair kanıt sağlamaktadır. Bu durumda, yenilik kültürü inşasının en önemli belirleyicisi; işletmenin, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını başarı ile yürüterek, tatmin edici sonuçlar almasıdır. Aslında bu sonuç oldukça anlamlıdır. Çünkü örgüt kültürü; örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer, varsayım ve inançlardan oluştuğundan, örgütün formal yapısının altında yatan işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin yazılı olmayan kuralları ve örgüte hâkim olan ideolojiyi yansıtmaktadır. Bu noktada işletmelerin “yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, sürekli öğrenme, otonomi, işbirliği, esneklik ve informel iletişimi” içeren yenilikçi bir örgüt kültürü inşa etmeleri için etkili olan esas unsur yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını başarılı bir şekilde faaliyete sokarak, yöneticiler ve çalışanlarca benimsenmesi ve bu uygulamalardan tatmin edici sonuçların alınmasıdır. Bu noktada yöneticiler, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları olarak tanımlanan “öneri sistemi, güçlendirme, takım çalışması, eğitim, oryantasyon, performans değerlendirme, yönetici geliştirme, kâriyer planlaması” gibi uygulamalardan işletme amacına uygun olan İ.K.Y. uygulamalarını geliştirmeli, ayrıca bu uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığını inceleyerek, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını canlı tutmalıdır. Bununla birlikte bulgular, yenilikçi

İ.K.Y. uygulamalarına dair farkındalık (önem), yürütme ve yenilikçi bir kültür arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır.

Yenilikçi İ.K. uygulamalarına yönelik farkındalık, yürütme ve sonuçlardan tatmin boyutlarının kendi aralarındaki yüksek korelasyon dikkate alındığında, “farkındalık ve yürütmenin yenilikçi bir kültür inşasını, yenilikçi İ.K.Y. uygulama sonuçlarından alınan tatmin üzerinden etkiliyor” olması da gayet mümkündür. Bu durum, Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, üst yönetim ile iş görenler arası mesafenin fazla olduğu, iş görenlerin kendi düşüncelerini açıklamada çekimser kaldığı bir yapıdan kaynaklanabilmektedir.

Çoğu işletme her ne kadar kendini yenilikçi olarak adlandırsa da, çalışanları ancak verilen görevi yapmaktadırlar. Bunun yanında bireyci bir kültür anlayışı, çalışanın *ben* kimliğini ön plâna çıkararak, karşısına çıkan zorluklardan yeni bir öğrenme fırsatı yakalamasını ve yaratıcı olmasını sağlayarak, yenilik konusunda önemli sonuçlara imza atmasına neden olmaktadır.

Hofstede (1984) araştırma sonuçlarına göre kültürün *erkeksi boyuta* sahip olması, yüksek oranda amaca kilitlenme ve resmiyet kazanmış iş faaliyetlerini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları, Hofstede’in çalışmasını doğrular niteliktedir. Amaca odaklanan, bireyci ve güç mesafesinin yüksek olduğu yenilikçi işletmelerde çalışanlar, işletmenin yenilikçi stratejisine uyumlu olarak oluşturulan yenilik odaklı İ.K.Y. uygulamalarının farkında olarak yapılması gerekli görevleri yerine getirmektedir. Bu doğrultuda yürütülen uygulama sonuçlarından alınan tatmin, yöneticileri memnun etmektedir. Bu durum, çalışanların daha çok sonuç odaklı olduklarını göstermekte ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan bir sonuçtur. Çünkü bu kültürlerde insanlar, riskli durumlardan uzak durmaya çalışarak; otoriteye ve yazılı kurallara sıkıca uymaktadırlar. Bu koşulda yenilik, önemi farkında olunarak belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde yürütülmekte; diğer yandan alınan olumlu sonuçlar, yenilik odaklı bir kültür oluşumunu destekleyerek, çalışanları yenilik konusunda daha katılımcı olmaya cesaretlendirmektedir. Bir bakıma yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, İ.K.Y. alanında yenilikçi stratejiye uygun *yeni yollar* aramaktadır. Bu doğrultuda

yenilik, bir işletme kültürü haline gelerek, tutarlılık kazandığı tâkdirde yenilikçi işletmeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayacaklardır.

İkinci olarak bu çalışma; yenilik kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektedir. Yenilik kültürünün “işin niteliği, kariyer imkânı, ücret/ haklar ve yönetici” olmak üzere dört boyutta iş tatminini etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre yenilik kültürü, “yönetici” hariç, tüm boyutlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bulgular yenilik kültürünün, “yönetici” boyutunu kısmen negatif etkilediğini göstermektedir. Eğer yönetici; otoriter, değişime ön yargılı, katı bir tutuma sahip ise yenilik kültürünün kollektif ve interaktif iletişim ortamından hoşnut olmayabilir. Diğer yandan bir kısım yönetici, yenilikçi bir işletmede beklenildiği üzere yenilik ortamından pozitif ve anlamlı şekilde tatmin olarak yenilikçiliğe destek vermektedir. Araştırmanın nitel kısmında; web sitesi, basın-yayın ve ilgili kaynaklarda kendilerini yenilikçi adleden işletmeler yer almaktadır. Dolayısıyla yenilikçi olan bu işletmelerin yöneticileri, yenilik kültürü ve sonuçlarına olumlu baktığı tespit edilmiştir. Ancak anket, daha geniş çaplı bir örnekleme uygulanmış olup; ankette yer alan işletmelerin birçoğunun yenilikçiliğe henüz geçiş aşamasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yöneticiler, yenilikçiliğin nadiren ve tek seferde gerçekleştirilen bir süreç olduğu düşüncesinde olup; yenilikçilik başarısını henüz uzun vadeye yayamamışlardır. Ancak bu durum, Türkiye'nin sosyo- kültürel, politik, ekonomik durumuna da bağlı olmaktadır. Belirsizlikler aşıldığı takdirde, yöneticilerin otoriter ve ön yargılı tutumlarından sıyrılarak, yenilikçiliğe daha katılımcı olmaları beklenmektedir.

Örgüt kültürünün yenilikçiliği hareket geçirici etkilere sahip olması, yenilikçi başarıları getirmektedir. Bu açıdan yeniliğe imkân tanıyacak örgüt kültürü, değişime açık bir yapı olarak tatmin seviyesini arttıracaktır. Çalışanın yenilikçiliğe katkıda bulunması, tatmin olmasını da beraberinde getirecektir.

Yenilik kültürü, çalışanların daha çok fikir geliştirerek öneride bulunma, önerilerini proje aşamasından uygulama aşamasına taşıma, yaratıcı takımlar kurma

ve hızlı bilgi paylaşımı sağladığından tâtmin olmalarını da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, hâklı olarak kapsamlı kâriyer imkânlarına da sahip olmaktadır. Bu noktada yenilikçi bir kültürde; çalışanların tatminlerini etkileyen bir faktör de ücret ve hâklardır. Çalışanlar, örgütsel katkıları karşılığında bir ödül beklemektedirler. Bu ödüllerden biri ve belki de en önemlisi ücrettir. Çünkü bireyler, kendi katkı ve ödülleri ile örgütteki diğer bireylerin katkı ve ödülleri karşılaştırarak, bir eşitsizlik durumunda gerginlik duymaktadırlar.

Yüksek ücret alanlar, katkılarının işletme tarafından algılandığını, performansının âdil olarak değerlendirildiğini ve sonuçta kendinin başarılı olduğunu düşünmektedir. Bu durum çalışanın özgüvenini artırarak yeteneklerini daha çok işine aktarabilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla ücret, işe en uygun çalışana örgüte çekmekte ve nitelikli çalışana örgütte tutmaktadır. Bu noktada performans temelli ücretlemede; yenilikçiliğe katkısı oranında çalışan, ek teşvik ve prim alabilmektedir. Bu bakımdan ödüllendirme, yenilik sürecini çalışanlar açısından hızlandırmaktadır. Sonuç olarak yenilikçi örgüt yapısının sunduğu atmosfer, bireyler arası iletişimi de destekleyerek örgüt performansına katkıda bulunmaktadır.

Üçüncü olarak bu çalışma; yenilik kültürünün, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ampirik araştırmalar iş tamininin, bireysel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu yönündedir. Bu araştırmanın bulguları; “kâriyere” dair taminin, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı; ancak “yöneticiye” dair taminin, bireysel performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu hususta önemle belirtilmesi gereken nokta; yenilik odaklı bir kültürde “önyargı, deneyim, otoriter tavır, risk almamak, belirsizliğe ve hataya karşı tolerans göstermeme” gibi özelliklere sahip bir kısım yöneticilerin değişime (ekonomik, sosyal ya da teknolojik) sıcak bakmaması ya da “yenilikçiliğin geçiş sürecinde olması” sonucu, diğer çalışanları olumsuz etkilemeleri mümkündür.

Yenilikçiliğin öncelikle üst yönetim desteğiyle meydana geldiği göz önüne alındığında çalışanların, bir kısım yöneticilerin olumsuz bakış açıları sonucu, performanslarının düşmesi gayet doğaldır. Fakat ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı,

teknolojinin hızla değişim gösterdiği ve küreselleşen çevrede yenilik bir ihtiyaç hâline gelmektedir. Bu bakımdan yenilik bir defalık gerçekleşen bir faaliyetten ziyade, “kültürel gelişim ve değişim” faaliyeti olarak yön bulmaktadır. Bu durumda değişime ön yargılı yöneticiler, yenilikçiliğin kaçınılmaz olduğunun ve rekabetin vurucu sonuçlarının farkına vardıkları zaman, önyargılarının yerini esnek ve katılımcı bir tutum alacaktır.

Yenilikçi kültürde elde edilen başarıdan kaynaklı tâtmin, bireysel iş performansını arttırmaktadır. İster ürün- hizmet ister süreç ya da organizasyonel yenilik olsun, yenilikçi bir ortamın çalışana kattığı işbirliği ve güven duygusu, çalışanın kendini daha çok geliştirmesine olanak tanımakta ve bu yolla kâriyer imkânlarına kavuşmasını sağlamaktadır. Bu noktada yeniliği benimseyen çalışanlar, işi bir görev gibi algılamak yerine başarmaya yönelerek, sonuç odaklı hâreket etmektedirler. Bu durum, daha önce de belirtildiği üzere, sonuçların tatmininin, yenilik kültürü oluşumunu desteklediğini doğrular niteliktedir. Bu noktada kâriyer yükselişi, çalışanı “daha iyisini” yapmaya motive ederek, bireysel performansını da arttırmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACAR, Ahmet, Saime Önce ve Erkan Erdemir (2012). Ücret ve Ödül Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

AKAL, Zuhâl (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: MPM Yayını.

AKDEMİR, Ali (1994). Vizyon Yönetimi. İstanbul: Bayrak Matbaası.

----- (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik. 1. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

AKGEYİK, Tekin vd. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul: Ekin Yayınları.

AKYILDIZ, Hüseyin (2001). Ücret Yapısının Oluşumu. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No. 11,

ALTUN, Şafak (2011). Doğanın İnovasyonu. 1. Baskı, İstanbul: Elma Yayınevi.

ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

ARGYRIS, C. (1977). Double Loop Learning In Organizations. Harvard Business Review, 55(5): 115-125.

AŞIKOĞLU, Meral (1996). Motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

ATEŞ, M.R. (2007). İnovasyon Hayat Kurtarır. İstanbul: Doğan Kitapçılık.

BALAY, Refik (2000). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Dağıtım.

BALCI, A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Pegem A Yayınevi.

BARKER, C. (2002). Making the Sense of Cultural Studies. London: Sage.

BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAŞ, M. İ. ve A. Artar (1990). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111.

BAUMAN, Z. (1998). Sosyolojik Düşünmek. (Çev. A. Yılmaz.). İstanbul: Açılım Kitap.

BAUMAN, Z. (1996). Yasa Koyucular ile Yorumcular. İstanbul: Metis Yayınları.

BAYRAK, S. (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Beta Yayını.

BAYRAKTAROĞLU, S. ve Y. Özdemir (2007). İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler, içinde Kurt ve Bayraktaroğlu (edit.) Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler. Ankara: Gazi Kitabevi.

BİÇERLİ, Kemal vd. (2012). Çalışma İlişkileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BİNGÖL, Dursun (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayın No: 676.

----- (1997). Personel Yönetimi. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

----- (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yay.

BORMAN, W. C., ve S. J. Motowidlo (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

BUCHANAN, D. ve A. Huczynski (1997). Organizational Behaviour. London: Prentice Hall Inc.

BUCHKO, A. (1994). Barriers to Strategic Transformations, P. Shrivastava, A. Huff et J. Dutton (eds), Advances in Strategic Management, 10, Greenwich, CT: JAI Press.

BUDAK, Gönül (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DOĞAN C. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.

CANTIN, F. ve N. Thom (1996). Organisationsarbeit In Der Schweiz. 2. Aufl. Glattbrugg.

CARMINES E.G. ve R.A. Zeller (1982). Reliability and Validity Assessment. 5th Printing, Beverly Hills: Sage Publications Inc.

CASE, K., R. C. Fair ve S. Oster (2008). Principles of Microeconomics. 9 th. Prentice Hall.

CLARK, J. ve Guy, K. (1997). "Inovation and Competitiveness". Brighton: Technopolis.

DAFT, R. L. (2001/2004). Organizational Theory and Design (7th Ed.). Australia: South-Western.

DAVILA, T., M. Epstein ve B. Shelton (2007). Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It and Profit from It (6th ed.). New York: Pearson Inc.

DAVIS K. (1982). Human Behavior at Work. New Delhi, Tata Mc Graw Hill Publications. İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (1988). Çev. Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

DENISON, D. R. (1990). Corporate Culture and Organisational Effectiveness. New York: Wiley.

DIERKES, M. (2003). Örgütsel Öğrenme ve Bilginin El Kitabı. New York: Oxford Üniversitesi Yayınları.

DİNÇER, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. İstanbul: Timaş Yayınları.

DRUCKER, Peter (1987).Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları (Çev. Fatoş Dilber). Ankara: ODTÜ Yayınları.

----- (1988). Kapitalizmden Bilgi Toplumuna. Butterworth: Woburn.

----- (1993). Innovative and Entrepreneurship. Newyork.

----- (1999). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (Çev. İ.Bahçivangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

DURNA, Ufuk (2002). Yenilik Yönetimi. İstanbul: Nobel Yayınları.

ELÇİ Şirin (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Nova Yayınları.

ELIOT, T. (1962). Notes Towards the Definition of Culture. London: Faber.

ERDEMİR, Erkan vd. (2013). Performans Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2939.

ERDOĞAN, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.

----- (1991), İşletmelerde Davranış. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:135

----- (1994). Dünyanın Çarpık Düzeni. İstanbul: Kaynak Yayınevi.

----- (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul: MİAD Yayınları.

EREN, Erol (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası (Kuram ve Uygulamada Yenilik). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

----- (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınevi

----- (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

----- (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Doğu Üniversitesi İİBF.

ERKUT, T. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No: 40.

ERTÜRK, Mümin (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

FINDIKÇI, İlhami (1998). Stratejik İnsan Kaynakları. 7. Baskı, İstanbul: Alfa Basım ve Yayınları.

FLYNN, F. J. ve J. A. Chatman (2001). Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity?, in C. L. Cooper, S. Cartwright and P. C. Earley (ed.), International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, New York: Wiley.

HAILEY, John ve Ian Smillie (2001). Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs. London: Earthscan.

GEYLAN, Ramazan (1994). Personel Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset.

GEYLAN, Ramazan, Deniz Taşçı, Zümrüt Tonus, Serap Benligiray ve Özlem Oktal (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

GINNODA, B. (1997). The Who, What, When, Where, Why and How of Empowerment. The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16. Actionable Case Studies, Arlington: Pride Publications.

GREENBERG, J. ve R.A. Baron (1995). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work. London: Prentice Hall.

----- (1997). Behavior in Organizations. 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.

GUNDLING, E. (2002). Yeniliğin 3M Yolu (Çev. O.Gürbahçe), Ankara: Academyplus.

GUNZ, H., M. Evans ve M. Jalland (2000). Career boundaries in a Boundaryless World. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee and T. Morris (Eds.), Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives (pp. 24–53). Oxford: UK: University Press.

GUPTA, Om Prakash. (1982), Commitment to Work of Industrial Workers. New Delhi: Concept Publishing Company.

GÜMÜŞ, M. (1995). Yönetimde Başarı için Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Yayınları.

GÜNSEL, Ayşe, A. Akgün ve H. Keskin (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. 1. Basım, Ankara: Eflatun Yayınevi.

GÜVENÇ, B. (2002). İnsan ve Kültür. 9.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

----- (2002a). Kültürün ABC'si. 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

HAMMER, M. ve J. Champy (1997). Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto (Çeviren: S.Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.

HATCH, M. J. (1993). Dynamics of Organizational Culture, Thousand Oaks, CA: Sage.

HADGETTS, M.R. (1991). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulamaları (Çev. C. Çetin ve E.C. Mutlu). İstanbul: Beta Yayınevi.

HANNERZ, U. (1992). Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning. New York: Columbia University Press.

HARVEY, D. ve B. R. Bowin (1996). Human Resource Management: An Experiential Approach. New Jersey: Prentice Hall Inc.

HERZOG, P. (2011). Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies (2nd Ed.). Germany: Gabler Verlag.

HOFSTEDE, G. (1984). Culture Consequences: International Differences In Work-Related Values. London: Sage Publications.

----- (1991). Cultures and Organization: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

İSLAMOĞLU, G. (2002). Ekip Geliştirme, Örgütte Kişisel Gelişim (Editör: A.E.Aslan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi ve Ümit Alnaçık (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı). 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

JANSZEN, F. (2000). The Age of Innovation – Making Business Creativity a Competence Not a Coincidence. London: Pearson Education Limited.

GEORGE, J.M. ve G.R. Jones (1996). Understanding and Managing Organizational Behavior. 4 th. Edition, New York: Harper Collins College Publishers.

KANTER, R. M. (1983). The Change Matters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster.

----- (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

KAO, John (1989). Entrepreneurship, Creativity and Organization, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

KAVRAKOĞLU, İbrahim (1998). Değişim ve Yaratıcılık. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

----- (2006). Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon. İstanbul: Altedo Yayıncılık.

KIRIM, A. (2006). İnovasyon: Para Kazandıran Yenilikçilik. 1.Baskı, İzmir: Sistem Yayıncılık.

KOÇEL, Tamer (1989). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No. 205.

------(2007), İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

------(2011). İşletme Yöneticiliği. 13.Baskı, İstanbul:Arıkan Yayınları.

KONGAR, Emre (1972). Toplumsal Değişme. Ankara: Bilgi Yayınevi.

KOTLER, Philip (2000). Pazarlama Yönetimi (Çev. Nejat Muallimoğlu). 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

KOZLU, Cem M. (1986). Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. İstanbul: . Bilkom Yayınları.

KÖSE, S. ve A. Ünal (2003). Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları. 1. Basım, İzmir: Güven Kitabevi.

LAWLER, E. (1973). Motivation in Work Organizations. Monterey, California.: Brooks/Cole Publishers.

LEWIS, T. G. (1997). Friction-Free Economy: Marketing Strategies for a Wired World. New York: Harper Business.

LUECKE, Richard (2011). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (Çev.Turan Parlak). Harvard Business Press, 2. Baskı, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

LUTHANS F. (1992). Organizational Behavior. 6.Baskı, Singapore: McGraw-Hill.

LLOYD L. Byars ve W. Rue Leslie (2000). Human Resource Management. 6th Edition, USA: McGraw-Hill Inc.

MASLOW, A. H. (1968). Toward a Psychology of Being. New York: D. Van Nostrand Company.

MEJUYEV, V. (1987). Kültür ve Tarih. (Çev. S. H. Yokova,), Ankara: Başak Yayınları.

MUCHİNSKY, P.M. (1993). Psychology Applied to Work. 4th ed., California: Brooks/Cole Publishing Company.

NELSON, D.L. ve J.Q. Campbell (1997). Organizational Behavior. Eagan, Minnesota- United States: West Publishing Company.

NORDHAUG, Odd (1993). Human Capital in Organizations – Competence, Training and Learning. Oslo: Scandinavian University Press.

ÖNCÜ H. (1994). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Matser Basım.

ÖZALP, E. ve C. Kirel (2000). Örgütsel Davranış. 5.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:11.

Özcan, E. D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

ÖZÇELİK, Oya, Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. (ed. Lale Tüzüner), İstanbul: Beta Yayınları.

ÖZDAMAR, K .(1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler).Eskişehir: Kaan Kitabevi Yayın No:2.

ÖZGEN, H. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZLEM, D. (2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi. İstanbul: İnkılap.

ÖZMEN, Ö.N., Süral Özer ve Engin Deniz Yeriş (2010). Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

ÖZSAĞIR, A. (2007). Bilgi Ekonomisi. Ankara: Nobel Yayınları.

PEARSON, Alan W. (1991), “Managing Innovation: An Uncertainty Reduction Process”. (edited by Jane Henry and David Halker in Managing Innovation), First published, London and Newbury Park: Sage Publications.

PEHLİVAN, İ. (2001). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A.

PFEFFER, J. (1994). Competitive Advantages through People. Boston: Harvard Business School Press.

PUGH, D. (1991). Organizational Behaviour. Londra: Prentice Hall International (UK) Ltd.

RITCHIE, Sheila and Peter Martin (1999). Motivation Management. England Brookfield, Vt. USA: Gower Publishing.

RICHMAN, B.M. and Farmer, R.M. (1975) Management and Organizations. New York: Random House Press.

ROBBINS, Stephan P. (1998). Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice Hall.

ROGERS, Everett (1983). Diffusion of Innovations. 3. Baskı, New York: Free Press of Glencoe.

ROSINSKI, P. (2003). Coaching Across Cultures. London: Nicholas Brealey.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1996). Örgüt Psikolojisi. Bursa: Ezgi Kitapevi.

----- (1998). Örgütsel Psikoloji. 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.

SADULLAH, Ömer vd. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

SARGUT, Selami (2010). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitapevi.

SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

SCHEIN, E. H. (1985/ 2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

----- (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, MA.: Addison-Wesley-Longman.

SCHERMERHORN, J.R., G. Hunt ve R.N. Osborn (1985). Managing Organizational Behavior. New York: John and Sons Publishing.

SCHERMERHORN, J.R., J. G. Hunt ve R. N. Osborn (1994). *Managing Organizational Behavior*. Eighth Edition, Newyork: Mcgraw-Hill Book Co.

SCHUMPETER, Joseph A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3. Baskı, London: Allen and Unwin.

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Centry Business.

SMITH, P.C., L.M. Kendall ve C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

SOLMUŞ, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

SOM, Ashok (2008). *Organization Redesign and Innovative HRM*. New Delhi: Oxford University Press.

SONNENTAG, S. ve M. Frese (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. In (Ed. S. Sonnentag), *Chological Management of Individual Performance*. West Sussex, UK: Wiley.

SÖKMEN, Alptekin (2013). *Örgütsel Davranış*.1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

SÖYLEMEZ, Alev (2001). *Yeni Ekonomi*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.

STEWART, Thomas (1997). *Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*. İstanbul: BZD Yayıncılık.

Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routlege.

SUCU, Y. (2000). *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler*. Bolu: A.İ.B.Ü. Basımevi.

----- (2000). *Örgütsel Değişim*. 1. Basım, Ankara: Elit Yayıncılık.

SULLY de LUQUE, M. and M. Javidan (2004). *Uncertainty Avoidance*. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman and V. Gupta (Eds.). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe study of 62 societies*, (ss. 602-652). Thousand Oaks, CA: Sage.

SUNGUR, M, R. (2002). Yeni Dünya Düzeni. İstanbul: e-Yayınları.

SWAIM, Robert (2011). Bir Strateji Ustası: Peter Drucker (Çev.Ümit Şensoy). 2. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ŞAHİN, M. (2010). Örgütsel Davranışta Güncel Konular (Editör: N. Derya Ergun Özler). Bursa: Ekin Yayınevi.

ŞİMŞEK, H. ve A.Yıldırım (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ŞİMŞEK M. Şerif ve H. Serdar Öge (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Konya: Eğitim Kitapevi.

ŞİŞMAN, M. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

TAPSCOTT, D.ve M. Hill (1996). The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill.

TAPSCOTT, D. (1998). Digital Ekonomi Ağ Üzerindeki Akıl Çağında Umut ve Tehlike, Çev. Ece Koç. İstanbul: Koç Sistem Yayınları.

TAŞCI, Deniz vd. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.

TAŞKIN, H. ve M.R. Adalı (2003). Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri. İstanbul: Değişim Yayınları.

TEK, Baybars Ömer (1999). Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

TERZİ, A.R.(2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TENENHAUS M. (2008): Structural Equation Modelling for Small Samples. Paris: Jouy-en-Josas.

TONUS, Z. vd. (2014). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2650.

TOP, Seyfi (2008). İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

TOWERS, Perrin (1992). Priorities for Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Strategy. London: Towers Perrin.

TROTT, Paul (2002/2008). *Innovation Management and New Product Development*. Newyork: Prentice Hall- Financial Times.

UNAY, Cafer (1992). *Ekonomik Konjonktür*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

UNUTKAN, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.

UYARGİL, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.

UZKURT, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

UZUNÇARŞILI Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

ÜRPER, Yılmaz (2008). *Girişimcilik (Ed.Yavuz Odabaşı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

VROOM V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

WILLIAMS, R. (1977). *Culture and Society: 1780-1950*. Middlesex: Penguin Books.

YALÇIN, S. (1999). *Personel Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

YILMAZ, A. ve C. Eroğlu (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

ZANGWILL, W.I. (1993). *Lightning Strategies for Innovation*. New York: Lexington Books.

SÜRELİ YAYINLAR

ACAR, Elvan (2007). “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, cilt.3, sayı.2.

AHMAD, O. ve R.G. Schroeder (2003). “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”. *Journal of Operations Management*, cilt.21, sayı.1, ss. 19- 43.

AHMED, P. K. (1998). “Culture and Climate for Innovation”. *European Journal of Innovation Management*, cilt.1, sayı.1, ss. 30-43.

AKINCI, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, sayı:4.

AKKOÇ, İ. Ö. Turunç ve A. Çalışkan (2011). “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş ve Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”. *İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt. 13, sayı.4, ss. 83-114.

AMABILE, T. (1988). “A Model of Creativity and Innovation In Organizations”. *Research In Organizational Behavior*, vol.10, ss.123-167.

ANDERSON, James C. ve David W. Gerbing (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”. *Psychological Bulletin*, vol. 103, ss. 411-423.

ÁNGEL, P.O. ve L.S. Sánchez (2009). “Research and Development Manager’s Adaptation of Firm’s H.R.M. Practices”. *R. and D. Management*, cilt.39, sayı.3, ss.271-290.

ARAGÓN-CORREA, J. A., V. J. García-Morales ve E. Cordon-Pozo. (2007). “Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain”. *Industrial Marketing Management*, cilt. 36, sayı. 3, ss.349-359.

ARDIÇ, Kadir ve Musa Döven (2004). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, cilt.2, sayı.2, ss. 69-83.

ARGYRIS, C. (1977). “Double Loop Learning in Organizations”. *Harvard Business Review*, cilt. 55, sayı.5, ss. 115-125.

ARTHUR, Jeffrey (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, cilt. 37, sayı. 4, ss. 670-687.

AYDOĞAN, Ö. (2005). "El Bilgisayarı Seçme Rehberi". *Yeni Para Yayınları*, Sayı.2.

AUGUSTINE, N. (2013). "Building a Culture of Innovation". *Research- Technology Management* (november- december).

BAKKER, Arnold B. ve F. Nachreiner ve W.B. Schaufeli (2001). "The Job Demands-Resources Model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, ss. 499-512.

BAKKER, A.B., C.M Boyd, M. Dollard, N. Gillespie, A.H. Winefield ve C. Stough (2010). "The Role of Personality in the Job Demands-Resources Model". *Career Development International*, cilt.15,ss. 622-636.

BASADUR, M. and A. Garry Gelade (2006). "The Role of Knowledge Management in the Innovation Process". *Creativity and Innovation Management*, cilt.15, sayı.1, ss. 45-62.

BAYSAL, Ayşe (1997). "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt.16, sayı. 2.

BENLİĞİRAY, S. (2007), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerine Etkisi". *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 171.

BERBEROĞLU, Güneş (1990). "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı". *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 8, ss. 1-2.

BIDDLE, B. ve M. Marlin (1987). "Causality, Confirmation, Credulity, and Structural Equation Modeling", *Child Development*, cilt. 58, ss. 4-17.

BOEDDRICH, Heinz-Juergen (2004). "Ideas in Workplace: A New Approach Toward Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process". *Creativity and Innovation Management*, cilt.13, sayı.4, ss. 274-285.

BOWLES, S. ve Picano, J. (2006). "Dimensions of Coaching Related to Productivity and Quality of Life Consulting". *Psychology Journal: Practice and Research*, vol.58, sayı. 4, ss. 232 – 239.

BOWLES, S., C. J. L. Cunningham, G. M., De La Rosa ve J. Picano (2007). "Coaching Leaders in Middle and Executive Management: Goals, Performance, Buy-in". *Leadership and Organization Development Journal*, cilt. 28, sayı.5.

BREAUGH J. A. (1981). "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes". *Psychological Bulletin*, cilt.52, ss. 415–422.

BRETTEL M. ve Cleven, N.J., (2011). "Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance", *Creativity and Innovation Management*, cilt.20, sayı.4.

BREWER, Peter (1998). "National Culture and Activity- Based Costing Systems: A Note". *Management Accounting Research*, cilt.9, ss. 241-260.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz, ss. 470-433.

BÜTE, Mustafa (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt.25, sayı.1.

CAPELLI, Peter ve Robert B. Mckersie (1987). "Management Strategy and Redesign of Work Rules". *Journal of Management Studies*, cilt. 24, sayı.5, ss. 441-462.

CARTER, C. (1994). "Human Resources Management and Total Quality Imperative", Amacom, USA, s. 132.

CHAN, L. L. M., M. A. Shaffer ve E. Snape (2004). "In Research of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices On Firm Performance". *International Journal of Human Resource Management*, cilt.15, sayı.1, ss. 17-35.

CHANDLER, G. N., C.Keller ve D.W. Lyon (2000). "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture." *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), ss. 59-76.

CHANG, Song vd. (2011). "Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices". *International Journal of Hospitality Management*, cilt.30, ss. 812-818.

CHEN, Tser-Yieth vd. (2003). "The Study of Career Needs Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R&D Personnel: The Case of Taiwan". *International Journal of Human Resource Management*, cilt.14, sayı. 6, ss. 1001-1026.

CHIN, W. (1998). "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling." *Mis Quarterly*, cilt. 22, sayı. 1, pp. vii-xvi.

CHUANG, Li-Min (2007). "The Social Psychology of Creativity and Innovation: Process Theory (PT) Perspective". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, cilt. 35, sayı. 7, ss.875-888.

CLEVELAND, J.N., K.R. Murphy ve R.E. Williams (1989). "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", *Journal of Applied Psychology*, vol.74, ss. 130-135.

CLAVER, E., J. Llopis, D. Garcia, ve H. Molina (1998). "Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior". *Journal of High Technology Management Research*, cilt.9, sayı. 1, ss. 55-68.

COHEN, W. M. and D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, cilt. 35, sayı.1, ss.128-152.

COLEMAN, H. J. (1996). "Why Employee Empowerment Is Not Just a Fad". *Leadership and Organization Development Journal*, cilt. 17, sayı.4, ss. 29-36.

COLINS, C.J. ve K.D. Clark (2003). "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 6, pp.740-751.

COLLINS, C. J. and K. D. Clark (2003). "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource in Creating Organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Journal*, cilt.46, sayı. 6, ss. 740- 751.

CONWAY E. ve Mc Mackin J. (1997). "Developing a Culture of Innovation. What is the role of the HR system?". Dublin City University Business School Working Paper, no. 32.

COOKE, A. K. (1999). "Gender Differences and Self Esteem". The Journal of Gender Specific Medicine, cilt. 2, ss. 46-52.

COVIN, J. G. ve D. P. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 7-25.

CROSSAN, M. ve M. Apaydın (2010). "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature". Journal of Management Studies, cilt. 47, sayı. 6, ss. 1154-1191.

ÇALIŞKAN, A. (2013). "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü". İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt.15, sayı. 1, ss. 88-112.

ÇAKIR, Özlem (2006). "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara.

ÇÖL, Güner (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri". Doğu Üniversitesi Dergisi, cilt. 9, sayı. (1), ss. 35-46.

DAMANPOUR, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". Academy of Management Journal, cilt. 34, sayı. 3, ss. 555-590.

DEADRIK, D.L. ve G.D. Gardner (1999). "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles". Journal of Quality Management, volume 4, no:2.

DELERY, J. E. ve D.H. Doty (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency". Academy of Management Journal, cilt. 39, sayı. 4, s. 802.

DEMEROUTI, E., A.B. Bakker, J. de Jonge, P.P.M. Janssen ve W.B. Schaufeli (2001). "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control". Scand Work Environ. Health, cilt. 27, sayı. 4, ss. 279-286.

----- (2001). "The Job Demands: Resource Model of Burnout". Journal of Applied Psychology, cilt. 86, sayı. 3, ss. 499-512.

DEMEROUDI Evangelia, Arnold B. Bakker (2011). "The Job Demands–Resources model: Challenges for future research". SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, cilt. 37, sayı. 2.

DEMİRKAYA, H. vd. (2014). "Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği". Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR), cilt:2 sayı:1.

DENISON, D. R. ve G. M. Spreitzer (1991). "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach". Research in Organizational Change and Development, cilt. 5, ss. 1-21.

DJOEN, S.T. ve A.Uijttenbroek (1997). "A New Role for is Managers". Information Infrastructure Management, s.34.

DOBNI, C. B. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis". European Journal of Innovation Management, cilt.11, sayı. 4, ss. 539-559.

DOBSON, W. and A.E. Safarian (2008). "The Transition from Imitation to Innovation: An Inquiry into China's Evolving Institution and Firm Capabilities". Journal of asian Economics, cilt. 19, ss. 23-42.

DOĞAN, S. (1997). "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü". Amme İdaresi Dergisi, cilt. 4, sayı 30.

DOUGHERTY, E.R. (1992a). "Optimal Mean Square N-Observation Digital Morphological Filters".CVGIP: Image Understanding, cilt.55, sayı.1, ss. 34-54.

ERDEM F. (1996). "İşletme Kültürü". Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

ERDEM, O. ve M. Dikici (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.8, sayı.29, ss. 198-213.

EREN, Erol ve H. Gündüz (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma". Doğu Üniversitesi Dergisi, sayı:5, ss. 65-84.

EREN, H. ve A. Kılıç (2013). "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikle Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt. 27, sayı. 3, ss. 221-244.

ERGİN, C. (1997). “Bir İş Doyumu Ölçeği Olarak İş Betimlemesi Ölçeği Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. *Türk Psikoloji Dergisi*, cilt. 12, sayı. 39, ss. 25-26.

ERTEKİN, Yücel (1978). “Örgüt iklimi”. *Amme İdaresi Dergisi*, cilt 2, sayı: 2, s.6.

ERYİĞİT, N. (2013). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayını*, ss.82-83.

ESLAMI, N. (2011). “Promoting Innovation in Enterprises through H.R.M. Practices”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, cilt. 5, sayı. 9, ss. 902-906.

EVERED, R. D. ve J. C. Selman (1989). “Coaching and the Art of Management”. *Organizational Dynamics*, cilt.18, ss.16-32.

FLANDER, A. (1965). “The Fawley Productivity Agreements: A Case Study of Management and Collective Bargaining”. Review by: H. S. Kirkaldy. *The Economic Journal*, cilt. 75, sayı. 297 (Mar., 1965), ss. 187-189.

FORD, C. M. (1996). “A Theory of Individual Creative Action In Multiple Social Domains”. *Academy of Management Review*, cilt. 21, sayı. 4, ss. 1112–1142.

FORNELL, C. ve D.F. Larcker (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*, cilt. 18, sayı. 1, ss. 39-50.

FOSTER, S. ve J. Lendl (1996). “Eye Movement Desensitization and Reprocessing: Four Case Studies of A New Tool for Executive Coaching and Restoring Employee Performance after Setbacks”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, cilt. 48, ss. 155–161.

FURMAN, Jason ve Joseph E. Stiglitz (1998). “Economic Crises: Evidence and Insights from East Asia”. *Brookings Papers on Economic Activity*, cilt. 2, ss. 1-135.

GATIGNON, H. ve J. M. Xuereb (1997). “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”. *Journal of Marketing Research*, cilt. 34, sayı. 1, ss.77–79.

GEÇİKLİ, Fatma (2004). “Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, sayı. 20, ss. 107-116.

GOUGH, H. A. (1979). "Creative Personality Scale for the Adjective Check List". *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt.37, ss. 1398-1407.

GRANDEY, J. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres". *Journal of Organizational Behavior*, cilt.18, sayı. 2, ss. 159–180.

GRANT, A. ve S. Palmer (2002). "Coaching Psychology". Meeting Held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 18th May.

GREEN, L.S., L.G. Oades ve A. Grant (2006). "Cognitive-Behavioral, Solution-Focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-Being and Hope". *The Journal of Positive Psychology*, cilt.1, sayı. 3, ss. 142–149.

GREENWOOD, R. ve C. R. Hinings (1988). "Design Archetypes, Tracks and the Dynamics of Strategic Change". *Organization Studies*, cilt. 9, ss. 293-316.

GUEST, D. E. (1997). "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda". *International Journal of Human Resource Management*, cilt. 8, sayı. 3, ss. 263- 276.

GUETTEL, W. (2006). "Innovation Change and Rule-Breaking". OLKC 2006 Conferance, University of Warwick, Coventry, 20-22 March.

GÜL H., E. Oktay ve E. Gökçe (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Akademik Bakış*, sayı 15, Ekim 2008.

GÜRBÜZ, Sait ve Mustafa Bekmezci (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt:41, sayı:2.

HANNAN, M.T. ve J. Freeman (1977). "The Population Ecology of Organizations". *American Sociological Review*, cilt. 49, sayı.2, ss. 149-164.

HALBESLEBE, J. R. B ve Anthony R. Wheeler (2008). "The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave". *Work and Stress*, cilt.22, sayı. 3, ss. 242-256.

HAUSER, M. (1998). "Organizational Culture and Innovativeness of Firms-An Integrative View". *International Journal of Technology Management*, cilt. 16, sayı. 1, ss. 239-255.

HAYTON, J. C. ve D. J. Kelley (2006). "A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship". *Human Resource Management*, cilt. 45, sayı. 3, ss. 407-427.

HEIDENRICH, M. (2001). "Innovation and Culture In Europaeischer Perspective". F.S. *European Integration and Global Society Paper*, University of Bamberg.

HERACLEOUS, L. (2001). "An Ethnographic Study of Culture in The Context of Organizational Change". *Journal of Applied Behavioral Science*, cilt. 37, ss. 426-446.

HEWITT-DUNDAS, N. (2006). "Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants". *Small Business Economics*, cilt. 26, sayı. 3, ss. 257-277.

HORNSBY, J. S., D. F. Kuratko ve S. A. Zahra (2002). "Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale". *Journal of Business Venturing*, sayı: 17, s.s. 253-273.

HU, S.L.Y. ve L. LEUNG (2003). "Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace". *Telematics and Informatics*, cilt. 20, sayı. 4, ss. 365-382.

HURLEY, R. F. (1995). "Group Culture and its Effect on Innovative Productivity". *Journal of Engineering and Technology Management*, cilt.12, sayı. 1, ss. 57-75.

HURLEY, R. F. ve G. T. M. Hult (1998). "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *The Journal of Marketing*, cilt. 62, sayı. 3, ss. 42-54.

ICHNIEWSKI, C., K. Shaw ve G. Prensushi (1997). "The Effects of Human Resource Management Practice on Productivity". *American Economic Review*, cilt.87, ss. 291-313.

IRANI, Z., A. Beskese and P. Love (2004). "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence", *Technovation*, cilt.24, sayı. 8, ss. 643-650.

İŞCAN, Ö.F. ve K. Timuroğlu (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt. 21, sayı. 1, ss.119-136.

JAKUTBAVICIUS, A. (2003). “Inovacijos Procesai, Valdymo Modeliai, Galimybės”. Vilnius: Lietuvos Inovacijų Centras, s. 127.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ D. ve R. Sanz-Valle (2005). “Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study”. International Journal of Manpower, cilt. 26, sayı. 4, ss. 364-381.

JUDGE, W. Q., G. E. Fryxell, ve R. S. Dooley (1997). “The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation”. California Management Review, cilt. 39, sayı. 3, ss. 72-85.

JUCEVIČIUS, Giedrius (2007). “Innovation Culture: Constable Universality of the Concept”. Kaunas University of Technology, Social Sciences, cilt.4, sayı. 58.

KAHN, R. L. (1973). “The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude”. Psychology Today, cilt.27, sayı. 5.

KAPLAN, M. (2011). “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

KARAMEHMET, B. (2012). “Starbucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları”. İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.2.

KASNAKLI, B. (2002). “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”. Verimlilik Dergisi, cilt. 2, ss. 131-152.

KAYALAR, Murat ve N.Metin Özmutaf (2007). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim, Kültür Bağlamında Etkileşim”. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt. 12, sayı.2, ss. 107- 119.

KHAZANCHI, S., M. W. Lewis ve K. K. Boyer (2007). “Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”. Journal of Operations Management, cilt.25, sayı. 4, ss. 871-884.

KILIÇ, Mustafa ve Barış Bilginoğlu (2010). “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği”. Sosyo Ekonomi, Temmuz-Aralık, ss.215-241.

KIRBACH, M. and C. Schmiedeberg, (2008). "Innovation and Export Performance: Adjustment and Remaining Differences in East and West.

KIREL, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi". İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, cilt:28, sayı:2, ss. 115-136.

KOCHAN, Thomas A., Robert B. Mckersie and Peter Capelli (1984). "Strategic Choise and Industrial Relations Theory". Industria Relations, cilt. 23, sayı. 1, ss. 16-39.

KORTE, R. F. ve T. J. Chermack (2006). "Changing Organizational Culture with Scenario Planning". Futures, ss. 1-12.

KOSSEK, E. E. (1990). "Diversity in Child Care Assistance Needs: Problems, Preferences and Work -Related Outcomes". Personnel Psychology, cilt. 43, sayı. 4, ss. 769-791.

KÖSE, Sevinç vd. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt: 7, sayı: 1.

KRASULJA, N., I. Radorejević, M. Ratković, S. Tasić ve D. Radosavljević (2013). "Adjustment of Corporate Culture to (on) the Serbian Market". Metalurgia International, cilt.18, sayı.6, ss. 169-174.

KUZU, A. ve Mehmet Kahraman (2010). "Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.12, sayı. 4, ss. 173-184.

LADO, A. A. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: Competence-Based Perspective". Academy of Management Review, cilt. 19, sayı. 4, ss. 699-727.

LARSON, Andrea L. (2000). "Sustainable Innovation through an Entrepreneurship Lens". Business Strategy and Environment, cilt.9, ss.304-317.

LAURSEN, K. ve N. Foss (2003). "New Human Resources Management Practices, Complementaries and the Impact on Innovation Performance". Cambridge Journal of Economics, cilt.27, sayı. 2, ss. 243-263.

LEE, T. ve H. Tsai (2005). "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness". Industrial Management and Data Systems, cilt.105, sayı. 3, ss. 325-348.

LEEDE, J. ve J. K. Looise (2005). "Innovation and HRM: Towards and Integrated Framework". *Creativity and Innovation Management*, cilt.14, sayı. 2, ss. 108-117.

LESSER, E. ve S. JOANNE (2005). "Preparing for Human Resources Business Transformation Outsourcing: Risk Mitigation Strategies". IBM Institute for Business Value. (March 2005).

LING, T.C. ve Nasurdin, A.(2010). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia". *The Journal of Applied Business Research*, cilt. 26, sayı. 4, ss. 105-115.

LLOPIS, O., A. Garcia-Granero, A. Fernández-Mesa ve J. Alegre (2013). "Manager's Risk Taking Propensity and Innovation in Organizations: the Mediating Influence of Employee's Perceived Risk Taking Climate", 35th Druid Celebration Conference, Barcelona, Spain, 17-19 June.

LOCKE, E. A. (1991). "Goal Theory, Control Theory: Contrasting Approaches to Understanding Work Motivation". *Motivation & Emotion*, cilt.15, ss. 9-28.

LONDON, M. (1983). "Toward a Theory of Career Mobility". *The Academy of Management Review*, cilt.8, sayı. 4, ss. 620-630.

LONTI, Zsuzsanna and Anil Verma (2003). "The Determinants of Flexibility and Innovation in the Government Workplace: Recent Evidence from Canada". *Journal of Public Administration Research and Theory*, cilt. 13, sayı. 3, ss. 283-310.

LOOISE, J.K. ve M. Van Riemsdijk (2004). "Innovating Organizations and H.R.M.: A Conceptual Framework". *Management Revenue*, cilt.15, sayı. 3, ss. 277-287.

MADSEN, P. (2005). "Responsible Design and the Management of Ethics", *DMI Review*, cilt. 16, sayı. 3, ss. 37-41.

MARTINS, E. C. ve F. Terblanche (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation". *European Journal Of Innovation Management*, cilt.6, sayı. 1, ss. 66-74.

McCOMB, C. (2009). "How Does Psychological Contract Explain the Efficacy of Coaching?". *New Zealand Journal of Employment Relations*, cilt.34, sayı. 2, ss. 44-60.

McLEAN, L. D. (2005). "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource

Development". *Advances in Developing Human Resources*, cilt. 7, sayı. 2, ss. 226-246.

MCELWEE, G. and L. Warren (2000). "TQM and HRM in Growing Organizations". *Journal of Strategic Change*, cilt. 9, sayı. 7, ss. 427-435

MCGILL, M.E. ve W.J. Slocumun (1993). "Unlearning The Organization". *Organizational Dynamics*, cilt. 22, sayı. (2), ss. 67-74.

McLAUGHLIN, P., J. Bessant ve P. Smart (2008). "Developing an Organizational Culture that Facilitates Radical Innovation In a Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Findings". *International Journal of Technology Management*, cilt.44, ss.298-323.

MEHR, D. ve P.R. Shaver (1996). "Goal Structures in Creative Motivation". *Journal of Creative Behavior*, cilt. 30, sayı. 2, ss. 77-105.

MENZEL, H.C, I. Aaltio and J. Ulijn (2007). "On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organisations". *Technovation*, cilt. 27, sayı.12, ss. 732-743.

MEYER, Herbert E. (1976). "Personnel Directors are the New Corporate Heroes", *Fortune*, February.

MILES, R.E. and C.C. Snow (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems". *Organizational Dynamics*, cilt.11, ss.36-52.

MORILLO, Carolyn R. (1990), "The Reward Event and Motivation" .*The Journal of Philosophy*, cilt. 87, sayı.4, s.270.

MICHIE, Jonathan ve Maura Sheehan (2003). "Labour Market Deregulation, Flexibility and Innovation". *Cambridge Journal of Economics*, cilt.27, ss.123-143.

MILLER, D. ve P. Friesen (1980a). "Archetypes of Organizational Transition". *Administrative Science Quarterly*, ss. 268-299.

MILLER, D. and P.H. Friesen (1980b). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation". *Academy of Management Journal*, cilt. 23, sayı. 4, ss. 591-614.

MOK, E., Au.ve B. Yeung (2002). "Relationship between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong". *Journal of Nursing Management*, cilt.10, ss.129-137.

MORGAN, Kevin (1997). "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal". *Regional Studies*, cilt.31, sayı. 5.

MORRIS, M.H. ve F.F. Jones (1993). "H.R.M. Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from the U.S.A". *International Journal H.R.M.*, cilt.4, sayı. 4, ss. 873-896.

MORRIS, L. (2007). "Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders". *Innovation Labs White Paper*.

NAKAMURA, L. (2002). "Economics and the New Economy: The Invisible Hand Meets Creative Destruction". *Business Review* (July–Aug. 2000), Federal Reserve Bank of Philadelphia, Dept. of Research and Statistics, 10 Independence Mall, Philadelphia.

NAKTİYOK, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı: 2, s.2.

NARVER, J. C. ve S.F. Slater (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *The Journal of Marketing*, s.s.20-35.

NEELY, A. (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?". *International Journal of Operations and Production Management*, cilt: 19, sayı: 2, ss. 205-228.

NEWMAN, Karen L. ve D. Nollen Stanley (1996). "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, cilt. 27, sayı. 4 (4th Qtr., 1996), ss. 753-779.

NG, K.Y. and Van Dyne, L. (2001). "Individualism-Collectivism as a Boundary for the Effectiveness of Minority Influence In Decision-Making". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, cilt. 84, ss. 198–225.

OLDHAM, G. and A. Cummings (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work". *Academy of Management Journal*, cilt. 39, sayı.3.

O'REILLY, Charles A. vd. (1991). "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit". *Academy of Management Journal*, cilt. 34, sayı. 3, ss. 487-516.

ORGAN, D. W. (1977). "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis". *Academy of Management Review*, cilt. 2, ss. 46–53.

ORTIZ, Jesús Perdomo and others (2009). “An Analysis of the Relationship between Total Quality Management-Based Human Resource Management Practices and Innovation”. *The International Journal of Human Resource Management*, cilt.20, sayı. 5, ss. 1191-1218.

OUDENHOVEN, J. P. (2001). “Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study”. *International Journal of Intercultural Relations*, cilt.25, sayı. 1, s.s. 89-107.

ÖRÜCÜ, Edip ve Füsün Esenkale (2005). “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, cilt. 8, sayı. 14, ss. 141-166.

ÖZGENÇ Ali (2007). “İnovasyon Stratejiniz Var mı?”, *Gold News*, sayı.161.

ÖZKAPLAN, Nurcan ve Ahmet Selamoğlu (2005). “Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine”. *İş Güç Dergisi*, cilt.7, sayı.1.

ÖZMEN, Ö. ve Ö.Y. Saatçioğlu (2010). “Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modelling: Evidence From Turkey”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, cilt.17, sayı. 2.

PAVITT, K. (2002). “Innovation Routines in the Business Firm: What Corporate Tasks Should They Be Accomplishing?”. *Industrial and Corporate Change*, cilt. 11, sayı. 1, ss. 117-133.

PEÇEN, Ümit ve Nihat Kaya (2013). “Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, cilt.14, sayı. 1, ss. 95-111.

PHILIPPAS, D. vd., (2009). "Influence of Financial Innovation to the Validation of Operational Risk". *Managerial Finance*, cilt. 35, sayı. 11, ss. 940 – 947.

PIROLA-MERLO, A. ve L. MANN (2004). “The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregation Across People And Time”. *Journal Of Organizational Behavior*, cilt. 25, ss. 235-257.

PERKMANN, Markus ve André Spicer (2014). “How Emerging Organizations Take Form: The Role of Imprinting and Values in Organizational Bricolage”. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, cilt. 25, sayı. 6, ss. 1785–1806.

PITT, M. ve K. Clarke (1999). "Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation". *Technology Analysis and Strategic Management*, cilt. 11, sayı. 3.

POWELL, T. C. (1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, cilt. 16, ss.15-37.

PRAJOGO, Daniel I. and K. Ahmed Pervaiz (2006). "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance". *R &D Management*, cilt.36, sayı. 5, ss. 499-515.

PRICE, R. (2007). "Infusing Innovation into Corporate Culture". *Organizational Dynamics*, cilt. 36, sayı. 3, ss. 320-328.

REEVES, C. ve D. Bednar (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, cilt. 19, sayı. 3, ss. 419-445.

RODRIGUES, A. ve E. Assmar (1988). "On Some Aspects of Distributive Justice in Brazil". *Interamerican Journal of Psychology*, cilt. 22, s.s.1-20.

ROTUNDO, M. ve P.R. Sackett (2002). "The relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach". *Journal Of Applied Psychology*, cilt. 87, sayı. 1, ss. 66-80.

ROSE, Che ve Naresh Kumar (2006). "The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance". *Performance Improvement*, cilt.45, sayı. 4, ss. 18-24.

SAARI, L. ve T. JUDGE (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction". *Human Resorce Management*, cilt.43, sayı. 4, ss. 395-407.

ŞAHİN, A., M. Cankurt, C. Günden ve B. Miran (2008). "Çiftçilerin Risk Davranışları: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt.23, sayı. 2, ss. 153-172.

SARMINAH Samad (2006). "The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions". *Journal of International Management Studies*, cilt.1, sayı. 1.

SCARBROUGH, H. (2003). "Knowledge Management, H.R.M. and Innovation Process". *International Journal of Manpower*, cilt.24, ss. 501-516.

SCHEIN, E. H. (1990). "Organizational Culture". Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management *American Psychologist*, cilt. 45, ss.109-119.

SCHULER, Randall S. ve Suzan E. Jackson (1987). "Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices". *Academy of Management Executive*, cilt.1, sayı. 3, ss. 207-219.

SCHAUFELI, W.B. ve A.B. Bakker (2004). "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*, cilt. 25, ss. 293-315.

SCHULTZ, T. W. (1961). "Investment in Human Capital". *American Economic Review*, cilt. 51,ss. 1-17.

SELVARAJAN, T. vd. (2007). "The Role of Human Capital Philosoph in Promoting Firm Innovativeness and Performance: Test of a Causal Model". *International Journal of Human Resources Management*, cilt.12, sayı. 1, ss. 50-62.

SHIPTON, H., M. A. West, J. Dawson, K. Birdi and P. Malcolm (2006). "H.R.M. as a Predictor of Innovation". *Human Resource Management Journal*, cilt. 16, sayı. 1, ss. 3-27.

SIGLER, T.H., and C.M. Pearson (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment". *Journal of Quality Management*, cilt.5, ss. 27-52.

SKERLAVAJ, M., J.H. Song and Y. Lee (2010). "Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms". *Expert Systems with Applications*, cilt. 37, sayı. 9, ss. 6390–6403.

SMITH, B.N., J.S. Hornsby and R. Shirmeyer (1996). "Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice". *SAM Advanced Management Journal*, ss. 10- 15.

SOM, Ashok (2006). "Brancing for MNC Competition through Innovative H.R.M. Practices: The Way Ahead for Indian Firms". *Thunderbird International Business Review*, cilt.48, sayı.2, ss. 202-237.

----- (2008). "Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in the Context of Economic Liberalization in India". *The International Journal of Human Resource Management*, cilt. 19, sayı. 7, ss. 1278–1297.

SPECTOR, Paul E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Satisfaction Survey". American Journal of Community Psychology, cilt.13, sayı.6'dan aktaran A. Yelboğa (2009). "Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS)". World Applied Sciences Journal, cilt.6, sayı.8, ss. 1066-1072.

SPREITZER, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". Academy of Management Journal, cilt. 38, sayı. 5, ss. 1442-1465.

SPREITZER, GM, M. A. Kizilos and S.W. Nason (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain". Journal of Management, cilt. 23, sayı. 5, ss. 679-704.

STEELE, J. and M. Murray (2004). "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation". Engineering, Construction and Architectural Management, cilt.11, sayı. 5, s. 320.

SULIMAN, Abubakr M.T. (2001). "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context". The International Journal of Human Resource Management, s. 6.

SUMMERS, T. P. and W. H. Hendrix (1991). "Modeling the Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study". Journal of Occupational Psychology, cilt. 64, ss. 145-157.

SÜMER, Nebi (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar". Türk Psikoloji Yazıları, cilt. 3, sayı. 6, ss. 49-73.

ŞAHİN, Levent (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi". İstanbul: Kamu-İş, cilt.11, sayı.2.

ŞEKERLİ, E. ve E. Gerede (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları". İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt.13, sayı. 1, ss. 17-38.

ŞİMŞEK, Levent (1995). "İş Tatmini". Verimlilik Dergisi, sayı: 12.

TETT, R. P. and D. D. Burnett (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. Journal of Applied Psychology, cilt. 88, ss. 500 –517.

TELLİ, Çağatay vd.(2010). "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon".

Kamu-İş, cilt.11, sayı.3.

THOMAS, K. W. ve B. A. Velthouse (1990). “Cagnitiye Elements of Empowerment: An Interpretiye Model of Intrinsie Task Motiyation”. Academy of Management Review, cilt. 15, sayı. 4, ss. 666 681.

THORNBERRY, Neal. (2001). “Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?”. European Management Journal, cilt. 1, sayı. 5, ss. 526-533.

TIDD, J. (2001). “Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance”. International Journal of Management Reviews, cilt. 3, sayı. 3, ss. 169-183.

GUDMUNDSON, D., C.B. Tower ve E.A. Hartman (2003). Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter”. Journal of Developmental Entrepreneurship, cilt. 8, sayı. 1, ss. 1-17.

TOWER, C. vd. (1993). “Measurement of Organizational Innovation: A Process Aproach”. Journal of Business and Entrepreneurship, cilt. 5, sayı.2, ss. 23-26.

TUSHMAN, M. L. vd. (1996). “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”. California Management Review, cilt. 38, sayı. 4, ss. 8-30.

TUTAR Hasan ve Mehmet Altınöz (2010). “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, cilt 65, sayı 2, ss. 195-218.

TÜFEKÇİ, Nezihe ve Ömer Kürşad Tüfekçi (2006). “Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde bir Uygulama”. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt. 2, sayı. 4, ss. 170-183.

TZAFRIR, S. ve A.B.A. Gur (2007). “H.R.M. Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator”. Research and Practice in Human Resource Management, cilt. 15, sayı. 2, ss. 1- 20.

TZAFRIR, S. (2004). “The Consequences of Emerging HRM Practices, Trust in their Managers”. Journal of Personnel Review, cilt. 33, ss. 624-647.

USSAHAWANITCHAKIT, Phapruek (2011). “Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation and Performance

Relationships”. Journal of International Business and Economics, cilt. 11, sayı. 2, ss. 45-55.

VALENCIA, J. C. N., R. S.Valle ve D. J. Jiménez (2010). “Organizational Culture as Determinant of Product Innovation”. European Journal of Innovation Management, cilt. 13, sayı. 4, ss.466-480.

VAN BUSKİRK, W. ve D. Mc Grath (1999). “Organizational Cultures as Holdings Environments”. Human Relations, cilt.52, sayı. 6.

VAN DER PANNE, G., C. Van Beers and A. Kleinknecht (2003). “Success and Failure of Innovation: A literature Review”. International Journal of Innovation Management, cilt. 7, sayı. 3, ss. 309-338.

VRAKKING, J. Willem and J. Anton Cozijnsen (1993).“Monitoring the Quality of Innovation Processes Innovation Successes”. Journal of Strategic Change, cilt. 2, ss. 65-81.

YEŞİL, S. ve A. Kaya (2012). “The Role Of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study”. International Journal of Information Technology and Business Management, cilt.6, sayı.1.

YUMUŞAK S. (2008) “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt. 13, s.3, ss. 241-251.

ZERENLER, M., N. Türker ve E. Şahin (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı.17, s. 657.

WALUMBWA, Peterson vd. (2010).“An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital”. Service Climate and Job Performance, cilt. 63, sayı.4, s. 944.

WALSWORTH, S. and A. Verma (2007). “Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey”. Industrial Relations, cilt. 46, sayı. 2, ss. 222-240.

WANG, C. L. and P. K. Ahmed (2004). “The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”. European Journal of Innovation Management, cilt. 7, sayı. 4, ss. 303-313.

WEST, M. A. (2002). "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation In Work Groups". *Applied Psychology: An International Review*, cilt. 51, ss. 355-424.

WIENER, Y. ve Y. Vardi (1990). "Relationships between Organizational Culture and Individual Motivation-A Conceptual Integration". *Psychological Reports*, cilt. 67, sayı. (1), ss. 295-306.

WISE, L.R. (1999). "The Use of Innovative Practices in the Public and Private Sectors: The Role of Organizational and Individual Factors". *Public Productivity and Management Review*, cilt. 23, sayı. 2, ss. 150-168.

WRIGHT, P. M. ve G. C. Mc Mahan (1992). "Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management". *Journal Of Management*, cilt. 18, sayı. 2, s. 295.

WRIGHT, P.M., S.A. Snell and L. Dyer (2005). "New Models of Strategic H.R.M. in a Global Context". *International Journal of Human Resource Management*, sayı.16, ss. 875-881.

ZENGER, T.R. and W.S. Hesterly (1997). "The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units". *Organization Science*, cilt. 8, ss. 209-222.

ZHAO, S.(2008). "Application of Human Capital Theory in China in The Context of the Knowledge Economy". *International Journal of Human Resource Management*, cilt. 19, sayı. 5, ss. 802-817.

KONGRE ve BİLDİRİLER

EDWARDS, R. W., P. Kumar, R. Ranjan (2002). "Understanding Organisation Culture and Innovation: A Case Study Approach". *Proceedings From Sixth International Research Conference On Quality, Innovation and Knowledge Management*.

KAYNAK, Tuğray (1981). " A. Maslow'un Holistik- Dinamik Motivasyon Modelinin İstanbul İş görenleri üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu".*Yönetim psikolojisi 2. Ulusal Sempozyumu*, Ankara: Sevinç Matbaası.

KULAKLI, Atıf (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları". *5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

RAPORLAR

OSLO MANUAL (2005). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD and Euorostat Manual (Çev: TÜBİTAK, 2006). Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. 3. Baskı, Ankara.

TEZLER

ALTUNDAŞ, Olgun (2000). “Poliste Stres ve İş Tatmini”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi S.B.E., Ankara.

BALCI, Ali (1985). “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, S.B.E., Ankara.

CELEP, Hatice (2010). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü”. T.C. Maliye Bakanlığı Str. Geliş. Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.

DUMAN, Gürcan (2000) “Yönetim Açısından İş Tatmini”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

GÜMÜŞ, M. (1995). “İşgücüne Nitelik Kazandıracak Bir Politika Olarak Ortaöğretim Düzeyindeki Mesleki-Teknik Eğitim ve Uygulama Sonuçları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

KEMAL, Ayhan. (2002). “İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.

KILINÇ, E.C. (2011). “İnovasyon ve Ulusal Kalkınma: A.B. Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat A.B.D., Karaman.

LAKA-MATHEBULA, M.R. (2004). “Modelling the Relationship between Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust”. (Ph. D Thesis), University of Pretoria, South Africa.

POLATTAŞ, Oğuz (2009). “Şirketlerde İnovasyon Sisteminin Gelişimi”. Mesleki Yeterlilik Tezi. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

TAŞ, H. (1999). “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

İNTERNET ERİŞİMLERİ

AGARWALA Tanuja (2003). "Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation". A Faculty of Management Studies, University of Delhi, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0958519021000029072#preview/>, (01.01.2014).

AKTAN, C. (2014). "Yeni Ekonominin Özellikleri". <http://canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/ozellikleri.htm>. (15.10.2014).

AKYOS, M. (2014). "Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi", http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm. (01.04.2014).

BRİSA (2014). Stratejik Planlama. <http://www.brisa.com.tr/Brisa/Basin>. (16.10.2014).

BTSO (2014). "İnovasyon Nedir? ve Şirketlere Ne Getirir?". <http://www.btso.org.tr/databank>. (12.11.2014).

BUSINESSWEEK (2005). "Managing Google Ideas Factory". http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b395093.htm. (01.05.2007).

CAMELO Ordaz, C., Martin Alcazar, F., Romero Fernandez, P. ve Vale Cabrena, R. (1999). Explonatory Factors of Product Innovation: The Spanish Context. <http://www.sba.muohio.edu/abas/2015/martinall.pdf> . (05.06.2015).

DAFT, R.L. (2004). Management 7th (seventh) edition Text Only Hardcover, http://www.amazon.com/Management-7th-seventh-Text-4NW154G/ref=la_B00J6M83BQ_1_8/179-58735836803536?s=books&ie=UTF8&qid=1454935388&sr=1-8. (02.04.2014).

DEMİRCİ, E. (2014). "Yenilik Yönetimi". <http://docplayer.biz.tr/1133488-T-c-anadolu-universitesi-yayini-no-2602-acikogretim-fakultesi-yayini-no-1570-yenilik-yonetimi-yazarlar-yrd-doc-dr-ahmet-emre-demirci-unite-1.html>. (02.10.2014).

ECZACIBAŞI (2014). "İnovasyon". <http://www.eczacibasi-inovasyon.com.tr>. (16.10.2014).

ERDAL, M.(2008). “İşletme Yenilik Süreçlerinin Tarihsel Gelişimi ve Yaratıcı Örgüt Yapısı”. <http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/FileTeknoloji%20Yönetimi>. (10.10.2014).

FOCUS (2014). “Innovation”. <http://www.focusinnovation.net>. (12.11.2014).

GATIGNON, H. ve J.M. Xuereb (1997). “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46910>, (01.04.2014).

GÜRÇAY, C. (2003). “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”. <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>. (12.09.2014).

GÜRSU, H. (2014). “İnovasyon”. <http://www.konseptprojeler.com/tasarim>. (10.09.2014).

HEWITT-DUNDAS, N. (2006). “Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants”. *Small Business Economics*, cilt.26, ss.257–277. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-005-2140-3>. (15.09.2014).

JARUZELSKİ, B. and Jon Katzenbach (2012). “Building a Culture that Energizes Innovation”. *Financial Executive*. <http://trove.nla.gov.au/work/163516046?q&versionId=178239466>. (01.07.2015).

JIMÉNEZ–JIMÉNEZ, D. ve R. Sanz-Valle (2005). “Innovation and Human Resource Management Fit: an Empirical Study”. *International Journal of Manpower*, cilt. 26, sayı. 4, ss. 364–381. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720510609555/>.(10.07.2014).

OSLO KILAVUZU (1995). http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf. (04.05. 2015).

PERKMANN Markus ve André Spicer (2014). “How Emerging Organizations Take Form: The Role of Imprinting and Values in Organizational Bricolage”. *Organization Science* Published online in *Articles in Advance*. <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf./10.1287/orsc.2014,0916/> (11. 09. 2014).

SNIUKAS, Marc (2007). “Reshaping Strategy The Content, Process, and Context of Strategic Innovation”. http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Sniukas.pdf.(10.10. 2014).

T.D.K.(2015)http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.568ab6095aa0f7.58585500. (03.04.2015).

TIDD Joe ve Keith Pavitt (1997). “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”. Social Science Research Network. <http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract.id=1496216>. (30.06.2014).

TURKCELL (2014). “Yenilik”. <http://www.turkcellteknoloji.com.tr/RD/CDIPPage>. (16.10.2014).

TÜSİAD (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi. <http://www.tusiad.org:7979/FileArchive/ulusal.pdf>.(04.07.2014).



EKLER

EK 1. Mülâkat Soruları

- 1. İşletmenizde mevcut olan kültürü nasıl değerlendirirsiniz? Bu kültürü/atmosferi, yenilikçi olarak addedebilir misiniz?*
- 2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektörün değişim-dinamizm seviyesi nedir?*
- 3. İ.K.Y. alanında, işletmenizde ne tip yenilikçi uygulamalar mevcuttur?*
- 4. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör dinamizmi, İ.K.Y. uygulamalarını yapılandırma şekli üzerinde etkili midir?*
- 5. İ.K.Y. uygulamalarınız, işletmenizin genel stratejisi ile örtüşmekte midir?*
- 6. İşletme kültürü ile İ.K.Y. uygulamaları arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?*
- 7. Nasıl ya da hangi İ.K.Y. uygulamaları, işletme kültürünü, yenilikçi bir zemine taşıyabilecektir?*

Teşekkür Ederiz

EK 2. Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme A.B.D./ Yönetim- Organizasyon Programı tarafından yürütülen: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçi Yaklaşımlar” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları, yenilikçi kültür, bireysel iş performansı ve iş tatmini olarak dört bölümden oluşan anket, İ.K. birim yöneticisi ya da uzmanları tarafından doldurulmalıdır. Verilen cevaplar, işletme-çalışanlar ile ilgili bilgiler gizli tutularak; istenildiği takdirde araştırma sonuçları katılımcı işletmelere genel ve ortalama özellikler şeklinde bildirilecektir.

Araştırma tekniği açısından, çapraz olarak sorulan ve tekrar gibi görünen sorular ankette bulunması zorunlu sorulardır. Değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için, bütün soruların içtenlikle cevaplandırılması büyük önem arz etmektedir. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Saadet Ela PELENK
Kocaeli Üniversitesi

A.Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları					
A₁. Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları kapsamlı bir şekilde yürütülmektedir.					
1.Eğitim	1	2	3	4	5
2.Takım Çalışması	1	2	3	4	5
3.Öneri Sistemleri	1	2	3	4	5
4.Sosyal Faaliyetler	1	2	3	4	5
5.Performans Bazlı Ücretlendirme	1	2	3	4	5
6. Yaratıcılık	1	2	3	4	5
7.Mentorluk-Koçluk	1	2	3	4	5
8.İş Rotasyonu	1	2	3	4	5
9.Güçlendirme	1	2	3	4	5
10.Sosyal Sorumluluk	1	2	3	4	5
A₂. Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarına ait yüksek seviyede bir farkındalık ve önem mevcuttur.					
1.Eğitim	1	2	3	4	5
2.Takım Çalışması	1	2	3	4	5
3.Öneri Sistemleri	1	2	3	4	5
4.Sosyal Faaliyetler	1	2	3	4	5
5.Performans Bazlı Ücretlendirme	1	2	3	4	5
6. Yaratıcılık	1	2	3	4	5
7.Mentorluk-Koçluk	1	2	3	4	5
8.İş Rotasyonu	1	2	3	4	5
9.Güçlendirme	1	2	3	4	5
10.Sosyal Sorumluluk	1	2	3	4	5
A₃. Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının sonuçları, işletmeniz açısından tatmin edici seviyededir.					
1.Eğitim	1	2	3	4	5
2.Takım Çalışması	1	2	3	4	5
3.Öneri Sistemleri	1	2	3	4	5
4.Sosyal Faaliyetler	1	2	3	4	5
5.Performans Bazlı Ücretlendirme	1	2	3	4	5
6. Yaratıcılık	1	2	3	4	5
7.Mentorluk-Koçluk	1	2	3	4	5
8.İş Rotasyonu	1	2	3	4	5
9.Güçlendirme	1	2	3	4	5
10.Sosyal Sorumluluk	1	2	3	4	5

B.Yenilik Kültürü					
1.Firma stratejiniz, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5
2.Firma çalışanlarınız, sahip oldukları bilgi ve deneyim birikimini paylaşmak üzere teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
3.Firma çalışanlarınız, yeni ve farklı fikirleri, karşılıklı saygı ve anlayış çerçevesinde tartışmak üzere teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
4.Firmanız çalışanlarınız, güncel beceri ve yetenekler edinerek kendilerini sürekli geliştirmek üzere teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
5.Firmanızda, yenilikçi ve yaratıcı düşünce ve eylemler teşvik edilerek ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
6.Firma çalışanlarınız, belirli bir seviyede risk almak konusunda desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
7.Firmanızda hata yapmak hoşgörü ile karşılanmakta ve hatalara birer öğrenme fırsatı gözü ile bakılmaktadır.	1	2	3	4	5
C.Bireysel İş Performansı					
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
D. İş Tatmini					
1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim, yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5
4.İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
5.İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5
6.İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
7.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5
8.Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5

11.İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3		5
12.Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5
13.İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5
14.Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5
16.Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5
17.İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
18.Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5
19.Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
20.Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5
21.Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
22.İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5
23.Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5
24.İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5
25.İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
26.Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27.Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
28.Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5
29.İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5
30.Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5
31.Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5
32.Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5
33.Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34.İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5
35.İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
36.Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5

Teşekkür Ederiz.

EK 3. Nitel Tablolar

Tablo 1. İşletmelerin Yenilikçiliğe Bakış Açıları

İşletmeler	Referans (İ.K.Y.)	Açıklama
A ₁	İ.K.Y.	“Açık yenilik stratejileriyle, yeniliğin kendi sınırlarına çıkıp; hızının artırılmasını desteklenmektedir.”
A ₂	İ.K.Y.	“Başta hizmet kalitesi ve sürekliliği olmak üzere, her alanda değişimi savunuyoruz. Dolayısıyla yeni yatırımlar ile sektörde öncülüğümüzü sürdürmek istiyoruz ...”
A ₃	İ.K.Y.	“...Yeni yaklaşımlar= Yeni olanaklar sloganıyla yenilikçiliği destekliyor ve uyguluyoruz...”
A ₄	İ.K.Y.	“..yeniliği, görev tanımlarından bağımsız olarak, tüm iş süreçlerimize yansıtmakta; günlük yaşamın parçası hâline getirmekteyiz...”
A ₅	İ.K.Y.	“ ...yaratıcı bireylere değer veriyoruz ayrıca yenilikçi teknolojileri kullanıyoruz...”
A ₆	İ.K.Y.	“...bulduğumuz sektörde farklı ve lider olmak, önemli bir rekabet aracıdır. Bu amaçla yenilikçilik gerekliliktir...”
A ₇	İ.K.Y.	“...Tüketici ihtiyacını karşılamak üzere, bilimsel yenilikleri uygulamaktayız. Global ürün geliştirme uzmanları, bilimsel bulguları -örneğin yeni, işlevsel bir malzemeyi-, ürün performansı, paketleme ve maliyet gibi kriterlere entegre ederek ürünleri tasarlamaktadır...”
A ₈	İ.K.Y.	“...yenilikçiliği, problemlere çözüm sağlayacak şekilde kullanmaktayız...”
A ₉	İ.K.Y.	“tasarım ve çeşitlilik için yenilikçilikten yararlanmaktayız...”
A ₁₀	İ.K.Y.	“...21. Yy.’da, yenilikçi ve öncü olmak zorundayız...”
A ₁₂	İ.K.Y.	“...yenilikçilik artık lüks değil, gerekliliktir...”
A ₁₃	İ.K.Y.	“..yenilikçiliği uygulamakta ve çalışanlarımızın yaratıcı ve kendini geliştiren bireyler olmalarını istiyoruz...”
A ₁₄	İ.K.Y.	“...değişime açık ve çevreye duyarlı olarak, İnsan Kaynaklarını en etkin şekilde değerlendirmekteyiz...”
A ₁₅	İ.K.Y.	“...müşteri beklentilerini aşan ürünleri tasarlamak, geliştirmek ve üretmek için yenilikçiliği tüm ürünlerimizde uygulamaktayız...”

Tablo 2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (2. ve 3. Kod) (A ₁: İşletmeler, U ₁ : Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları)	A
U₁	
“Eğitim programları, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Farklı kademelere göre; <i>yetenek, yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları</i> tasarlanıp yönetilmektedir. Geliştirme programları, tüm ülkelerden, farklı seviyede çalışanların katılımlarıyla çalışanlara öğrenme imkânı sağlamaktadır...”	A ₁
“Çalışanlarımızı geliştirmek, önleyici ve düzeltici önlemler almak adına, eğitime ayrı bir önem vermekteyiz. Bu nedenle, akademimiz mevcuttur. Eğitim türlerimiz; <i>ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir.</i> Akademi sayesinde, bilgi birikimi çalışanlarımıza daha hızlı ve etkili aktarılarak, sürdürülebilir gelişim için temel oluşturulmaktadır...”	A ₂
“...sürekli öğrenim ve kişisel gelişim İnsan Kaynakları felsefimizin en önemli temellerini oluşturmaktadır. Çalışanlarımızın taleplerini ve özel olarak pozisyon ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, yıllık eğitim planları hazırlamaktayız.- Teknik eğitimler, teknik olmayan eğitimler, e-Eğitimler- Temel değerlerimizi bütün çalışanlarımıza aşlamak amacıyla eğitimlerden bütün çalışanlarımız yararlanmaktadır. Yurtdışı Eğitimleriyle de farklı kültürlerden bakış açılarını birleştirmekteyiz...”	A ₃
“...yenilikçiliği, İnsan Kaynakları uygulamalarımıza da yansıtıyoruz...”	A ₄
“...yenilikçilik adına yaratıcı birey ve gelişimine önem verdiğimizden; inovasyon yarışmalarında işletmemiz yer almaktadır...”	A ₅
“...yenilikçilik kültürünün mimarı, çalışanlardır. Dolayısıyla öncelikle İnsan Kaynaklarında, yenilik gerekmektedir...”	A ₆
“...İşletmemiz, yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının, eğitimle geldiği inancıyla çevrimiçi eğitim yanında; tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik, geniş yelpazede eğitim programları düzenlemekteyiz. 0-2 yıl ya da yeni mezunlara yönetici aday programı uygulamaktayız. Böylece yeni çalışanlar, uzman kişilerden aldıkları eğitimlerle son teknikleri kavramaktadırlar...”	A ₇
“...hastalıkların önceden teşhisi ve tedavisinde başarılı olmak adına eğitimlerimize öncelik vermekteyiz. Çalışanlarımızın profesyonel ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktayız. Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları yanında; uzun vadeli, kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için gelişim programları düzenlemekteyiz...”	A ₈
“...öneri sistemlerinin etkin kullanılması, yeni talepler için yaratıcılığın kullanılması en temel uygulamalarımızdır. Bireysel ve organizasyonel gelişimi desteklemek, verimliliği ve performansı artırmak için eğitimin her kademedeki personel için gerekli ve yararlı olduğuna inanılmaktadır. Eğitimler; mesleki, yönetsel ve kişisel gelişim olmak üzere 3 alanda düzenlenmektedir...”	A ₉
“...her insanı ayrı bir yetenek olarak görerek, yeni fikir ve görüşlerinin desteklenmesini ve uygulamaya geçirilmesinden yanayız...”	A ₁₀

Tablo 2'nin devamı

“... İşletme olarak eğitime verdiğimiz önem neticesinde; yeni mühendislerin tecrübe edinerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacak projemiz devam etmektedir. Ayrıca performans yönetim sistemi neticesinde elde ettiğimiz verilerle, kişisel gelişim, yönetsel gelişim ve mesleki gelişim alanlarında bir sonraki yılın eğitim planını oluşturmaktayız...”	A ₁₁
“kurumsal akademimizde; liderlik, satış ve yalın 6 sigma programları, dünyada ve Türkiye’de alanında uzman eğitmenler tarafından, sertifikalı eğitim ve gelişim içeriklerinden oluşmaktadır ...”	A ₁₂
“...eğitim faaliyetleri, üç ana kaynaktan beslenmektedir: Eğitim ihtiyaç analizi, performans yönetim sistemi çıktıları ve bütçe dışı talepler. Ayrıca, şirket içi teknik ve profesyonel eğitimler de uygulanmaktadır...”	A ₁₃
“...çalışanların mesleki tatminlerinin yükseltilerek, başarılı olmalarının sağlanması için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmayı amaçlayan eğitim programları uygulanmaktadır...”	A ₁₄
“...açtığımız akademi ile bireye saygı ilkesi doğrultusunda, tüm çalışma arkadaşlarımızın kabiliyetlerini ve potansiyellerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktayız. Akademide bilgi ve beceri, ürün ve bireysel-gelişim eğitimleri sunmaktayız...”	A ₁₅
U₂	
“...girişimci takımlar ile çok yönlü organizasyonel kültür yaratmaktayız...”	A ₁
“...takım çalışması ile problem çözme yetkinliğinin artırılması sağlanmaktadır...”	A ₂
“...değer yaratan bir organizasyon olmak için, etkili iletişim ve karşılıklı güvenin yer aldığı takımlardan yararlanmaktayız...”	A ₃
“...yenilikçilik için yaratıcı ve dinamik çözümleri, takım çalışmasıyla sağlamaktayız...”	A ₄
“... çalışanları, ortak bir paydada birleştirmek ve hedeflere ulaştırmak için, takım çalışması etkili olmaktadır...”	A ₅
“... farklı uzmanlık dallarından gelen becerilerin birleştirilmesi- uyum ve yaratıcılığı da beraberinde getirerek, yenilikçiliği olumlu şekilde yönlendirmektedir...”	A ₆
“...başından sonuna kadar, tüm üretim döngüsü ile ilgilenen; çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir takım ile çalışmaktayız. Bu kişilerin her biri ürünün, laboratuvar masasından pazara getirilmesine kadar gereklidir. Bu deneyim, sürekli olarak zihni canlı tutarak, farklı açılardan düşünmeyi sağlayacaktır...”	A ₇
“...takım çalışması, problemlere hızlı ve etkin çözüm sağlamaktadır...”	A ₈
“...ARGE birimlerimiz başta olmak üzere; değişim için, takım öneminin farkındayız...”	A ₉
“...yenilikçilikte temel olan ‘fikirlerin sorgulanması’, takım çalışması yoluyla yapılarak; farklı bakış açıları getirilmektedir...”	A ₁₀
“...takım çalışması, fikirlerin uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır...”	A ₁₁
“...yenilikçi ürünlerin <i>spesifik ya da çeşitlendirilmiş</i> olması; farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların, birbirlerini tamamlamasından kaynaklanmaktadır...”	A ₁₂
“...yenilikçiliği, rekabet aracı olarak görerek, Ar-Ge çalışmalarına geniş bütçe ayırmaktayız. Dünyada konvansiyonel metotlarla üretilen, yeni nesil teknolojik alışımları üretebiliyoruz...”	A ₁₃
“...İşe alım sürecinde, temel amaca hizmet etmek üzere; işbirliği sağlayacak-motivasyonu yüksek-çalışmaları bir adım ileriye taşıyacak İnsan Kaynağını tercih etmekteyiz...”	A ₁₄

Tablo 2'nin devamı

“... Dünyada üretilmesi ve satılması öngörülen ürünlerde, küresel müşteri memnuniyetinin gözetilmesi için, takımlar etkin şekilde uygulanmaktadır...”	A ₁₅
U₃	
“...expatlık-uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı için, son derece önemli olup; çalışanlara mesleki gelişim için imkân sağlamaktadır...”	A ₁
“...önleyici ve düzeltici politikalar aracılığıyla işletme içi iletişimi, etkili hâle getirmekteyiz. Bilişim teknolojileri ile ilgili tüm yenilikleri yakından takip etmekteyiz. Bu noktada bilgi güvenliği risklerini analiz ederek; bilgi güvenliğini yönetmeyi hedefleyen projeleri gerçekleştirmekteyiz...”	A ₂
“...yenilikçi bir işletme olarak, çalışanların iyi fikirlerini ortaya çıkarmakta ve değerlendirmekteyiz...”	A ₃
“...etkin/hızlı iletişim ve öneri sitemleri, sorunlara anında müdahaleyi sağlamaktadır...”	A ₄
“...öneri sistemlerinin sağladığı bilgilendirme, yenilikçi projelerimize hız kazandırmaktadır...”	A ₅
“... İşletmenin yararına olan iç ve dış bilgi kaynakları, sistematik şekilde toplanmaktadır...”	A ₆
“...işletmenin imajını korumak; ürünler, hedefler ve değerler konusunda bilgi paylaşmak adına öneri ve iletişim kanalları etkin kullanılmaktadır...”	A ₇
“... Öneri kutuları, farklı fikirlerin mercek altına alınmasını sağlamaktadır...”	A ₈
“...çalışanlarımızın mesleki gelişime önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözeten, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olması hedeflenmektedir...”	A ₉
“...öneri sistemiyle çalışanlardaki potansiyel, aktif hale getirilmektedir...”	A ₁₀
“...Çalışanı, iyileştirme sürecine dâhil ederek; bu yöndeki fikrine değer veririz. Bu amaçla iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere, komiteler kurulmakta; bu komitelerde değerlendirilerek uygulamaya alınan öneri sahipleri, genel katılımlı bir törenle ödüllendirilmektedir...”	A ₁₁
“... <i>başarılı bir öneri sistemi</i> için, doğru ve âdil değerlendirme- ödüllendirme gereklidir...”	A ₁₂
“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetleri, çalışanlar ve diğer kurumlar ile paylaşılmaktadır...”	A ₁₃
“...Sürekli öğrenme ve etkin iletişim, yenilikçilik için kullanılmaktadır...”	A ₁₄
“...yeni fikirleri önemseydiğimizden ve farklı tarzların önünü kesmek yerine; cesaretlendirmek adına öneri sistemlerini kullanmaktayız. Bu noktada yenilikçi çalışanlarımız, ödüllendirilmektedir...”	A ₁₅
U₄	
“... İşletmemizde çalışanların memnuniyeti, sağlığı, güvenliği ve sosyalleşmesi için imkânlar sağlamaktayız. Sosyal tesis, sağlık merkezi, spor alanları gibi imkânlar yanında; çalışanların hobilerini zevkle ve kolaylıkla gerçekleştirebilmeleri için, sosyal organizasyonlar yer almaktadır. İşletme, çalışanlarını ailesi olarak görmektedir. Bu amaçla, çalışanların aileleri ile bir araya gelebilecekleri gezi organizasyonları düzenlemekteyiz...”	A ₁
“... çalışanlarımız ve aileleriyle birlikte sosyal etkinlikler, günü birlik veya hafta sonu konaklamalı doğa ve kültür gezileri düzenlemekteyiz. Sosyal toplantı, piknik ve diğer etkinlikler ile <i>yönetici ve çalışanlar arasında</i> paylaşım artmakta ve bu yolla isteklendirme sağlanmaktadır...”	A ₂
“...iletişim, isteklendirme, takım ruhu ve dayanışmayı pekiştirme amaçlı sosyal faaliyet çalışmaları uygulamaktayız...”	A ₃
“... aylık veya yıllık olarak çalışanlarımız ile kültür gezileri gibi sosyal etkinlikler sayesinde bir araya gelmekteyiz...”	A ₄
“... aylık ve yıllık olarak çalışanlarımızla birlikte sosyal etkinlikler düzenlemekteyiz...”	A ₅
“...sosyal etkinliklerin, yenilik için gerekli yaratıcı fikir ve uygulamalar için isteklendirme ve işin anlamlılığını arttırdığı inancındayız...”	A ₆
“...büyüme ve başarılı işlere imza atmak, öncelikle <i>çalışanların hedefi sahiplenmelerinden</i> geçer. Bu doğrultuda gereken motivasyonu, çeşitli sosyal ve sağlık etkinlikleriyle sunmaktayız...”	A ₇

Tablo 2'nin devamı

"... çalışanları, yöneticileriyle sosyal etkinliklerde buluşturmaktaız..."	A ₈
"... yıllık düzenlediğimiz etkinlikler, çalışanlarımızın yoğun iş temposundan kaynaklanan yorgunluklarının atılmasını sağlamaktadır..."	A ₉
"... işletme içi sosyal etkinlikler, yaratıcılık için gerekli destek ve motivasyonu arttırmaktadır..."	A ₁₀
"... çalışanları motive etmek için spor turnuvaları, bayram, doğum günü ve yeni yıl kutlamaları gibi sosyal etkinlikler organize edilmektedir..."	A ₁₁
"... çalışanlarımız, fotoğraf ve yelken kulübü etkinlikleriyle ayda bir kez bir araya gelmekte ve kültür-sanat etkinliklerine katılmaktadırlar. Daha çok sergilerin gezildiği etkinlik kapsamında özel rehber aracılığıyla eserleri daha yakından tanımakta birlikte kültür ve sanatla iç içe zaman geçirmektedirler..."	A ₁₂
"... çalışanlarımız için futbol, bowling ve masa tenisi turnuvaları, yıllık piknikler ve paylaşım toplantıları düzenlemektedir. Farklı birçok aktivite için sosyal amaçlı komitelerimizde bulunmaktadır..."	A ₁₃
"... çalışanlarımızın fikir paylaşımlarını arttıracak şirket içi etkinlikler düzenlemekteyiz..."	A ₁₄
"... çalışanların iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak adına 2002 yılından beri spor turnuvaları düzenlemekteyiz..."	A ₁₅
U₅	
"... sene başında işletme hedeflerinin organizasyon içerisinde, yukarıdan aşağıya yayılımı sağlanır. Çalışanlar, bireysel hedeflerini buna göre belirler. Süreç: Hedef belirleme, yarıyıl gözden geçirme ve yılsonu değerlendirme olarak üç fazdan oluşur. Her bir faz, yönetici ile çalışanın yüz yüze gerçekleştirdiği görüşmeler ile yürütülür. Çalışanların gelişim alanları ve aksiyon planları belirlenir. Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde önemli rol oynamaktadır..."	A ₁
"... çalışanların ilgili <i>bölüm performansına</i> göre ücretleme yapılmaktadır. Enerjik, her zaman başarıya arzusu yüksek, üstün performansı hedefleyen, değişime ve gelişime açık çalışanlar için performans temelli ücretleme uygulanmaktadır..."	A ₂
"... Uzman ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımız için, <i>yetkinlik bazlı yönetim sistemi</i> ile performanslarını takip ederek; kariyer planlamalarını gerçekleştiriyoruz. Performans değerlendirmesi, her yılın sonunda düzenli olarak yapılmaktadır. M.B. O.'na (Hedeflerle Yönetime) paralel olarak, yılda iki kez gerçekleştirilir..."	A ₃
"... performans değerlendirilmede, yenilikçi fikirlerden uygulamaya geçirilenler ayrıca ödüllendirilmektedir..."	A ₄
"... performansın ödülü ücretin, isteklendirme ve heyecanı pekiştirdiğini düşünmekteyiz..."	A ₅
"... çalışanlarımız, çalışmalarının sonucunu aldıklarında daha motive edilmiş olmaktadır..."	A ₆
"... mükemmel performansa ulaşmasını destekleyen ücretlendirme politikasına göre çalışanlar, piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilirler..."	A ₇
"... yüksek performans gerektiren iş alanlarında çalışanlar üç alt gruba ayrılmıştır: Health care, crop science ve material science. Bu gruplar, yetkin servis şirketleri tarafından desteklenerek, geleceğin gelişmiş pazarlarına ulaşmayı hedeflemektedir..."	A ₈
"... Performans yönetimi sisteminin amacı, hem organizasyonel hem de İnsan Kaynağı performansının sürekliliğini ve gelişimini sağlamaktır. Her sene başında, stratejik iş planları doğrultusunda performans planlaması yapılarak, ekipler ile paylaşılmaktadır..."	A ₉
"... çalışanlarımızın, bireysel ve organizasyonel performansları artmaktadır..."	A ₁₀
"... bu uygulama, yaratıcı bireyleri ön plana çıkarmaktadır..."	A ₁₁
"... bireysel olarak katkı ve yaratıcılığını görmekteyiz..."	A ₁₂

Tablo 2'nin devamı

“...performansı ödüllendirerek, çalışmamızı motive edecek ücret yönetim sistemi kullanılmaktadır...”	A ₁₃
“...yenilikçi, sürekli gelişen ve öğrenen bir işletme kültürüne sahip olduğumuzdan, çalışanların performanslarını dikkate almaktayız...”	A ₁₄
“...iş plan/bütçelerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair her bir kontrol parametresi, hedef bazda aylık veya üç aylık gözden geçirmeler ile ortaya çıkarılır ve üst yönetime sunulur. İş plan hedefleri, aynı zamanda üst-ast arasındaki yıllık performans değerlendirmesine esas olacak anlaşmalara temel teşkil eder...”	A ₁₅
U₆	
“...yeteneklerin çekilmesi ve tutulmasına önem verilmektedir. Bu bakımdan, eğitim programlarında farklı kademelere göre yetenek programları yer almaktadır. Ödül yönetim stratejisi, potansiyeli yüksek adayların, işletmeye katılımında /işletmenin hedeflerine ulaştırılmasında kritik rol oynamaktadır. Global gelişim programlarıyla yaratıcılık da desteklenmektedir...”	A ₁
“...yenilikçilik ekipleriyle, seçilen fikirler hayata geçirildiğinden; yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”	A ₂
“...çalışanlarımızın kapasite ve yeteneklerini gelişim için etkin kullanmalarını sağlamaktayız. Bu bakımdan çalışanlarımızı, kurumumuzu temsil eden değerler olarak görmekteyiz...”	A ₃
“...çalışanlarımızın heyecanlı, iletişime açık, yaratıcı, pozitif ve kendini geliştiren bireyler olmalarını isteriz...”	A ₄
“...yaratıcılığın, yenilikçilik için, temel yatırım olduğu düşüncesindeyiz...”	A ₅
“...yaratıcı birey, yenilikçilik için olmazsa olmazdır...”	A ₆
“...Çalışanların yenilikçi olması için, becerilerini geliştirmeleri yönünde kuvvetli sevgilere / isteğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada proje liderliği ve vaka çalışmaları ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfedici bir platform kurmaktayız...”	A ₇
“...çalışanlarımızın yetenek ve deneyimlerinden yarar sağlamak için, çalışma koşullarını mümkün olduğunca iyi hale getirmekteyiz...”	A ₈
“...Her bir pazarın yeni bir müşterisi, her bir müşterinin de yeni bir talebi olmaktadır. Farklı ülkelerin ve müşteri gruplarının kanun, regülasyon ve şartnamelerini uygulamak; bu koşulda taleplere ve özel ihtiyaçlara uygun araçlar üretmek için, mevcut modelleri iyileştirme-geliştirme çalışmaları yapmaktayız. Dolayısıyla yaratıcılık önem kazanmaktadır...”	A ₉
“...yaratıcı fikirlerin uygulanması, işletmemizin ayrıcalığını arttırmakta ve imajını güçlendirmektedir...”	A ₁₀
“...sürekli yenileme politikalarıyla yenilikçi fikirlerin uygulanmasına değer vermekteyiz.”	A ₁₁
“...gücümüzü, dinamik ve gelişime açık İnsan Kaynağından aldığımızdan, yaratıcı çalışanlara önem vermekteyiz...”	A ₁₂
“...işletmemiz, yaratıcı ve girişimci bireylere önem vermektedir...”	A ₁₃
“...yaratıcılık ve yenilikçilik, değerlerimiz arasında olup; süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için kendini sürekli geliştiren bireylere değer vermekteyiz...”	A ₁₄
“...bilimsellik temelinde, yeni fikirlere önem vermekte ve uygulamaya geçirmekteyiz...”	A ₁₅
U₇	
“...yöneticiler, çalışanların koçlarıdır. Çalışan ve yönetici görüşmeleri, karşılıklı geri bildirimde açık ortamda yapılmaktadır...”	A ₂
“...koçluk desteği ile birlikte hizmet içi eğitim alan personelde verimlilik artışı sağlamaktayız...”	
“...devamlı öğrenme anlayışıyla; bilgilerinden faydalandığımız mentörlerimiz sayesinde, çalışanlarımız kendilerini geliştirmektedir...”	
“...koçluk sistemini uygulamakta ve çalışanlarımıza destek sağlamaktayız...”	

Tablo 2'nin devamı

“... verilen koçluk eğitimleri, yeni işe alınanların işe alıştırmalarında ve kıdemli olanların ise kendilerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır...”	A ₅
“... mentorler sayesinde potansiyeli olan çalışanlarımız, alanlarında kendilerini bir adım öne taşımaktadır...”	A ₆
“... Lider Programı, işi hızlı öğrenmekle ve pazar lideri markaları yönetmekle ilgilidir. İş konusunda kesintisiz bir koçluk almak= Üstün eğitim fırsatları ve gerçek sorumluluk demektir...”	A ₇
“... çalışanlarımızın ihtiyaçlarına göre koçluk-mentorluk, 360° geribildirim, kariyer görüşmeleri gibi çeşitli gelişim araçları bulunmaktadır...”	A ₈
“... koçlar ile çalışanların geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte; organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelikteki İnsan Kaynağının oluşturulmaktadır...”	A ₉
“... çalışanlarımızın farkındalığı artmaktadır...”	A ₁₀
“... yeni işe başlayan kişiye, görev yapacağı departmandan bir “destek kişi” tayin edilmekte ve söz konusu destek kişi, uyum programı süresince, yeni çalışandan birinci derecede sorumlu olup, ihtiyaç duyduğu konularda yardımcı olmaktadır...”	A ₁₁
“... Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla, kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri - iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerine imkân sağlamaktayız...”	A ₁₂
“... gerek işe yeni başlayan gerekse profesyonel firma eğitimlerinde koçluk uygulamalarına önem vermekteyiz...”	A ₁₃
“... süreçleri sürekli iyileştirme; ayrıca öğrenme ve yenilikçiliği dikkate alan yönetim anlayışını geliştirmek için koçluk sisteminden yararlanmaktayız...”	A ₁₄
“... koçluk sistemi, işletme hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır...”	A ₁₅
U₈	
“... amaç çalışanlara, işletmenin beklentileri doğrultusunda, küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak; her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır...”	A ₁
“... örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek, ilgili diğer işlere yönelmelerini sağlamaktayız ...”	A ₂
“... çalışanın farklı görevlerde başarılı olabilmesi ve kendini geliştirmesi için iş rotasyonuna önem vermekteyiz...”	A ₃
“... farklı perspektifle çalışanların yaratıcılıklarını arttırmaktadır...”	A ₄
“... farklı iş alanları, çalışanların algılarını açmakta ve yaratıcılıklarını geliştirmektedir...”	A ₅
“... çalışanlarımızın gelişimine ve fikir üretimine katkı sağlamaktadır...”	A ₆
“... Hangi iş sürecinde yer alırsanız alın; kültürel değişim, çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatınız olacaktır...”	A ₇
“... Yenilikçi, araştırmacı bir şirket olarak, bilimsel ve teknik uzmanlığımızı sürekli olarak geliştirmekteyiz...”	A ₈
“... artan müşteri taleplerine ihtiyaç verecek şekilde çalışanların yetenek ve bakış açılarının geliştirilmesi için rotasyona önem vermekteyiz...”	A ₉
“... farklı iş potansiyelleri görülmektedir...”	A ₁₀
“... çalışanlarımız, tecrübe edinmek adına benzer fabrikaları ziyaret edip, farklı üreticilerin düzenlediği sempozyumlara, fuarlara katılmaktadırlar. Yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak, yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine sahip bir süreçte maliyetlerimizi azaltmak adına bize benzer üreticilerin deneyimlerinden yararlanıyoruz...”	A ₁₁
“... kariyerlerinin doğru yönlendirilmesine fırsat tanımaktadır...”	A ₁₂

Tablo 2'nin devamı

“...yenilikçi bir işletme olarak, çalışanlarımıza iş rotasyonu uygulayarak, hem motivasyonlarını arttırmakta hem de kendilerini geliştirmelerini sağlamaktayız...”	A ₁₃
“...rotasyon programıyla, çalışanın ilk işe başladıkları dönemler ağırlıklı olmak üzere bilgi birikimi ve deneyimini arttırmak için çalıştığı birimler dışında; ancak bağlantılı birimlerde, belirlenmiş sürelerde çalışması sağlanmaktadır...”	A ₁₄
“... bireye saygı ilkesiyle her çalışanın ileriye ilerlemesi ve kendini geliştirmesi için iş değişikliklerini gerekli görmekteyiz...”	A ₁₅
U₉	
“... Güçlendirme Platformu sayesinde gelişim kaynaklarına ulaşımın hızlı ve kolay ulaşılmaktadır. Böylece, tüm ülkelerdeki çalışanlar, yenilik kültürüne katkıda bulunmaktadır...”	
“...akademimiz tarafından gerekli eğitimler sağlanarak, iş görenlerimizin gelişimine ve sorumlulukları yüklenmelerine imkân tanımaktayız...”	A ₂
“...iş önceliklerini, çalışanlarımızın hedefleri doğrultusunda sıralayarak, onların yetki paylaşımını geliştirmekte; böylece istekli iş gücü yaratmaktayız...”	A ₃
“...her çalışanımızı, ayrı bir değer olarak görmekte ve gelişimlerini desteklemekteyiz...”	A ₄
“...kişilerin karar verme yetkinliklerini arttırarak; motive olmaları sağlanmaktadır...”	A ₅
“...güçlendirme ile çalışanın işe ilişkin tutumu olumlu hale gelmekte ve rekabet kalitesi artmaktadır...”	A ₆
“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”	A ₇
“...gelişimi sürekli kılmak adına yeniliği teşvik etmekteyiz. Küresel iş zorluklarıyla başa çıkmak için, bilimi kullanarak dünyayı yeniden biçimlendirmeye çalışıyoruz. Bu amaçla tüm yöneticilerimizin, çalışanlarının gelişimlerinden sorumlu olduğuna inanırız...”	A ₈
“... çalışanların performansları değerlendirilerek, geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte ve kişisel gelişime önem verilmektedir...”	A ₉
“...güçlendirme sayesinde yaratıcılık ve performans olumlu yönde etkilenmektedir...”	A ₁₀
“...insanı önemli bir değer olarak göyerek sürekli gelişim, paylaşım, bilgi-beceri-yetkinliklerin iyileştirilmesine yönelik planlı, bilimsel ve stratejik çalışmalar yürütülmektedir...”	A ₁₁
“...donanımlı ve sorumluluk sahibi çalışanlar ile sorunlara daha hızlı cevap vermekteyiz...”	A ₁₂
“... çalışanların, kendi inisiyatiflerini harekete geçirerek; yenilikçilik için gerekli fikirler geliştirebilmeyi sağlamaktayız...”	A ₁₃
“...Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak adına güçlendirmeye önem vermekte; katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklarına uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”	A ₁₄
“... Bireye saygı ilkesiyle, her çalışana eşit fırsat ve gelişme imkânı vermekteyiz...”	A ₁₅
U₁₀	
“...2011 ISO çevre dostu üründe birincilik, çevre dostu ürün uygulamada ikinci ve enerji verimli üründe üçüncülük ödülüne sahibiz...”	A ₁
“... tüm süreçlerimizden kaynaklanan çevresel etkenlerin, iklim değişikliğine-havaya- toprağa- suya olan etkilerini önleyici/düzeltici yaklaşımlarımızla azaltmaktayız...”	A ₂
“... çevre kirliliğinin önlenmesi için, atıkların yönetimi ve kaynakların etkin kullanımını sağlamaktayız...”	A ₃
“... kültür, sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında yenilikçi projelerimizle, toplumsal yaşamın gelişmesine katkıda bulunmayı sorumluluklarımız	A ₄

Tablo 2'nin devamı

arasında saymaktayız. İçinde yaşadığımız toplumun, sosyal ihtiyaçlarını farklı ve etkin projeler ile karşılamak, bir taraftan yardım etmek toplumsal görevimizdir...”	
“...ISO 14001 belgeleriyle çevreye duyarlıyız...”	A ₅
“...topluma ve çevreye sosyal sorumluluk projelerimizle saygı duymaktayız...”	A ₆
“...sağlıklı ürünler için tarım alanları ve doğayı korumayla ilgili projeler yürütmekteyiz...”	A ₇
“... <i>Bilim Elçileri</i> projesi ilköğretim çağındaki çocukları, bir bilim insanı olma yönünde yüreklendirerek, bir yandan bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktayız. ...”	A ₈
“...sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde eğitim, sağlık ve spor alanlarında vakıf bünyesinde hizmet vermekteyiz...”	A ₉
“...sosyal sorumluluklarının bilincinde bir kuruluş olarak <i>her alanda toplumsal projeler</i> üretmekteyiz. Tarihi eserler, eğitim, sağlık, spor, kültür ve çevre alanlarında toplumsal hizmet vermekteyiz...”	A ₁₀
“...WWF –Turkey ile birlikte çevre koruma faaliyetleri çerçevesinde, Türkiye’deki canlıların korunması için, işletmemiz bünyesinde yeni yıl tebrik kartları yayınlanmıştır. Bu gibi duyarlı projelere hep birlikte sağduyulu olmak için yeni ve etkin yollar aramaktayız...”	A ₁₁
“...tüm iş süreçlerinde, üzerinde yaşadığımız gezegendeki doğal kaynakların sınırsız olmadığını bilincinde olarak hareket etmekteyiz. Hedefimiz, kaynakları ekonomik kullanmak ve geleceği tüketmeden yaşam kalitesi sağlamaktır. Bu noktada faaliyetlerimizde çevreye verdiğimiz zararı en aza indirmek için gelişmiş çevre, sağlık ve güvenlik standartlarını uygulamaktayız...”	A ₁₂
“...özellikle eğitim alanında ve çocukların sosyal vakit geçirebilecekleri oyun parkı vb. projelerle katkı sağlamaktayız...”	A ₁₃
“...eğitim ve sağlık gibi yatırıma en çok ihtiyaç duyulan alanlarda ortak projeler gerçekleştirmekteyiz...”	A ₁₄
“kurumumuzun toplum yararına faaliyet gösterme çabası, kaynakları elverdiğince ortaya koymasını sağlamıştır...”	A ₁₅

Tablo 3. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kodlanması

	Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları	Tanımlayıcı Kod	Odak Noktalar
U ₁	Global olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları düzenlenmektedir. Eğitim akademileri ve Yalın 6 Sigma programları ile ürün tasarımı, satış, servis ve müşteri ilişkileri eğitimleri ve online eğitimler verilmektedir.	Çalışanlara Hızlı Bilgi Aktarımı	Yenilikçi Kültür Çerçevesinde Bireysel Gelişim
	İnovalig gibi yarışmalar düzenlenmektedir. Liderlik okulları ile yeni mezunlara (0-2 yıl) yönetici adayı programı uygulanmakta; ayrıca Chain Reaction programı ile akademisyenler ile çalışma imkânı bulunmaktadır.	Farklı Bakış Açıları	Katılımcılık
	Kişiyeye özeldir .Performans yönetim sistemi neticesinde, mesleki gelişim planları oluşmaktadır.	Farkındalık	Mesleki Gelişim
U ₂	Paylaşma ve organize olmak esastır. Yenilikçilik için yaratıcı ve dinamik çözümler sunmaktadır. Çok farklı disiplinlerden gelen gruplar birlikte çalışmaktadır.	Amaca Odaklanma	Amacı Sahiplenme
	Yenilikçi çalışanlar tercih edilmelidir. Farklı fikirler, üretim masasından pazara getirilene kadar sorgulanmaktadır. Girişimci takımlar ve çok yönlü organizasyonel kültür yaratılmaktadır.	Katılımcılık	Mevcut ve Gelecekteki Problemlere Hızlı ve Etkin Çözüm
U ₃	Farklı bakış açılarından kaynaklanan bilgi aktarımları mevcuttur. Öneriler sistematik olarak toplanmaktadır.	Çok Yönlü İletişim	Verilerin Hızlıca Toplanıp, Doğru Amaçla Kullanılması
	Bilgi güvenliğine önem verilmektedir. İşletmelerin başarılı çalışmaları ve uygulamaları uluslararası sempozyumlarda ve kongrelerde sunulmaktadır.	Değer Yaratma	Güvenirlilik
	Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile hareket edilmektedir. İyileştirme önerileri için komiteler kurulmaktadır.	Öngörü Yeteneği	Yaratıcılık
U ₄	Sosyal tesis, kulüp etkinlikleri uygulanmaktadır. Sosyal etkinlikler, yöneticiler -çalışanlar arasında paylaşımı arttırmaktadır. Bilgi yarışmaları, spor turnuvalarıvb. etkinlikler düzenlenmektedir.	Sosyalleşme	İş Tatmini Ve Bireysel Performans Artışı
	Doğru beslenme ve sağlıklı yaşam tarzı gibi etkinlikler uygulanmaktadır. Konaklamalı doğa ve kültür gezileri, piknik, fotoğraf, yelken kulübü vb. temalı etkinlikler düzenlenmektedir.	Yenilikçi Kültürün Mimarları İş Görenlere “Birey” Olarak Değer Verme	Motivasyonun Artması
U ₅	Ücretleme, performansa dayalı yapılmaktadır. MBO (Hedeflerle Yönetim) gibi sistemlerde yılda 2 kez gerçekleştirilmektedir.	Motivasyon	Bireysel Performans Artışı
	Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımıza yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi uygulanmaktadır.	Kariyer Planlaması	Yenilikçi Katkı
	Eğitim programlarında yetenek programları yer almaktadır. Ödül yönetim stratejisi, yetenekli		

Tablo 3'ün devamı			
U ₆	çalışanların şirket bünyesinde bulundurmaya hedeflemektedir. Pozitif, iletişime açık, heyecanlı ve kendini geliştiren bireyler seçilmeye çalışılmaktadır.	Yeteneklerin Çekilmesi ve İşletmede Tutulması	Yenilikçi Kültüre Katkı
	Çalışanların kapasitelerini kullanmalarına fırsat verilmektedir.	Yenilik Kültürünü Benimseme	Yeniliği Merkeze Taşıma
U ₇	Çalışan ve yönetici görüşmeleri karşılıklı geri bildirimde açık ortamda yapılmaktadır. İşe yeni alınanlar işe alıştırılmaktadır ve kıdemli olanlar ise kendini geliştirmektedir.	Sürekli Öğrenme	Değişimi Yakalama ve Kişisel Gelişim
	Geleceğin liderleri gibi programlar ile çalışanlara hızlı sorumluluk verilmektedir. Organizasyonların ihtiyaç duydukları insan kaynakları oluşturulmaktadır.	Yenilikçilik Aktörleri	Yenilikçi Kültürün Oluşumu ve Yayılması
	Çalışanlara ihtiyaç duydukları alanlarda yardımcı olmaktadır. Sürekli iyileştirme, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etmektedir.	Bilgi Transferi	Sorumluluk
U ₈	Farklı görevlerde bulunmaktır. Çalışanların şirket beklentileri doğrultusunda küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratmaktadır.	Deneyim	Mesleki İlerleme
	Kendini geliştirme imkânı ve kariyerlerini yönetme fırsatı sağlamaktadır.	Yaratıcılık ve Farkındalık	Yenilikçi Kültürü İçselleştirme
U ₉	Çalışanların kişisel değerler ve iş arasındaki uyum noktalarını değerlendirmesini sağlamaktadır. Artan müşteri taleplerine ihtiyaç verecek şekilde çalışanlar değişimi takip etmekte ve uyum sağlamaktadır.	Yaratıcılık ve Farkındalık	Yenilikçi Kültürü İçselleştirme
	Güçlendirme platformlarıyla çalışanların algılarının sınırları zorlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk artışı mevcuttur.	Mesleki Gelişim	İş Tatmini
U ₁₀	Çalışanlar, kendi inisiyatifleri ile harekete geçmektedir. Zamanın etkin kullanımı ve çalışanın gelişimine fırsat tanınmaktadır.	Sürekli İniyatif Kullanarak Hareket Etmek	Katılımcılık
	Çevre kirliliğini önleyici tedbirler alınmaktadır (ISO 140001 vb.). Kültür, sanat, toplumsal yaşamın gelişmesine dair spor, müzik, tıp ödülleri, sanat atölyesi ve bilişim vakfı çalışmaları yapılmaktadır.	Sosyal Duyarlılık ve Topluma Saygı	İşletme İmajının Korunması

Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Kodları	<p style="text-align: center;">Tablo 4. Yenilik Kültürünün Pozitif ve Negatif Etkilerine ait Görüşler (İspat)</p> <p style="text-align: center;">İspat</p>	İşletmeler
U ₁ Çalışanlara Hızlı Bilgi Aktarımı	Görüşler	
	“...gelecek için en iyiyi tasarlamak adına akademimiz mevcuttur. Eğitim türlerimiz; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir. Akademi sayesinde bilgi birikimi çalışanlarımıza daha hızlı ve etkili aktarılarak sürdürülebilir gelişim için temel oluşturulmaktadır...”	A ₂
	“...Şirketimiz, yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının eğitime geldiği inancıyla online eğitim yanında tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede eğitim programları düzenlemekteyiz...”	A ₇
	“...hastalıkların önceden teşhisi ve tedavisinde başarılı olmak adına eğitimlerimize öncelik vermekteyiz...”	A ₈
Farklı Bakış Açıları	“...Geliştirme programları global olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır...”	A ₁
	“...Chain Reaction programıyla akademisyenlerimizin de desteğiyle birbiriyle ilişkisi olan projeler sayesinde grupların farklı bakış açılarını yansıtma imkânı sağlamaktayız...”	A ₇
	“...Yurtdışı Eğitimleriyle farklı kültürlerden bakış açılarını birleştirmekteyiz...” “...her insanı ayrı bir yetenek olarak göreyerek yeni fikir ve görüşlerinin desteklenmesini ve uygulamaya geçirilmesinden yanayız...”	A ₃ A ₁₀
Farkındalık	“...sürekli öğrenim ve kişisel gelişim insan kaynakları felsefimizin en önemli temellerini oluşturmaktadır. Çalışanlarımızın taleplerini ve spesifik olarak pozisyon ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yıllık eğitim planları hazırlamaktayız...”	A ₃
	“Programlar, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edilmektedir; farklı kademelere göre yetenek, yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir...”	A ₁
	“...İnovatif yarışında 250 firma arasında İnovasyon stratejisi kategorisinde 4. olan şirketimiz, yenilikçilik adına yaratıcı birey ve gelişimine önem vermektedir...”	A ₅
	“...0-2 yıl ya da yeni mezunlara yönetici aday programı uygulamaktayız. Böylece uzman kişilerden aldıkları eğitimlerle son teknikleri kavramaktadırlar...”	A ₇
	“...Bireysel ve organizasyonel gelişimi desteklemek, verimliliği ve performansı artırmak için eğitimin her kademedeki personel için gerekli ve yararlı olduğuna inanılmaktadır.	A ₉
	“...açtığımız akademi ile bireye saygı ilkesi doğrultusunda tüm çalışma arkadaşlarımızın hırslarını, kabiliyetlerini ve potansiyellerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlıyoruz,”	A ₁₅

Tablo 4'ün devamı

U₂ Amaca Odaklanma	“...şirket çalışanlarını ortak paydada birleştirmek ve şirket vizyonu doğrultusundaki hedeflerine ulaştırmak adına takım çalışması uygulamaktayız...”	A ₅
	“...takım çalışması hem fikirlerin uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi hem de paylaşmayı artırarak aynı amaca odaklanmayı sağlamaktadır...”	A ₁₁
Katılımcılık	“...farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan sinerji, yaratıcılığı da beraberinde getirerek, yenilikçiliği, olumlu şekilde yönlendirmektedir...”	A ₆
	“...inovatif ürünlerin spesifik ve çeşitlendirilmiş olması, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşmaktadır...”	A ₁₂
	“...başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerken, çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir grup ile çalışacaksınız. Bu kişilerin her biri, ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesi için gereklidir. Bu deneyim, sürekli olarak zihninizi canlı tutacak ve farklı açılardan düşünmenizi teşvik edecektir...”	A ₇
U₃ Çok Yönlü İletişim	“...expatlık ve uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı için son derece önemli olup, çalışanlara da kişisel gelişim için imkân sağlar...”	A ₁
	“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanmaktayız...”	A ₁₄
Değer Yaratma	“...yenilikleri yakalamak ve çalışanların iyi fikirlerini ortaya çıkarmak, değerlendirmek adına öneri sistemini uygulamaktayız...”	A ₃
	“...şirketimizin itibarını korumak; ürünler, hedefler ve değerlerimiz konusunda bilgi paylaşmak için öneri ve iletişim kanallarımızı etkin kullanmaktayız...”	A ₇
	“...Çalışanlarımızı iyileştirme süreçlerine dâhil eder ve bu yöndeki fikirlerine değer veririz. Bu amaçla iş arkadaşlarımızdan gelen iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere komiteler kurulmuş olup, bu komitelerde değerlendirilerek uygulamaya alınan önerilerin sahipleri, şirket genelinde düzenlenen genel katılımlı bir törenle ödüllendirmekteyiz...”	A ₁₁
	“...öneri sistemiyle çalışanlardaki yaratıcı potansiyel aktif hale getirilmektedir...”	A ₁₀
Öngörü Yeteneği	“...etkin ve hızlı iletişim soruna anında müdahale sağlamaktadır...”	A ₄
	“...önleyici ve düzeltici politikalarla etkili iletişime önem vermekteyiz.”	A ₂
U₄ Sosyalleşme	“...tüm işletmelerimizde çalışanların memnuniyeti, sağlığı, güvenliği ve sosyalleşmesi için imkânlar sağlamaktayız...”	A ₁
	“...Şirketimiz bünyesi genelinde iletişim, motivasyon, takım ruhu ve dayanışmayı pekiştirmek amaçlı sosyal faaliyet çalışmaları organize edilmektedir...”	A ₃
	“...yaratıcılık için anahtar olan destek ve motivasyonu arttırmaktadır...”	A ₁₀

Tablo 4'ün devamı

Çalışanlara “Birey” olarak Değer Verme	“...yeniliği, rekabet aracı olarak görmekte ve Ar-Ge çalışmalarına geniş bütçe ayırmaktayız. Takım çalışmasının gücüne inanarak dünyada konvansiyonel metotlarla üretilen ve sürekli döküm tekniği ile üretiminin “neredeyse imkânsız” olduğu düşünülen 5754 gibi yeni nesil teknolojik alaşımları üretebiliyoruz...”	A ₁₃
	“...zirvedekiler bilgi yarışması, çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak adına çalışanlarımıza yönelik 2002 yılından beri parti ve spor turnuvaları düzenlemekteyiz...”	A ₁₅
	“...motivasyon ve işin anlamlılığını arttırdığı inancındayız...”	A ₆
	“...işimizi büyütmek ve başarılı işlere imza atmak için öncelikle çalışanlarımızı motive etmeliyiz. Lamplighter programıyla doğru beslenme ve sağlıklı yaşam tarzı amacıyla çalışanlarımızın sağlıklı ve zinde olmalarını sağlıyoruz...”	A ₇
	“...Art’a Kalan Zaman” temasıyla hayata geçirilen proje kapsamında holding çalışanlarımız, fotoğraf ve yelken kulübü etkinlikleriyle ayda bir kez bir araya gelmekte ve kültür-sanat etkinliklerine katılmaktadırlar...”	A ₁₂
	“...Çalışanlarımızı şirketi temsil eden en önemli değer olarak görmekteyiz...”	A ₃
U₅ Motivasyon	“...Enerjik, her zaman başarıya arzusu yüksek, üstün performansı hedefleyen, değişime ve gelişime açık çalışanlarla bu ortamın sürekliliğini sağlamak için performans temelli ücretleme uygulanmakta ve ayrıca yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir...”	A ₂
	“...inovatif fikirlerden uygulamaya geçirilenler ayrıca ödüllendirilmektedir...”	A ₄
	“...Performans bazlı ücretlemenin motivasyon ve heyecanı pekiştirdiğini düşünmekteyiz...”	A ₅
	“...mükemmel performansa ulaşmasını desteklemek üzere düzenlediği ücretlendirme politikası ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketimizde çalışan yöneticiler; piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilir...”	A ₇
	“...bu uygulama; yaratıcı bireyleri de ön plana çıkarmaktadır...”	A ₁₁
	“...performansı ayırıştırıp ödüllendirerek çalışanımızı motive edecek HAY Ücret Yönetim Sistemi kullanılmaktadır...”	A ₁₃
Kariyer Planlaması	“...Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları ve uzun vadeli, kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için, gelişim programları düzenlemekteyiz...”	A ₈
	“...sene başında şirket hedeflerinin organizasyon içerisinde, yukarıdan aşağıya yayılımı sağlanır ve çalışanlar, bireysel hedeflerini buna göre belirlerler. Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde önemli rol oynamaktadır. Sürekli geri bildirimlere dayanır...”	A ₁
	“...Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımız için, yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi ile performanslarını takip ederek kariyer planlamalarını gerçekleştiriyoruz...”	A ₃
	“...Her sene başında grup şirketleri stratejik iş planları doğrultusunda yöneticiler ile paylaşmaktadır. ...”	A ₉

Tablo 4'ün devamı		
U₆ Yeteneklerin Çekilmesi	“...şirkette yeteneklerin çekilmesi ve tutulmasına önem verilmektedir. Bu bakımdan eğitim programlarında farklı kademelere göre yetenek programları yer almaktadır...”	A ₁
	“...yaratıcılığın, yenilikçilik için temel yatırım olduğu düşüncesindeyiz...”	A ₅
	“...Proje liderliği ve case studies ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”	A ₇
	“...bilimsellik temelinde yeni fikirleri istemekte ve uygulamaya geçirmekteyiz...”	A ₁₅
Yenilik Kültürünü Benimseme	“...yenilikçilik ekipleriyle seçilen fikirler, hayata geçirildiğinden yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”	A ₂
	“...yaratıcılık ve yenilikçilik değerlerimiz arasında olup, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için yaratıcı ve yenilikçi bireylere değer vermekteyiz...”	A ₁₄
	“...sürekli yetkinleştirme ve yenileme politikasıyla yenilikçi fikirlerin uygulanmasına değer vermekteyiz...”	A ₁₁
	“...çalışanlarımızın heyecanlı, iletişime açık, yaratıcı, pozitif ve kendini geliştiren bireyler olmasını isteriz...”	A ₄
	“...Ödül yönetim stratejisi, potansiyeli yüksek adayların, şirkete katılımında ve dolayısıyla şirketin hedeflere ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Global gelişim programlarıyla da yaratıcılık desteklenmektedir...”	A ₁
	“...Yenilikçi, araştırmacı bir şirket olarak, bilimsel ve teknik uzmanlığımızı sürekli olarak geliştirmekteyiz...”	A ₈
U₇ Sürekli Öğrenme	“...Çalışan ve yönetici görüşmeleri karşılıklı geri bildirimde açık ortamda yapılmaktadır...”	A ₁
	“...süreçleri sürekli iyileştirme, ayrıca öğrenme ve yenilikçiliği dikkate alan yönetim anlayışını geliştirmek için koçluk sisteminden yararlanmaktayız...”	A ₁₄
	“...devamlı öğrenme ve uygulayarak ilerleme anlayışıyla bilgilerinden faydalandığımız mentörlerimiz sayesinde çalışanlarımız kendilerini geliştirmektedir...”	A ₃
	“...koçlar ile çalışanların geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte, eğitimlerle geliştirilerek organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının oluşturulması sağlanmaktadır...”	A ₉
	“...Geleceğin Liderleri Programı, işi hızlı öğrenmekle; ilk günden itibaren, iş konusunda kesintisiz bir koçluk almak, üstün eğitim fırsatları ve gerçek sorumluluklar demektir...”	A ₇
Yenilik Aktörleri	“...İşe alım sürecinde temel amaca hizmet etmek üzere; işbirliği sağlayacak insan kaynağı tercih etmekteyiz...”	A ₁₄
	“...çalışanlarımızın iletişime açık, gelişmeye önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözetken, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olmasını istediğimizden öneri sistemlerini etkin şekilde kullanmaktayız...”	A ₉
	“...çalışanlarımızın farkındalığı artmaktadır...”	A ₁₀
Bilgi Transferi	“...bilgi güvenliği risklerini analiz ederek bilgi güvenliğini sağlamayı ve yönetmeyi hedefleyen projeleri gerçekleştirmekteyiz...”	A ₂
	“...verilen koçluk eğitimleri, yeni işe alınanların işe alıştırılmasında ve kıdemli olanların ise kendilerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır...”	A ₅

Tablo 4'ün devamı

Deneyim	“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetlerinden elde edilen deneyimler, uluslararası kongre ve sempozyumlarda da makale olarak sunulmakta ve tüm dünya ile paylaşılmaktadır...”	A ₁₃
	“...çalışanın farklı görevlerde başarılı olabilmesi ve kendini geliştirmesi dolayısıyla motivasyonunun artması için iş rotasyonuna önem vermekteyiz...”	A ₃
	“...Hangi iş sürecinde yer alırsanız alın, kültürel değişim, çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatınız olacaktır...”	A ₇
	“...çalışanlarımız tecrübe edinmek adına benzer fabrikaları ziyaret edip, farklı üreticilerin düzenlediği sempozyumlara, fuarlara ve üniversitelerle işbirliği yapıp, çeşitli dallardaki eğitimlere katılıyorlar. Yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak, yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine sahip bir süreçte maliyetlerimizi azaltmak adına bize benzer üreticilerin deneyimlerinden yararlanıyoruz...”	A ₁₁
	“...çalışanın bilgi birikimini ve deneyimini arttırmak için çalıştığı birimler dışında ancak bağlantılı birimlerde, belirlenmiş sürelerde çalışması sağlanır...”	A ₁₄
Yaratıcılık ve Farkındalık	“...amaç; çalışanlara, çalışanların ve şirketin beklentileri doğrultusunda küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratarak her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlamaktır...”	A ₁
	“...örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlamaktayız. ...”	A ₂
	“...artan müşteri taleplerine ihtiyaç verecek şekilde çalışanların yeteneklerine önem vermekteyiz...”	A ₉
	“...farklı iş alanları çalışanların algılarını açmakta ve yaratıcılıklarını bütünü görerek geliştirmektedir...”	A ₅
	“...büyüme ve yenilikçiliği gerçekleştiren bir şirket olarak çalışanlarımıza, iş rotasyonu uygulayarak hem motivasyonlarını arttırmakta hem de kendilerini geliştirmelerini sağlamaktayız...”	A ₁₃
U₉ Mesleki Gelişim	“...Çalışanlarımızın profesyonel ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktayız...”	A ₈
	“...yeni mühendislerin tecrübe edinerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacak projemiz devam etmektedir. Mesleki gelişim alanlarında bir sonraki yılın eğitim planını oluşturmaktayız...”	A ₁₁
	“...akademimiz tarafından da gerekli eğitimler sağlanarak iş görenlerimizin gelişimine ve sorumlulukları yüklenmelerine imkân tanımaktayız...”	A ₂
	“...çalışanların performansları değerlendirilerek geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte ve kişisel gelişime önem verilmektedir...”	A ₉
	“...güçlendirmeye önem vermekte ve katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”	A ₁₄
	“...tüm yöneticilerimizin çalışanlarının gelişimlerinden sorumlu olduğuna inanırız...”	A ₈
	“... Bireye saygı ilkesiyle her çalışanımıza eşit fırsat ve gelişme imkânı vererek iş yapma alışkanlıklarının değiştirmekteyiz...”	A ₁₅

Tablo 4'ün devamı

Sürekli İnisiyatif Kullanarak Hareket Etmek	“...iş önceliklerini çalışanlarımızın hedefleri doğrultusunda sıralayarak onların yetki paylaşımını geliştirmekte böylece istekli ve azimli iş gücü yaratmaktayız...”	A ₃
	“...kişilerin karar verme yetkinliklerini arttırarak motive olmaları sağlanmaktadır...”	A ₅
	“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”	A ₇
	“...çalışanların kendi inisiyatiflerini harekete geçirerek yenilikçilik için de gerekli yenilikçi fikirler geliştirebilme yeteneklerini arttırabilmekteyiz...”	A ₁₃
Sosyal Duyarlılık ve Topluma Saygı (Yenilikçi Anlayış)	“...şirketimiz 2011 yılında ISO büyük ölçekli kuruluş çevre dostu ürün birincilik, çevre dostu ürün uygulamada ikinci ve enerji verimli üründe üçüncülük ödülü almıştır...”	A ₁
	“...tüm süreçlerimizden kaynaklanan çevresel etkenlerin, iklim değişikliğine, havaya, toprağa, suya olan etkilerini önleyici ve düzeltici yaklaşımlar çerçevesinde kontrol ederek azaltmaktayız...”	A ₂
	“...Müzik bursları, spor eğitimleri, tıp ödülleri, sanat atölyesi, bilişim vakfı ve şirket çalışanlarının oluşturduğu gönüllerle topluma ait sosyal sorumluluklarımızı yerine getirmeye çalışmaktayız...”	A ₄
	“...tüketicilerimiz için sağlıklı ürünler için davranış değişikliği programları, tarım alanları ve doğayı korumayla ilgili ortak paydaşlarımız ile beraber projeler yürütmekteyiz...”	A ₇
	“...Genç Bilim Elçileri” projesi ilköğretim çağındaki çocukları gelecekte bilim insanı olma yönünde yüreklendirerek Türkiye’de bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktayız. Ayrıca bilim tohumları ekibiyle Toplum Gönüllüsü gençler gezici bir eğitim aracı ile yola çıkarak Türkiye’nin dört bir köşesine ulaşip, çocukların bilime ilgi duymalarını ve bilimi sevmelerini sağlamak üzere bir dizi etkinliği hayata geçirmekteyiz...”	A ₈
	“...WWF –Turkey ile birlikte, çevre koruma faaliyetleri çerçevesinde “Türkiye’deki canlıların korunması” için, şirketimizin desteği olarak yeni yıl tebrik kartları yayınlandı. Lösemili Çocuklar Yardım Vakfına destek olması amacıyla şirketimiz, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde kadın çalışanlarına, vakfın logosunun basılı olduğu hediyeler armağan etti. Çevreye yönelik çalışmalarımız ise; toz toplama ünitemizde, çelikhanelen çıkan tozların giderilmesi amacıyla kurulan 10.000 adet filtre çalıştırmaktayız. Bunların dışında şirketimiz, üretim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tüm katı atıkların belirlenen prosedürlere uygun olarak, gerektiği şekilde toplanmasını sağlıyor ve bu üretim atıklarını, Türkiye Çevre Bakanlığı tarafından verilen işletme izin belgesine sahip olan atık toplama ve işleme şirketlerine gönderiyor...”	A ₁₁

Tablo 5. Yenilik Kültürü Etkilerinin Özeti (İspatın Özet Gösterimi)

U _{vg.}	Özet Fikir	Olumlu Etki	Olumsuz Etki
U ₁	Çalışanlara Hızlı Bilgi Aktarımı	“Yenilik kültürünün mimarları, çalışanlardır. Profesyonel ve kişisel gelişimi destekleyen eğitimler ile sağlanan hızlı bilgi aktarımı, iş görenlerin değişimi içselleştirmelerini sağlamaktadır.”	-
	Farklı Bakış Açıları	“Farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan uyum, yaratıcılığı da beraberinde getirmektedir.”	-
	Farkındalık	“Bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanan eğitimler, çalışanların kapasite ve yeteneklerini kullanmalarını sağlamaktadır. Bu durum yenilikçilik kültürünün oluşumunu besleyen yaratıcılığın artışıyla sonuçlanarak iş görenlere farkındalık sağlamaktadır.”	-
U ₂	Amaca Odaklanma	“Yenilikçi amaca odaklanan iş görenler, oluşan iş birliği sonucu yeni fikirlere daha sorgulayıcı bakarak hatayı tolere edebileceklerdir.”	-
	Katılımcılık	“Ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesine kadar farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşan inovatif ürünler rekabet unsuru olmaktadır.”	-
U ₃	Çok Yönlü İletişim	“Güncel yenilikleri yakalamak, çalışanların parlak fikirlerini ortaya çıkarmak ve değerlendirmek bilgi ağlarının çok yönlü olmasını gerektirmektedir.”	-
	Değer Yaratma	“Doğru kaynaktan sağlanan bilgiler ile çalışanlardaki yaratıcı potansiyel aktif hale gelmekte ayrıca şirketin kurumsal itibarı korunmaktadır.”	-
	Öngörü Yeteneği	-	“Hatalı bilgiler, geleceğe dair problemlili ürünlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır.”
U ₄	Sosyalleşme	“...dayanışmayı aşılması katılımcılığı sağlamaktadır.”	-
	Çalışanlara Değer Verme	“Yenilik kültürünün temeli olan farkındalığı sağlamaktadır.”	-
U ₅	Motivasyon	“...performans sonuçlarına göre sağlanan ücret ve yan haklar, motivasyonu yükseltmektedir.”	-
	Kariyer Planlaması	“Yetkinlik bazlı performans yönetim sistemiyle oluşturulan kariyer planlamaları hem çalışanın öz değerini, hem de yenilikçi olmaya dair sorumluluklarını arttırmaktadır.”	-

U ₆	Yetenek ve Benimseme	“Farklılık, yeniliğe giden yolun basamaklarını oluşturmakta ve seçilen fikirler hayata geçirilmektedir”	-
U ₇	Sürekli Öğrenme	“ Sürekli öğrenme, dinamik ve gelişime açık İnsan Kaynağının oluşumunu sağlamaktadır.”	-
	Yenilik Aktörleri	“Çalışanların heyecanlı, iletişime açık, yaratıcı, pozitif ve kendini geliştiren bireyler olması, yenilikçilik kültürünün kolayca benimsenmesi ve yayılmasını sağlamaktadır.”	-
	Bilgi Transferi	-	“Hatalı bilgiler, mutfak aşamasından pazara gelen ürünlerde telafisi zor durumlara yol açtığından, yenilikçi misyonu olan şirketin imajını da zedelemektedir.”
U ₈	Deneyim	“ Kültürel değişim; çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatı vermektedir.”	-
	Yaratıcılık ve Farkındalık	“Artan ve değişen müşteri talepleri, ekonomik dalgalanmalar, siyasi ve politik yapıdaki boşluklar gibi dış uyarılarla işletmeler yenilikçi olmaya tetiklenmektedir. Yenilik=Farklı olmaktır. Dolayısıyla farklı olmak adına dış uyarıların farkında olmak ve yaratıcılık ön plana çıkmaktadır.”	-
U ₉	Mesleki Gelişim	“Koçlar, şirket akademileri, expatlık gibi yurt dışı deneyimler mesleki gelişim adına kişiye farklı bakış açıları sağlamaktadır. “	-
	Sürekli İnsiyatif Kullanarak Hareket Etmek	-	“... çalışanlar, yetkili mercilere danışmadan kendi başına aldıkları kararlarda hatalara yer vermekte; tek bir bakış açısından bakılarak ileride oluşabilecek durumlara zemin hazırlanmaktadır.”
U ₁₀	Sosyal Duyarlılık ve Topluma Saygı	“Çevre bilinci ve diğer yandan kültür, sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında toplumsal yaşamın gelişmesine katkıda bulunan sosyal sorumluluk projeleri şirketin imajını güçlendirecek ve takipçilerini artırarak merak uyandıracaktır.”	-

Özgeçmiş

İlk-orta-lise öğrenimini, yabancı dil temelli, Zonguldak ve Kocaeli Anadolu Liselerinde tamamlamıştır. Kocaeli Üniversitesi, İşletme A.B.D.'nda lisans eğitimi ardından; Yönetim ve Organizasyon programında yüksek lisans eğitimi tamamlayarak, aynı fakültede doktora eğitimi almıştır. Bekaert A.Ş. satış ve pazarlama, sigorta alanlarında iş tecrübesi ardından; Kocaeli Sürekli Eğitim Merkezinde öğretmenlik yapmıştır. İyi derecede İngilizce; orta seviyede Almanca ve Japonca bilmektedir.