

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Hande BİLALOĞLU

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Hande BİLALOĞLU

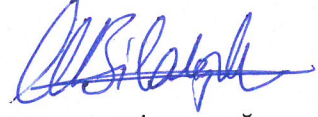
Öğrenci No:
130781013

Danışman:
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

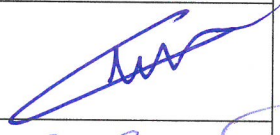

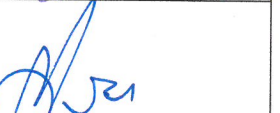
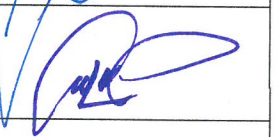

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığı, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27.05.2019



Hande BİLALOĞLU

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi* Doktora öğrencisi **130781013** no'lu **Hande BİLALOĞLU**'nun hazırladığı "**Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 27/05/2019 günü saat 16:00'da yapılmış, sorular sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULU**'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	Olumlu	
Prof. Dr. Oya ERDİL (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)	Olumlu	
Prof. Dr. Yunus KISHALI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Olumlu	
Prof. Dr. Selahattin SARI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Olumlu	
Doç. Dr. Ayda UZUNÇARŞILI SOYDAŞ (Üye) (Marmara Üniversitesi)	Olumlu	

Adı ve Soyadı : Hande BİLALOĞLU
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İnovasyon, İnovasyon Yeteneği, Çiftyeteneklilik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, İşletme Performansı

ÖZ

YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çalışmanın temel amacı yeni nesil yönetim yaklaşımlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, firma performansını ne derece ve ne yönde etkilediğini araştırmaktır. Bu çerçevede; yeni nesil yönetim yaklaşımlarından örgütsel çift yeteneklilik, öğrenen örgüt ve inovasyon yeteneği çalışmaya bağımsız değişken olarak dahil edilmiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından, yetenek yönetimi ve işe alım sürecinin aracılık etkisiyle, firma performansı üzerindeki etkileri ampirik olarak test edilmiştir.

Araştırma 2018 yılında Ankara, Bursa, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren ve rastlantısal olarak seçilen, Büyük ve Orta Ölçekli firmalarda görev alan, firma sahipleri, orta ve üst düzey yöneticilerden toplanan anketlerden, cevaplanan 387 anket değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı kullanarak ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kapsamında SmartPLS kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonucunda yeni nesil yönetim yaklaşımlarından; inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu, öğrenen örgütün ise aracı değişkenler üzerinden firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İnovasyon çiftyetenekliliği ve firma performansı arasında ilişki ise oldukça zayıf olarak göze çarpmaktadır. Yeni nesil yönetim yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki etkilerinde yetenek yönetiminin aracı bir rolü olmadığı da ortaya konmuştur.

Name and Surname : Hande BİLALOĞLU
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Ph.D., 2019
Major : Business Administration
Key Words : Innovation, Innovation Capabilities, Ambidexterity,
Strategic Human Resource Management, Talent
Management, Firm Performance

ABSTRACT

THE IMPACT OF NEW GENERATION MANAGEMENT APPROACHES ON FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPLICATIONS

The main purpose of this study is to research how and to what degree a company's performance is affected by the new generation management approaches through strategic human resources applications. Within this framework, of the new generation management approaches, organizational ambidexterity, learning organization and innovation capability have been included as independent variables, and of the strategic human resources applications, with the mediation of talent management and the recruitment and selection process, the effects on firm performance have been tested empirically.

The study was conducted in 2018 by evaluating 387 of the questionnaires collected from the firm owners, middle and upper management of randomly selected large and mid-sized businesses in Istanbul, Ankara, Bursa and Izmir. The collected data was tested using SPSS and, within the scope of Structural Equation Modelling, using SmartPLS. At the conclusion of the research, of the new generation management approaches, it became evident that innovation capabilities have positive effects on the firm performance, and that the learning organization also has positive effects on the firm performance by the effect of the mediating variables. Further, a striking weakness was found in the relationship between the performance of a firm and innovation ambidexterity. It was also found that talent management plays no mediating role in the effects of new generation management approaches on firm performance.

TEŐEKKÜR

Doktora tez çalışmamın seçim aşamasından, tamamlanma aşamasına kadar ilgisini, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, daima yol gösterici olan, çok değerli tez danışmanım Doç.Dr.Erkut ALTINDAĞ'a en içten dileklerle teŐekkür ederim. Tez izleme komitemde yer alan ve doktora öğrenimin sürecinde desteklerini esirgemeyen Prof.Dr.Selahattin SARI'ya ve yine tez izleme komitemde yer alan Prof.Dr.Oya ERDİL'e sonsuz teŐekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora öğrenimim boyunca desteklerini hissettiğim, tezime başladığımda Rektörümüz, şuanda Rektör Yardımcımız olan Prof.Dr.Mehmet Emin KARAHAN'a teŐekkür ederim.

Yıllardır devam eden akademik çalışmalarım sırasında her daim yanımda olup beni destekleyen başta annem, babam ve ablam olmak üzere bütün aileme ve doktora tezim sırasında anketlerin toplanmasında bana yardımcı olan değerli arkadaşlarıma teŐekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez hazırlama süreci boyunca bana her zaman yardımcı ve destek olan Rebi Can AKTÜRK'e teŐekkür ederim.

Bu tezi, beni doktora yapmaya teşvik edip, bu yolda ışık tutan sevgili babam Bahri BİLALOĞLU'na ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTARCT

TABLÖLAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. İnovasyon Kavramı.....	3
1.1.1. İnovasyon Kavramının Tarihsel Değişimi.....	4
1.1.2. İnovasyon Türleri.....	6
1.1.3. İnovasyon Süreci.....	14
1.1.4. İnovatif Örgütün Özellikleri	16
1.2. İnovasyon Yeteneği Kavramı	17
1.2.1. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları	20
1.2.2. İnovasyon Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar	23
1.3. Çift Yeteneklilik Kavramı	26
1.3.1. Çift Yeteneklilik Yaklaşımları.....	26
1.3.2. İnovasyon Çift Yetenekliliği.....	27
1.4. Öğrenme Kavramı.....	30
1.5. Öğrenme Seviyeleri	31
1.5.1. Bireysel Öğrenme	32

1.5.2. Grup (Takım) Düzeyinde Öğrenme	35
1.5.3. Örgütsel Öğrenme.....	36
1.6. Öğrenen Örgüt Tanımı ve Kavramı	39
1.6.1. Öğrenen Örgütlerin Gelişimi	40
1.6.2. Öğrenen Örgüt Teorileri	42
1.6.3. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Farklılıklar	49

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	50
2.1.1. Stratejik Uyum	51
2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi.....	52
2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	55
2.2. İşe Alım Kavramı.....	59
2.2.1. Personel Temin Stratejisi	60
2.2.2. İşe Alımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı	62
2.2.3. İşe Alım Süreci	63
2.4. Yetenek Kavramı	69
2.5. Yetenek Yönetimi Kavramı	72
2.6. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	77
2.7. Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları	80
2.8. Yetenek Yönetimi Uygulama Örnekleri	84
2.9. Yetenek Yönetimi Sisteminin Oluşturulması	88
2.9.1. Yetenek Yönetiminin Tanımlanması ve Kapsamının Belirlenmesi	89
2.9.2. Yetenek Yönetiminin Odağı	91

2.9.3. Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Belirlenmesi	93
2.9.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması ve Ölçülmesi	94
2.10. Yetenek Yönetiminin Geleceği	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

3.1. Firma Performans Ölçümü.....	100
3.2. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	100
3.3. Öğrenen Örgüt ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	101
3.4. Stratejik İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

4.1. Araştırmanın Amacı.....	107
4.2. Araştırmanın Modeli.....	107
4.3. Hipotez Geliştirme	108
4.3.1. İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi.....	108
4.3.2. Çift Yeteneklilik ve Firma Performansı İlişkisi.....	110
4.3.3. Öğrenen Örgüt ve Firma Performansı İlişkisi.....	112
4.3.4. Yetenek Yönetimi ve Firma Performansı İlişkisi	115
4.3.5. İşe Alım Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi.....	117

BEŞİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.1. Araştırma Yöntemi	119
5.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	119
5.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi	121
5.1.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	121
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlıkları	122
5.3. Verilerin Analizi	122
5.3.1. Demografik Özellikler	122
5.3.2. Güvenilirlik Analizi	127
5.3.3. Geçerlilik Analizi.....	128
5.3.4. Keşifsel Faktör Analizi	130
5.3.5. Yapısal Eşitlik Modeli ve Analizleri	136
SONUÇ	148
KAYNAKÇA	154
EKLER	182
Ek-1: Anket Formu Örneği.....	182

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 İnovasyon Perspektifleri.....	7
Tablo 2 İnovatif Örgütün Özellikleri.....	17
Tablo 3 İnovasyon Yeteneği ile İlgili Literatürdeki Bazı Çalışmalar.....	24
Tablo 4 Öğrenme Seviyeleri.....	31
Tablo 5 Öğrenen Örgütün Yapı Taşları.....	47
Tablo 6 Watkins ve Marsick: Öğrenen Örgütün Boyutları.....	48
Tablo 7 İnsan Kaynaklarında En İyi Uygulamalar Özeti.....	57
Tablo 8 McKinsey'in Değişen Gerçeklik Tablosu.....	73
Tablo 9 Yetenek Yönetiminin Anahtar Düzeyleri ve Temel İçerikleri.....	88
Tablo 10 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları.....	120
Tablo 11 Firma Faalilyet Alanları.....	123
Tablo 12 Yöneticilerin Çalıştığı Sektörler.....	123
Tablo 13 Yöneticilerin Sorumlu Oldukları Departmanlar.....	124
Tablo 14 Yöneticilerin Pozisyonları.....	124
Tablo 15 Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	125
Tablo 16 Yöneticilerin Eğitim Seviyesi.....	125
Tablo 17 Cinsiyetlere Göre Yaş Ortalamaları.....	126
Tablo 18 Pozisyonlara Göre Yaş Ortalamaları.....	126
Tablo 19 Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	127
Tablo 20 Değişkenler İçin KMO ve Bartlett Küresellik Testleri.....	129
Tablo 21 İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	130
Tablo 22 Çift Yeteneklilik Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	131
Tablo 23 Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	132
Tablo 24 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	133
Tablo 25 İşe Alım Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	135
Tablo 26 Firma Performansı Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizleri.....	136
Tablo 27 SmartPLS Ölçek Güvenilirlik Parametreleri.....	137
Tablo 28 Aracı Değişken Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	138

Tablo 29 Yetenek Yönetimi Alt Faktörlerin Toplam Etkileri.....	142
Tablo 30 SmartPLS Model Genel Güvenilirlik Parametreleri.....	143
Tablo 31 Yol Katsayıları ve T modeli Değerleri.....	144
Tablo 32 Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	147



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 İnovasyonda 4P Modeli.....	8
Şekil 2 İnovasyon Yeteneği.....	21
Şekil 3 Kolb'un Öğrenme Döngüsü Modeli.....	34
Şekil 4 Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşüm Köprüsü.....	38
Şekil 5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi.....	53
Şekil 6 Biçimsel Yaklaşım.....	58
Şekil 7 Organizasyonda Yeteneğin Yeri.....	78
Şekil 8 Boş Kadro Yaklaşımı ve Yetenek Odaklı Yaklaşım Karşılaştırması.....	80
Şekil 9 Yetenek Yönetimi Süreci.....	82
Şekil 10 Dört Aşamalı Yetenek Yönetimi Sistemi.....	89
Şekil 11 Öğrenen Örgüt ve Performans İlişkisi – Kavramsal Çerçeve.....	102
Şekil 12 İşletme Performansı Tipleri.....	104
Şekil 13 İK Uygulamaları, İşgücü Karakteristiği ve Performans Modeli.....	106
Şekil 14 Araştırma Modeli.....	108
Şekil 15 Yetenek Yönetimi Alt Faktörlerin Etkileri.....	141
Şekil 16 Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları.....	146

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
AVE	: Average Variance Extruded (Çıkarılmış Ortalama Varyans)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CIPD	: Chartered Institue of Personnel and Development (Personel ve Gelişim Gönüllü Enstitüsü)
DLOQ	: Dimensions of Learning Organization Questionnaire (Öğrenen Örgütün Boyutları Anketi)
EFA	: Explanatory Factor Analysis (Keşifsel Faktör Analizi)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Organisation Economic of Co-operation and Development (İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PDMA	: Product Development and Management Association (Ürün Geliştirme ve Yönetim Birliği)
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte bilginin çok hızlı çoğalıp yayılmasıyla teknolojik ilerlemeler giderek artmakta ve bulunulan çağdaki ekonomik ve yönetsel eğilimlere yön vermektedir. Literatürde yaşadığımız çağ; bilgi çağı, küresel çağ, iletişim çağı, teknoloji çağı, dijital çağ gibi birçok isim almaktadır ve çağın içinde bulunulan yönelimleri takip ederek, mevcut eğilimlere uygun stratejileri belirleyebilmek ve inovasyon yeteneğine sahip olarak çağın ötesine geçebilmek önem kazanmaktadır.

Teknoloji çağının ve küreselleşmenin etkisiyle, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve devamlılıklarını koruyabilmeleri için, değişken ve belirsiz olan çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin mevcut performanslarını arttırmalarına yönelik yönetim yaklaşımlarına ve tekniklerine ihtiyaçları artmaktadır. Her organizasyonun büyümek ve hayatta kalabilmek için yenilikçi bir bakış açısını benimsemesini, yeni teknik ve yöntemler benimseyerek, sürekli olarak öğrenmesini ve yetenekli bireyler istihdam ederek başarısını sürdürmesi gerekmektedir.

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerle, sürekli olarak yeni fırsat ve tehditler doğmaktadır. Ülke sınırlarının belirsizleşmesi, rakipleri de sınırsızlaştırmaktadır. Rakiplerin tutum ve davranışlarını doğru analiz edebilmek ve ona uygun stratejiler geliştirmek, organizasyonların ayakta kalabilmeleri için gereklidir. Büyük bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında, başarılı ve lider bir organizasyon olabilmenin en önemli şartı, değişen çevre koşullarına hızlı bir biçimde ayak uydurabilmektir. Organizasyonlar, hızla değişen şartlara ve ilerleyen teknolojiye uyum sağlayabilen, yeteneklerini geliştirebilen ve stratejisi ile aynı yönde yetenekler istihdam ederek, merkeze insan faktörünü alıp, başarı ve sürdürülebilirlik elde edebilirler. Bu nedenle, araştırma konusu olarak yeni nesil yönetim yaklaşımlarının, insan kaynakları aracılığıyla işletme performansı üzerine etkisi seçilmiştir.

Günümüzde işletmelerin mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmanın yönetim stratejisine uygun bir şekilde tasarlanmış olmasının firma

performansı açısından olumlu bir etki sağlaması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü de bu araştırmada incelenmiştir.

Araştırmada, yeni nesil yönetim yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki etkileri, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla incelemiştir. Yeni nesil yönetim yaklaşımlarından, çift yeteneklilik, öğrenen örgüt ve inovasyon yetenekleri çerçevesinde ele alınan bu tez çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından, yetenek yönetimi ve işe alım sürecinin aracılık etkisiyle firma performansını ne ölçüde etkilendiği araştırılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren, Büyük ve Orta Ölçekli firmalarda görev alan, orta ve üst düzey yöneticilere ulaşılarak, 91 sorudan oluşan anketi yanıtlamaları istenmiş ve toplam 387 anket değerlendirilmeye alınmıştır. SPSS programında kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kontrol edilmiş, SmartPLS programıyla da yapısal eşitlik modeli oluşturulup, hipotezler sınanmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmakta ve birinci bölümde, yeni nesil yönetim yaklaşımları olarak inovasyon yeteneği, çift yeteneklilik ve öğrenen örgüt anlatılmıştır. İkinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve yetenek yönetimi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bağımlı değişken olarak ele alınmış olan firma performansı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak hipotezler geliştirilmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Beşinci bölümde toplanan verilerin istatistiksel analizi ile birlikte bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Sonuçta ise araştırma bulguları üzerine görüşler ve öneriler sunulmuştur.

Yapılan araştırma ile bugüne kadar bu konularda yapılmış olan ulusal ve uluslararası literatürde yer alan mevcut çalışmalardan daha kapsamlı bir model ortaya koyarak, literatüre katkıda bulunmak ve bu alanda ileride yapılacak araştırmalara yol gösterici olmak hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamındaki Latince “innovare” kökünden türetilmiş bir kelimedir (Tidd ve Bessant 2015, 4). Türkçe literatürde, yenilik ve yenişim olarak da kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar oldukça kapsamlı olan inovasyonun tam karşılığını yansıtamamaktadır. Yenişim, yenilik gibi kavramlar, “yen” kökünün, eski bir şeyden kurtulma anlamını çağrıştırmaktadır. Buna karşın inovasyon piyasada bulunan her ürün/hizmet için ifade edilebilecek bir tanımlamayı kapsamaktadır. Örneğin eski bir ürün ve yöntemin değişikliklerle tekrar müşteriye ya da piyasaya sunulması da inovasyondur. Bu nedenle bu çalışmada inovasyon kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir (Şahbaz 2017, 21).

İnovasyonun farklı disiplinlerde kullanılan bir kavram olması nedeniyle tek bir tanımı bulunmamaktadır. Avrupa Komisyonun tanımına göre, inovasyon, dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmettir” (European Commission 1995, 4). OECD Oslo Kılavuzunda “İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır (OECD 2005, 50). OECD 2002 raporunda inovasyon kavramı yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş teknolojik ürünleri ve süreçler olarak tanımlanırken, 2005 yılında raporunda, ürün ve süreç inovasyonu ile birlikte pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olarak geliştirilmiştir (Yıldız 2018, 43).

Piyasalar daha dinamik duruma geldikçe, firmaların özellikle inovasyon süreçlerine ve yönetimine olan ilgileri artmaktadır. İşletmeler, değişen müşteri talepleri ve yaşam tarzlarına yanıt olarak yenilik yapmaya ve teknolojinin sunduğu

fırsatlardan ve değişen pazar alanlarından faydalanmaya ihtiyaç duymaktadır (Baregheh, Rowley ve Sambrook 2009, 1323). İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün veya sürecin uygulanmasıdır. Buradaki ürün, mamul ya da hizmettir. Süreç, üretim veya teslimat, organizasyon ve pazarlama süreçlerini içerir (Gault 2018, 619). Yeni bir fikrin oluşturulma aşamasından uygulama aşamasına kadar uzanan çok sayıda organizasyonel karar verme sürecinin uzun ve birikimli halidir (Ilori, Lawal, ve Simeon-Oke 2017, 104).

1.1.1. İnovasyon Kavramının Tarihsel Değişimi

1950li'lerde Schumpeter inovasyonun organizasyonlar için önemini savunmasıyla, bu kavram önem kazanmaya başlamıştır. Bundan önce inovasyon terimi kapsamlı bir şekilde kullanılmamış olsa da 1912'de Lorenzi vd. sağlık sektöründe yaptığı çalışmalarda yenilik ile ilişkili süreçlerin ekonomik ve teknolojik değişim konusunda oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır (Baregheh, Rowley, ve Sambrook 2009,1323).

1960'lı yıllardan günümüze inovasyon tanımlarının içeriğinin zamanla değişime uğradığı görülmektedir. Cumming'e (1998, 21) göre, birçok yazar inovasyonu tanımlamıştır ancak her birinin tanımında kendine özgü bir nüansı bulunmaktadır. 1968'de Zuckerman Komitesi inovasyonu "bir dizi teknik, endüstriyel ve ticari adımlar" olarak tanımlamıştır (Robertson 1974,332). 1969'da Marquis, inovasyonu "teknolojik değişimin bir birimi" olarak tanımlamıştır. ve Schmookler'in teknik değişim tanımını "mal veya hizmet üreten bir girişimde bulunma" veya "yeni bir yöntem ya da girdi kullanma" olarak aktarmıştır. Bu tanımdaki en önemli nokta, inovasyon yaratan değişimi ilk kez gerçekleştiren firmanın yenilikçi olarak kabul edildiği ve sonradan bu değişimi gerçekleştirenler ise yenilikçi değil taklitçi olduğudur (Cumming 1998,21).

1973 yılında Tinnesand, inovasyon kavramının literatürde nasıl yorumlandığı üzerine yaptığı araştırmada 188 adet ilgili çalışmayı incelemiştir. Buna araştırmaya göre, o dönemde inovasyon kavramı, yeni bir fikrin tanıtılması, yeni bir fikir, bir buluşun tanıtılması, mevcut fikirlerden farklı bir fikir, mevcut davranışları değiştiren bir fikrin getirilmesi ve bir icat olarak tanımlanmıştır

(Cumming 1998, 21). Zahra ve Covin'e (1994, 183) göre inovasyon yaygın olarak, firmaların hayatta kalması ve büyümesini sağlayan can damarı olarak düşünülmektedir. Rogers'a (1998, 7) göre inovasyon hem yeni bilgi üretmeyi hem de mevcut bilginin yayılmasını kapsamaktadır. Drucker'a (1998, 3) göre inovasyon, ister var olan bir işletmede veya kamu hizmet kurumunda, ister tek bir kişinin aile mutfağında başlattığı yeni bir işte olsun, girişimciliğin spesifik işlevidir.

2000'li yıllara gelindiğinde inovasyon bir organizasyon yeteneği, kapasite ve davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Calantone ve diğerlerine göre, istikrarsız bir ortamda, inovasyon yalnızca yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıyla değil, aynı zamanda değişim veya uyum kapasitesini de ifade eder (Calantone, Cavusgil, ve Zhao 2002,517). Damanpour ve diğerleri, inovasyonun genellikle rekabet, serbestleşme, izomorfizm, kaynak kıtlığı ve müşteri talebi gibi etkenler de dahil olmak üzere dış çevrenin baskısı tarafından yönlendirildiğini ve mevcut performansı koruyan veya arttıran, örgütsel değişimlere karşı uyum sağlayıcı davranışlarla ilişkili olduğunu savunmaktadır (Damanpour, Walker, ve Avellaneda 2009, 652-653). Laforet, inovasyonun ancak bir şirkette yenilik yapma kapasitesi varsa ortaya çıkabildiğini belirtmiştir. Yenilik yapma kapasitesi; kaynakların bulunabilirliği, işbirlikçi yapıların ve problemleri çözme süreçlerinin varlığı anlamına gelmektedir (Laforet 2011, 383).

Jiménez ve diğerleri (2011, 410), inovasyonun ortaya çıkması için, aynı zamanda mevcut bilginin dönüşümüne ve işlenmesine ihtiyaç olduğunu ve bunun için de çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşmasını gerektirdiğini belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde, Ness ve diğerleri, inovasyonun yaratıcılık ve insanlar arasındaki iş birliği ile yakından ilgili olduğunu belirtmiştir (Ness ve Søreide 2014, 546).

Z. Wang ve arkadaşlarına (2014, 231) göre inovasyon, firmaların mevcut kaynakları tam olarak kullanmalarını, etkinliği ve potansiyel değeri arttırmalarını sağlayarak maddi olmayan yeni varlıkların organizasyona kazandırılmasına olanak tanır. Karlsson ve Tavassoli (2016, 1484) rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesi için fikirlerin ve bilginin dönüştürülmesini olarak tanımladıkları inovasyonu, genel olarak firma stratejilerinin vazgeçilmez bir bileşeni olduğunu

vurgulamıştır. Le ve Lei'ye (2018, 6) göre inovasyon, firmaların dış çevrenin belirsizliğine uyum sağlamasına yardımcı olur ve özellikle dinamik pazarlarda uzun vadeli iş başarısının sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biridir.

Literatürde, inovasyonun özellikle dinamik pazarlarda uzun vadeli kurumsal başarı için kilit faktörlerden biri olarak değerlendirilmesinin arkasında yatan mantık, inovasyonun çalkantılı bir dış çevre ile başa çıkmaya hizmet etmesidir. Schumpeterci ortamlarda hayatta kalabilmek için, örgütler artan karmaşıklık ve hızlı değişim ile başa çıkabilmelidir. Bu bağlamda, inovasyon yapabilme yeteneğine sahip olan firmalar, zorluklara daha hızlı cevap verebilir, gelişmiş yeni ürünler üretebilir ve piyasadaki fırsatları, yenilikçi olmayan firmalara göre daha iyi değerlendirebilir (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, ve Sanz-Valle 2016, 32).

1.1.2. İnovasyon Türleri

İnovasyonun, organizasyonların kaynakları, yetenekleri, stratejileri ve gerekliliklerine bağlı olarak, çok farklı türleri bulunmaktadır. Yaygın inovasyon türleri, yeni ürünler, malzemeler, yeni süreçler, yeni servisler ve yeni organizasyon yapıları ile ilgilidir (Ettlie ve Reza 1992, 795; Baregheh, Rowley, ve Sambrook 2009,1324). İnovasyon literatürü tarihsel olarak incelendiğinde, Daft (1978), Kimberly ve Evanisko (1981) ve Damanpour (1987), yönetsel ve teknik inovasyon ayrımını yapmıştır. Dewar ve Dutton (1986), Ettlie, Bridges ve O Keefe (1984) ve North ve Toker (1987) ise, radikal ve aşamalı inovasyon arasındaki farklı vurguladıkları görülmektedir. Marino (1982) ve Zmud (1982), inovasyon uyum sürecinin aşamalarını, başlangıç ve uyarılma olarak ikiye ayırmışlardır. Damanpour (1991) inovasyon türlerini üç çift olarak ayırarak; yönetsel/teknik inovasyon, ürün/süreç inovasyonu ve radikal/aşamalı inovasyon olarak sınıflandırmıştır (Popa, Preda, ve Boldea 2010, 153).

OECD'nin OSLO kılavuzunda yer alan inovasyon tanımına göre, dört tür inovasyon tanımlamıştır. Bunlar, ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon şeklindedir (OECD 2005a, 20). Bununla birlikte, aynı fenomeni tanımlamak için kullanılan başka sınıflandırmalar da vardır. Örneğin, Schumpeter (1934), yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni

tedarik kaynakları, yeni pazarlardan faydalanmanın yeni biçimleri ve yeni iş kurma biçimleriyle ilgili inovasyonların olduğunu açıklamaktadır (Acosta vd. 2016, 296). Martin-de Castro ve diğerlerine (2013, 353) göre, firmalarda inovasyon türleri ürün/süreç, radikal/aşamalı, teknolojik/ yönetimsel, pazar çekme/teknoloji itme ve yetkinlik artırıcı/ yetkinlik yok edici gibi geniş bir yelpazede tanımlanabilmektedir.

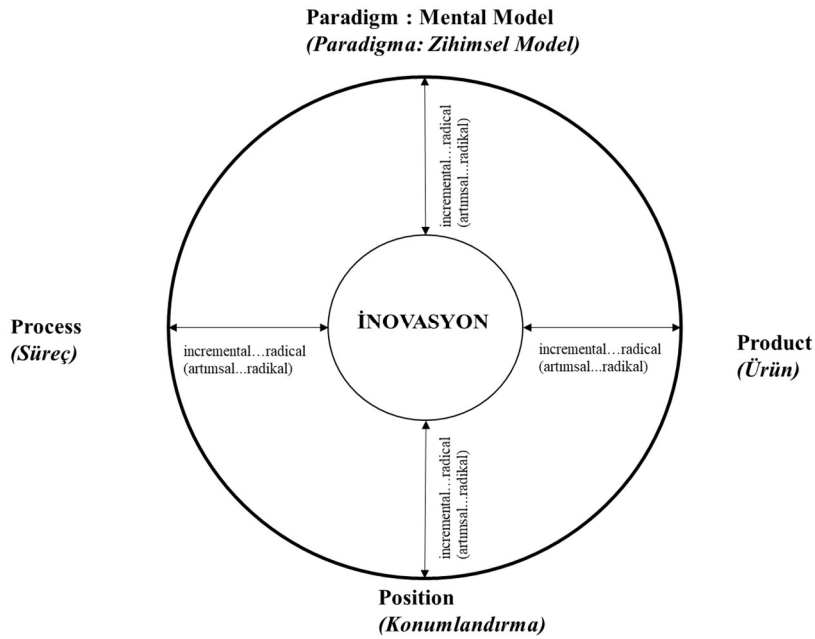
Tablo 1 İnovasyon Perspektifleri

İnovasyon Tipleri	Perspektif 1		Perspektif 2		Perspektif 3	Perspektif 4
	Teknolojik inovasyon	Teknolojik olmayan inovasyon	Radikal inovasyon	Artımsal inovasyon	Yıkıcı inovasyon	Açık inovasyon
Ürün	●		●	●	●	●
Süreç	●		●	●	●	●
Organizasyonel		●		●		●
Pazarlama		●		●		●

Kaynak: Acosta, Byron, Miguel Acosta, and Bryan Espinoza. 2016. "Understanding Innovation Based on Company Optics : Interpretation Mistakes on the Types of Innovation Developed." *IMR Innovation&Management Review* 13 (4). <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.006>.

Tablo 1, farklı inovasyon türleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre, inovasyon türleri için dört bakış açısı vardır. İlk bakış açısına göre, Teknolojik ve Teknolojik olmayan inovasyon ayrımı bulunmaktadır. Teknolojik inovasyon, yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve süreçleri ifade etmektedir. Teknolojik olmayan inovasyon ise, firmada ilk defa uygulanan, yeni organizasyonel yöntemleri veya pazarlama uygulamalarını içermektedir. İkinci bakış açısına göre ise, inovasyon radikal ve artımsal olarak iki türde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürünler ve süreçler, radikal olarak kabul edilebilir, yeni versiyonlar veya halihazırda var olan ürün ve süreçlerdeki önemli kalemler ise artımsal inovasyon olma statüsüne sahiptir. Üçüncü perspektif, inovasyonu yıkıcı olarak sınıflandırmaktadır ve sadece yeni ürünlere ve süreçlere uygulanmaktadır. Son olarak, dördüncü perspektif ise açık inovasyonu ifade etmektedir. Bu bakış açısı, yeni ürünlerin, süreçlerin ve organizasyonel ve pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi için bir mekanizma sunar (Acosta vd. 2016, 297).

Tidd ve arkadaşları (2013, 24) ise inovasyonu 4'e ayırarak bu sınıflandırmaya inovasyonun 4P'si adını vermişlerdir. Buna göre product innovation (ürün inovasyonu), process innovation (süreç inovasyonu), position innovation (konumlandırma inovasyonu), paradigm innovation (paradigma inovasyonu) şeklinde ayrılmakta ve aşağıda yer alan Şekil-1'de gösterilmektedir. Bu sınıflandırmaya göre ürün inovasyonu, bir firmanın sunmuş olduğu ürün veya hizmetlerdeki değişimleri; süreç inovasyonu, yaratılma ve dağıtılma biçimindeki değişimleri; pozisyon inovasyonu, ürün ve hizmetlerin tanıtılması ile ilgili değişimleri; örgütün yaptıklarını belirleyen temel zihinsel modellerde değişiklikleri temsil etmektedir. Bu modele göre, inovasyon türleri, artımsal ya da radikal düzeyde gerçekleşebilmektedir. Radikal düzeyde inovasyon tamamen farklı bir şey yapmayı, artımsal düzeyde inovasyon ise, mevcut olan bir şeyi daha iyi hale getirmeyi ifade etmektedir (Tidd ve Bessant 2013, 24).



Şekil 1 İnovasyonda 4P Modeli

Kaynak: Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition. In *Managing Innovation: 5th edition (5th ed., p.25)*. <https://doi.org/10.1145/944868.944913>

Yukarıda açıklandığı üzere, birçok kaynakta farklı sınıflandırmalar yapılmıştır ve bu konuda genel geçer bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada literatürde en yaygın olarak kullanılan inovasyon türleri olan,

ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, radikal inovasyon, artımsal inovasyon, pazarlama inovasyonu, yıkıcı inovasyon, açık inovasyon ve örgütsel inovasyon açıklanacaktır.

Ürün İnovasyonu:

Ürün inovasyonu, mevcut nitelikleri veya öngörülen kullanımlarına göre, yeni ya da önemli seviyede iyileştirilmiş, bir mal veya hizmetin oluşturulmasıdır. Bu inovasyon türü, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli seviyede iyileştirmeleri içermektedir. Bu bağlamda ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojileri kullanabilir veya mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına ya da bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri içerecek şekilde kullanılmaktadır (OECD 2005, 52).

Ürün inovasyonu, piyasanın ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkarılan yeni ürünleri veya hizmetleri temsil etmektedir (Popa, Preda ve Boldea 2010, 153). Bu inovasyon türü, belirli bir müşteri talebini karşılamayı amaçlayan yeni bir ürün veya mevcut bir ürünün yeni bir çeşidi piyasaya sunulduğunda ortaya çıkar. Ürün inovasyonu, teknolojik bir yenilik içerebilir. Ancak, ürünler artık hizmet de içerebildiğinden, ürün inovasyonunun olması için mutlaka üründe teknolojik bir yenilik olması gerekmemektedir (Tavassoli ve Karlsson 2015, 1889).

Ürün inovasyonlarının başlıca hedefi, firmaya en azından geçici bir tekelleşme pozisyonu kazanma imkanı sağlayarak, marjinal maliyetlerin üzerinde bir fiyat belirleme özgürlüğü veren yeni ürünler ve yeni ürün çeşitlerini sunmaktır (Tavassoli ve Karlsson 2015, 1889). Bu alandaki inovasyonlara ihtiyaç duyulması, işletmelerin pazarda sürdürülebilir rekabet elde etmeleri ve rekabetçi konumlarını geliştirmelerinin yanı sıra firmaların organizasyon yapısındaki değişiklikler nedeniyle de gerçekleştirilebilir (Şahbaz 2017, 23).

Süreç İnovasyonu:

Süreç inovasyonu, örgüt düzeyinde gerçekleştirilen çeşitli süreçlerde ortaya çıkan yeni unsurlardır (Popa, Preda, ve Boldea 2010, 153). Bu bağlamda süreç

inovasyonu, mevcut faaliyet gruplarının, yeniden yapılandırılmasını temsil eder (Şahbaz 2017, 24). Bu tür inovasyonlar, bir ürün veya ticari bir hizmeti idare etme gibi yöntemler de dahil olmak üzere yeni üretim metotları içermektedir (Tavassoli ve Karlsson 2015, 1890). Aynı zamanda ürünlerin / hizmetlerin oluşturulması ve geliştirilmesi için kullanılan yöntemlerdeki değişimler olarak da ifade edilmektedir (Baregheh vd. 2012, 302).

Radikal İnovasyon:

Radikal bir inovasyon, yeni bir şey ortaya çıkarırken, artımsal bir inovasyon geliştirilmiş bir şeyle sonuçlanır. Radikal inovasyonlar, yeni bir ürün veya süreç gibi temel değişikliklerle ilişkilendirilir ve genellikle belirli bir yenilik projesi aracılığıyla uygulanır (Baregheh vd. 2012, 302). Radikal inovasyon, bir işletmede temel düzeyde değişiklikler içeren yenilikleri temsil etmektedir. Bu türdeki inovasyon; ürün (yeni fikirler veya teknoloji), süreç (yeni ürün ve hizmet sunum yöntemleri) ve yukarıda belirtilen iki seviye kombinasyonu olarak ortaya çıkabilmektedir (Popa, Preda, ve Boldea 2010, 153). Sıfırdan pazar yaratan inovasyonları temsil eden radikal inovasyon, yaygın olarak var olan pazar konumlarını ortadan kaldırır ve yeni pazar fırsatlarını genişletir (Sheng ve Chien 2016, 2303).

Artımsal (Aşamalı) İnovasyon:

Radikal inovasyon, yeni müşteriler ya da yeni gelişen pazarlar için yeni bir bilginin edinimini ve yeni bir ürünün geliştirilmesini içerirken, artımsal inovasyon firmanın mevcut bilgisini arttırmayı ve var olan ürünlerin geliştirilmesini içermektedir (Sheng ve Chien 2016, 2303). Artımsal inovasyonlar, önceki bir yeniliğe, örneğin bir ürün yapmak için kullanılan malzemelerin değiştirilmesine veya hizmet operasyonlarının geliştirilmesine "eklentiler"dir (Baregheh vd. 2012, 302). Bu tür bir inovasyon, ürünlerin, hizmetlerin ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi anlamına gelir (Popa, Preda, ve Boldea 2010, 153).

Pazarlama İnovasyonu:

Schumpeter'in (1934) yaptığı sınıflandırmada ve OSLO (2005) kılavuzunda yer aldığı gibi, pazarlama inovasyonu dört temel inovasyondan sayılmaktadır. Schumpeter'in sınıflandırmasına göre, bu inovasyon türü yeni pazarların açılmasını içermektedir. Ancak modern yönetim literatüründe, pazar bölümlenmesi ve bu pazarlara hizmet etme metotları da dahil olmak üzere, hedef pazarların karışımındaki iyileştirmeler olarak tanımlanmaktadır (Karlsson ve Tavassoli 2016, 1485; Tavassoli ve Karlsson 2015, 1891). Oslo kılavuzunda bir pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (OECD 2005, 53). İnovasyonun, pazarlamadaki merkez rolü, 1965 yılından beri Wroe Alderson tarafından kabul edilmiştir. Alderson'a göre, pazarlamadaki inovasyon, piyasadaki rekabetin doğrudan ifadesi olup, geliştirilmiş ürünleri ortaya çıkarmak ve pazarlama yöntemlerini geliştirmeyi içermektedir (Popa, Preda, ve Boldea 2010, 155).

Açık İnovasyon:

Küreselleşmenin artmasıyla insanların ve bilginin hareketliliği sayesinde açık inovasyon kavramı önem kazanmıştır. Tüsiad'ın Türkiye'de açık inovasyon ile ilgili raporuna göre, "Açık inovasyon, firmaların hem dış AR-GE kaynaklarından yararlanarak yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirmesini hem de kendi AR-GE kaynaklarının başkaları tarafından farklı pazarlarda değerlendirilerek değer yaratmasını vurgulayan inovasyon yönetimi yaklaşımıdır" (Tüsiad 2013, 9).

Açık inovasyonun temel anlayışı, hiçbir organizasyonun en iyi fikirler tekeline sahip olmamasıdır. Açık inovasyon, örgütlerin kendilerini farklı yerler ve farklı insanlar dahil olmak üzere, tüm bilgi kaynaklarına etkin olarak açmalarına ve dışarıdan fikir ve bilgi alırken, içerdeki bilgileri de dış çevreye girdi olarak sağlamalarına dayanmaktadır. Bu inovasyon türü için en iyi bilinen örneklerden biri Netflix'tir. Netflix, 2006 yılında öneri sistemini geliştirecek yazılımlar yaratması için herkese açık bir davet sunmuştur ve kazanacak takıma 1 milyon dolarlık bir ödül vaat etmiştir. Üç yıl ve 40.000 takım sonrasında, vaat edilen

ödül, birkaç rakip takımdan oluşan bir ekibe verilmiştir. Sonuç olarak en iyi yazılımı, firmanın sadece kendi içindeki yetenekleriyle sınırlı kalmadan, birçok farklı yeteneğe sahip, çok zeki kişilerden oluşan bir grup geliştirmiştir (Bukowitz 2013, 61).

Yıkıcı (Disruptive) İnovasyon:

Bir ürünün veya hizmetin başlangıçta bir piyasanın alt kısmındaki basit uygulamalarda ortaya çıktığı ve daha sonra piyasaya sürüldüğü, sonuçta mevcut rakiplerin yerini aldığı bir süreci açıklamaktadır. Bu tür yenilikler, mevcut teknolojilere yapılan basit uyarlamalar olup, önceki ürünlere ilgi duymayan müşterilere hitap etmeyi amaçlamaktadır. Yıkıcı inovasyon, endüstrileri tersine çevirme ve işletmelerin işleyiş şeklini temelde değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu tür inovasyon, firmanın mevcut performans ölçütlerini değiştirmek ve rakiplerini elemek için gelişen teknolojiler kullanan bir yenilik türü olarak tanımlanmaktadır. (Cowden ve Alhorr 2013, 359).

Yıkıcı inovasyonun en başarılı örneklerinden birini Nintendo gerçekleştirmiştir. 2005 yılı ile birlikte, Nintendo'nun hem teknik yetenekler hem de satış düzeyleri açısından Microsoft ve Sony'nin oldukça arkasında kaldığını tespit etmesi üzerine, yıkıcı inovasyon stratejisine yönelmeye karar vermiştir. Yüksek talepli müşteriler yerine, video oyun endüstrisi tarafından görmezden gelinen bir müşteri kitlesini hedeflemiştir. Nintendo, açık hava sporu aktiviteleriyle video ve masa oyunlarını birleştirerek, video oyunlarına yeni sosyal ve eğlenceli boyutlar getirmiş ve Nintendo Wii'yi piyasaya sunmuştur. Başarılı olan bu stratejiyle, Nintendo Wii kısa bir süre içinde konsol oyun endüstrisini bozmayı başarmıştır (Rasool vd. 2018, 264).

Teknik ve Teknolojik İnovasyon:

Literatürde teknik inovasyon ve teknolojik inovasyon farklı anlamlarda kullanılsa da bazı araştırmalarda birbirinin yerine geçecek şekilde de kullanılmaktadır (Damanpour, Walker, ve Avellaneda 2009, 654). Teknik inovasyon, teknolojik inovasyondan farklı olarak sadece teknolojinin

kullanımından kaynaklanan yeniliklerden ibaret değildir. Organizasyonun teknik sisteminde meydana gelen ve organizasyonun temel çalışma faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olan yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Teknik bir inovasyon, yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet için bir fikrin uygulanması ya da bir organizasyonun üretim sürecinde ya da hizmet operasyonunda yeni unsurların getirilmesidir (Damanpour ve Evan 1984, 394). Bu tür inovasyonlar, yüksek düzeyde profesyonellik, düşük biçimsellik ve düşük merkezileşme ile kolaylaştırılmaktadır (Pope, Preda, ve Boldea 2010, 153).

Teknolojik inovasyon, bir öğrenme süreci olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Öğrenme, firmanın ihtiyacı olan bilgi ve yeteneklerin artırılması, kurulması, işletilmesi, sürdürülmesi, uyarlanması ve teknoloji geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Rekabetin ve teknolojik değişimin arttığı bir dünyada, inovasyonların üretilmesi ve yayılması, yalnızca iç Ar-Ge departmanları tarafından değil, aynı zamanda firmanın özellikle dış inovasyon kaynakları ile etkileşimde olan yeni teknolojik bilgilere dayanmaktadır. Bu nedenle başarılı bir teknolojik inovasyonun temel bileşeni hem dış hem de iç bilginin kullanılmasıdır (Yam vd. 2011, 392).

Örgütsel İnovasyon:

Örgütsel inovasyon, birçok çalışmada inovasyonun bir boyutu olarak tanımlanmıştır ve literatürde tanımına ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Farklı disiplinler, örgütsel inovasyonun karmaşık olgusunu anlamak için kendi yaklaşımlarını geliştirmektedir. Armbruster ve arkadaşları (2008, 645), örgütsel inovasyonu teknik olmayan süreç inovasyonları olarak tanımlamış ve bu konuda yapılan çalışmaları üç literatür gurubuna ayırmıştır.

Birinci literatür, inovatif(yenilikçi) bir organizasyonun yapısal özelliklerinin belirlenmesine ve ürün, teknik süreç inovasyonlarının üzerindeki etkilerinin tanımlanmasına odaklanmıştır. (ör: Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Teece, 1998) İkinci literatür, örgütsel inovasyonu, örgütsel değişim ve gelişim konularını temel alarak, örgütsel değişimin nasıl ortaya çıktığı ve firmaların değişken çevre ve teknolojilere nasıl uyum sağlayıp bu ortamda direnebildikleri

konuları ile ilişkilendirmişlerdir. (ör: Greiner, 1967; Hannan ve Freeman, 1977, 1984) Üçüncü literatür ise, örgütsel inovasyonların, örgüt içinde mikro seviyede nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği üzerinde durmuştur. Bu literatürde, örgütsel yaratıcılığın yanı sıra (ör. Amabile, 1988) örgütsel biliş ve örgütsel öğrenme teorilerine odaklanmıştır. (ör. Argyris ve Schon, 1978; Duncan ve Weiss, 1979) Literatürü bu şekilde üç gruba ayıran Armbruster'a göre ise örgütsel inovasyon; firmaların teknolojik, yönetsel, ürün veya süreç gibi çeşitli inovasyon türlerini uygulamaya koyma eğilimidir (Armbruster vd. 2008,645).

Örgütsel inovasyon, organizasyondaki değişiklikleri ele almaktadır. Bu değişiklikler organizasyon yapısında, yeni yönetim biçimlerinde ve çalışma ortamlarında meydana gelebilir (Kahn 2018, 5). Bu tür inovasyonlar, yeni organizasyon yöntemlerinin uygulanmasını içermektedir; bunlar iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya firmanın dış ilişkilerinde değişiklikler olabilir (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, ve Sanz-Valle 2016, 31).

Tavassoli ve Karlsson (2015, 1891) çalışmalarında örgütsel inovasyona şu örnekleri vermiştir: (i) yeni stratejilerin uygulamaya konması ve uygulanması, (ii) çalışanlar arasında bilgi edinme, benimseme, paylaşma, kodlama, depolama ve yayma becerilerini geliştiren bilgi yönetim sistemlerinin oluşturulması, (iii) yeni yönetim ve kontrol sistemlerinin ve süreçlerinin oluşturulması, (iv) merkezi olmayan karar verme sistemi ve takım çalışması (örneğin, kendi kendini yöneten ekipler) dahil olmak üzere, yeni örgütsel iç yapıların oluşturulması, (v) Yeni dış ağ ilişkileri kurulması (Diğer firmalar ve/veya kamu kuruluşları ile, tedarikçiler, müşteriler, ittifaklar, ortaklıklar, taşeronlar, outsource firmaları da kapsayan dış ağ ilişkileri) (vi) Kilit pozisyonlar için yeni personel alımları. Örgütsel inovasyon, idari ve işlem maliyetlerini azaltarak firma performansını iyileştirmenin yanı sıra, işyeri memnuniyetini artırmayı hedefler (Rajapathirana ve Hui 2017, 5).

1.1.3. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci genel olarak ticari amaçlar için yeni bilgilerin uygulandığı karmaşık bir faaliyet olarak anlaşılmaktadır (Martín-de Castro vd. 2013, 353).

İnovasyon süreci literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sattler'a (2011, 12) göre işletmelerde inovasyon süreci aşağıda belirtildiği şekilde üç aşamalıdır.

1. Fikrin oluşturulması ve seçilmesi: Bu aşamada, işletme iç ve dış çevreden inovasyon gerçekleştirebileceği yeni fikirleri araştırır ve bu fikirlerden seçim yapar.
2. Fikrin gerçekleştirilmesi: Yeni fikirlerin teknolojik olarak gerçekleştirilmesini ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarısının değerlendirilmesini içermektedir.
3. Fikrin ticarileştirilmesi: Son aşama, inovasyonun üretilmesi ve piyasada tanıtılmasıdır.

Maital'e (2016, 76) göre bir firma sürdürülebilir ve güçlü bir inovasyon süreci oluşturmak istiyorsa, takım çalışmasını örgüt kültürünün ve DNA'sının bir parçası haline getirmelidir. Grupp ve Maital'a (2000, 130) göre inovasyon sürecinin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. İnovasyon aşamaları geri bildirim ile karakterize edilir.
2. Ar-Ge birleştirilmiş bir bütün değildir ama çeşitli tanımlanabilir süreçlere bölünebilir.
3. Ar-Ge ve inovasyon süreçleri arasındaki karşılıklı etkileşim fonksiyonel olarak görülmelidir.
4. Zaman boyutu, inovasyonun anlaşılmasında anahtar rol oynamaktadır.

PDMA (2015)'e göre inovasyon süreci; 1) keşif 2) geliştirme ve 3) dağıtım olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Keşif aşamasında organizasyon, potansiyel fırsatlar için piyasayı tarar ve fırsatları değerlendirir. Keşif aşamasında tespit edilen umut vaat edici fırsatlar, teknik özelliklerin belirlendiği ve inovasyonun tasarımının gerçekleştirildiği geliştirme aşamasına girer. Dağıtım aşamasında, piyasaya satış dahil olmak üzere inovasyon tanıtılmakta ve kullanıma sunulmaktadır (Kahn 2018, 5).

İnovasyon süreci, geleneksel olarak, fikir üretimi, seçim, geliştirme ve yayma / satış aşamaları olarak tanımlanmıştır. Ancak geleneksel modeller,

kurulmuş Ar-Ge departmanları ve aylar ya da yıllar boyunca geliştirilecek önemli kaynaklara ihtiyaç duyan ve genellikle dayanıklı mallar üreten zaman alıcı projeler ile büyük şirketlere odaklanmaktadır. Bu modeller, yeni teknolojik yenilikleri ve / veya yeni pazarları içeren radikal inovasyona, yüksek derecede belirsizlik ve karmaşıklığın hakim olduğu projelere uyumlu değildir. Bu nedenle, her firma geliştireceği her inovasyon projesine uyumlu bir süreç tasarlamalıdır (Salerno vd. 2015, 2). Büyüklükleri veya sektörleri ne olursa olsun, tüm organizasyonlar, bu büyüme ve yenilenme sürecini yönetmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Bunun için ise tek ve doğru bir cevap bulunmamaktadır. Her organizasyonun kendine özgü koşulları için en uygun çözümü hedeflemesi gerekmektedir (Tidd ve Bessant 2015, 25).

1.1.4. İnovatif Örgütün Özellikleri

Tidd ve Bessant'a (2018, 90) göre inovatif bir örgüt, bir organizasyon yapısından daha fazlasını ifade eder ve inovasyonun gelişmesini sağlayan bir çevreyi yaratan bileşenler bütünüdür. Bu konuda yapılan çalışmaların bazıları, inovatif bir örgütü, takım çalışması ile ya da esnek bir örgüt yapısı gibi tek bir bakış açısından değerlendirdiği için eleştirilmektedir. Tidd ve Bessant (2018, 90) başarı ile bağlantılı görülen bu bileşenlerden yola çıkarak, inovatif bir organizasyonun özelliklerini Tablo 2'de özetlemiştir.

Tablo 2 İnovatif Örgütün Özellikleri

Bileşen	Temel Özellikler
Paylaşılan vizyon, liderlik, inovasyon yapma isteği	Açıkça ifade edilmiş ve paylaşılan bir amaç duygusu Stratejik amaçları genişletmek Üst yönetimin taahhüdü
Uygun bir yapı	Yaratıcılık, öğrenme ve etkileşim olanağı sağlayan bir organizasyon dizaynı. Her zaman en esnek olan iş modeli (skunk works ¹) en iyi model değildir. Anahtar faktör, belirli riskler için, organik veya mekanik organizasyon seçenekleri arasında uygun bir denge sağlamaktır.
Anahtar kişiler	İnovasyonu kolaylaştıran ve harekete geçiren destekleyici bireyler
Etkili takım çalışması	Problemleri çözmek için uygun takımların (yerel, çapraz fonksiyonel, örgütler arası seviyede) kullanımı. Takım kurma ve seçimi için yatırım yapmak gereklidir.
İnovasyona yüksek seviyede dahil olma	Organizasyon çapında sürekli geliştirme faaliyetine katılım
Yaratıcı İklim	Motivasyon-ödül sistemleri ile desteklenen, yaratıcı fikirlere olumlu yaklaşım.
Dışsal Odak	İç ve dış müşteri odaklılık ve kapsamlı bir müşteri portföyü (ağı) oluşturma

Kaynak: Tidd, Joe, John Bessant. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Enhanced eText, 6th Edition. Wiley, 2018, p: 90

1.2. İnovasyon Yeteneği Kavramı

Firmalar piyasada rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan inovasyon yetenekleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Literatürde inovasyon yeteneği kavramı, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İnovasyon yeteneği terimi, bazı çalışmalarda, organizasyonel inovasyon, inovatif olmak (Calantone, Cavusgil, ve Zhao 2002,

¹ Skunk Works (Kokarca Taktiği): Amerikalıların İkinci Dünya Savaşı'nda Almanları yenmek kullandığı bir savaş taktiğidir ve adını bu taktikten almaktadır. Yönetim literatüründe ise, bir şirkette, yeni fikirlerin, yeni ürünlerin vb. özgürce geliştirilmesi için, küçük bir departmanın, normal prosedürlerin ve sistemlerin dışında faaliyet göstermesine izin verilerek çalışmasıdır. <https://dictionary.cambridge.org/tr/>

517), inovatif (yenileşimci) yetenek (C. L. Wang ve Ahmed 2004, 303), inovasyon kapasitesi (Hurley vd. 1998, 44) ifadeleriyle aynı anlamda ve birbirlerinin yerine geçecek şekilde kullanılmıştır. Bu nedenle, ilgili literatüre bakıldığında inovasyon yeteneğinin tanımı konusunda da bir fikir birliği bulunmamaktadır.

İnovasyonun bir yetenek olarak tanımlanması, literatürde ilk kez 1961 yılında Burns and Stalker tarafından kullanılmıştır ve organizasyonun yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarılı bir şekilde benimseme veya uygulama kabiliyeti olarak ifade edilmiştir. Hurley ve Hult'a (1998, 44-45) göre ise, inovasyon yapma kabiliyetine sahip olan firmalar rekabet avantajı geliştirebilir ve daha yüksek performans seviyelerine ulaşabilirler. Yayınlarıyla bu alanın popülerleşmesinde önemli rol oynayan Peter Drucker'a (1998, 3) göre ise bilgi ve fikirleri, firmanın ve paydaşlarının yararına olacak şekilde yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere sürekli olarak dönüştürebilme becerisidir.

İnovasyon, karmaşık bir sürecin sonucudur ve organizasyonun yapısına yayılmış olsa da stratejik gereksinimleriyle uyumlu hale getirilebilecek bir dizi yeteneğe bağlıdır. Bu yetenekler kümesi, inovasyon yeteneği olarak bilinen bir meta yeterlilik oluşturur (Zawislak, Fracasso, ve Tello-Gamarra 2018, 192). Piyasada yeni ürün giriş oranlarının yüksek olması ve ürün ömürlerinin kısa olması nedeniyle, üstün inovasyon performansı için önemli bir role sahiptir (Zehir, Köle, ve Yıldız 2015, 701).

Zawislak ve diğerleri (2012, 15), inovasyon yeteneğini firma karlılığını artırmak için, belirli bir teknolojiyi absorbe etme, uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesi olarak ifade etmiştir. İnovasyon yeteneği, teknik yenilikler (yeni servisler, hizmet operasyonları ve teknoloji geliştirme) ve teknik olmayan yenilikler (yönetim, pazar ve pazarlama) ile ilgili inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek için firmanın rutinleri ve süreçleri içerisine yerleştirilmiş bilgi ve becerilerin uygulanmasıdır. Bunun yanı sıra inovasyon yeteneği bir firmanın üretme, kabul etme, yeni fikirler, süreçler veya hizmetler uygulaması olarak tanımlanmakta ve firmanın piyasadaki başarısını yönlendiren en önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Ngo ve O'Cass 2013, 2). Firmanın, kendisi ve paydaşları adına katma değer yaratmak için, rakiplerine kıyasla, yeni ürün, süreç, hizmet, pazarlama

ve yönetim aktiviteleri ya da iş organizasyon sistemlerine, kolektif bilgi, beceri ve kaynak uygulayabilme yeteneğidir (Hogan vd. 2011, 3). Bazı kaynaklarda ise, strateji, kaynaklar, yöntemler, araçlar, organizasyon ve kültür gibi hem inovasyonda hem de firmanın tamamında başarı sağlayan çeşitli unsurların etkileşimi olarak görülmektedir (Alexe ve Alexe 2016, 1000).

İnovasyonun, örgütsel yetenek olarak görüşü, firmaların sadece yeni ürün ve hizmetler üzerindeki rekabetini değil, ürün pazarı aktivitelerinin altında yatan benzersiz yetenekleriyle rekabet etmesini içermektedir (Ngo ve O’Cass 2013, 2). Bir firmanın yetenekleri, rekabet avantajını sağlamada ve sürdürmede ve stratejinin tamamının uygulanabilmesinde çok önemli bir role sahiptir. İnovasyon yeteneği ile ilgili literatürde entelektüel sermaye ile değer yaratımı arasındaki ilişkinin eksik kaldığına dikkat çeken Delgado-Verde ve diğerleri (2011, 5–8), belirli bir firmanın inovasyon yeteneğinin, sahip olduğu entelektüel sermayeye örgütsel bilgilere ve bunları dağıtma beceresine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Saunila (2016, 3), inovasyon yeteneğini, firmanın sürekli olarak inovasyon yapması ve paydaşları ve kendisi için katma değer yaratmasını sağlayan bir iç yetenek olarak tanımlamıştır. İnovasyon yeteneği, yeni ve yararlı bilgi yaratma becerisidir. Ayrıca, bilgi ve fikirleri, yeni ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin, şirketlerin ve onların paydaşlarının yararına sürekli olarak dönüştürme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik, bu nedenle, süreci teşvik eden bir aracı temsil etmektedir (Ilori, Lawal, ve Simeon-Oke 2017, 105).

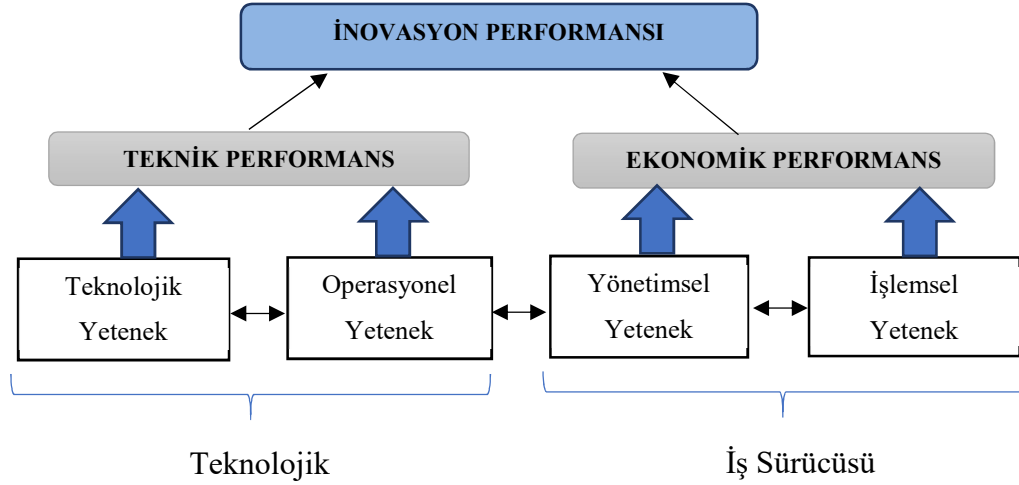
Günümüzde firmalar, inovasyon yeteneklerini geliştirmek için özellikle AR-GE çalışmalarına önem vermektedirler. PWC Global Innovation 1000 araştırmasına göre, dünyanın en büyük 1000 yenilikçi şirketinin Ar-Ge harcaması, 2017 yılında yüzde 3.2 artarak 702 milyar dolara ulaştığı tespit edilmiştir. Ortalama olarak en önemli yenilikçi şirketler (Volkswagen, Alphabet Inc, Intel Corporation, Samsung Electronics, Microsoft Cooperation ve Amazon. Co) toplam satış gelirinin %12’sinden fazlasını Ar-Ge Faaliyetlerine harcamaktadır (PWC 2017, <https://www.strategyand.pwc.com/>, erişim: 15.08.2018)

1.2.1. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları

İnovasyon yeteneği bazı çalışmalarda tek boyut olarak ele alınırken, birçok çalışmada çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Ancak bu sınıflandırmalarda bir fikir bütünlüğü bulunmamaktadır. Adler ve Shenbar (1990)'a göre inovasyon yeteneklerini şu şekildedir: (1) pazar ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün geliştirme yeteneği; (2) bu yeni ürünleri üretmek için uygun süreç teknolojilerinin uygulanması kapasitesi; (3) gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için yeni ürün ve işleme teknolojileri geliştirme ve benimseme yeteneği ve (4) bir anda ortaya çıkan teknoloji faaliyetlerine ve rakiplerin yarattığı beklenmedik fırsatlara cevap verebilme yeteneğidir (Guan ve Ma 2003, 740).

Christensen (1995) ise inovasyon yeteneğini, işletmenin yenilikçi varlıkları olarak tanımlamış ve bu varlıkları şu şekilde sınıflandırmıştır: (1) bilimsel araştırma varlıkları; (2) yenilikçi süreç varlıkları; (3) yenilikçi ürün varlıkları ve (4) estetik tasarım varlıkları. Christensen, çoğu firmanın başarılı olmak için, sadece bir yenilikçi varlığa odaklandığını, ancak inovasyon için aslında birden fazla yenilikçi varlığın kombinasyonunun gerektiğini savunmaktadır (Guan ve Ma 2003, 740).

Zawislak ve diğerlerine (2012, 17) göre, inovasyon yeteneği firmanın dört yeteneğinin entegrasyonu ile ortaya çıkmaktadır. Bunlar; (1) teknoloji geliştirme yeteneği, (2) operasyon yeteneği, (3) yönetim yeteneği ve (4) işlem yeteneğidir. Bu yetenekler hem birbirleriyle ilişkilidir hem de işletmenin inovasyon performansına etki etmektedirler. Bir organizasyondaki inovasyon yeteneğinin bileşenleri Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2 İnovasyon Yeteneği

Kaynak: Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, 15(2), p,193 INMR-04-2018-012. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>

Teknoloji geliştirme yeteneği, herhangi bir firmanın, daha yüksek seviyede teknik-ekonomik etkinliğe ulaşma amacıyla, operasyon yeteneği yaratmak veya değiştirmek veya için mevcut teknolojisini yorumlama, verili bir teknolojiyi benimseme veya dönüştürme yeteneğidir. Teknolojik yetenek, yeni ürünlerin (mallar veya hizmetler) oluşturulmasını kolaylaştıran doğrudan Ar-Ge faaliyetleriyle ilgilidir (Zawislak, Fracasso, ve Tello-Gamarra 2018, 193).

Operasyon yeteneği, belirlenen üretim kapasitesini, bilgi, beceri ve teknik sistemlerin dahil olduğu günlük rutinler yoluyla, belirlenen zamanda yerine getirme yeteneğidir. Operasyonel yetenek, teknolojik kapasiteden kaynaklanan fikirlerin (ürünler ve süreçler) yürütülmesinden sorumludur. Üretim planlaması, kullanılan kalite sistemi ve üretim maliyetlerini azaltma hedefleriyle özetlenebilir (Zawislak, Fracasso, ve Tello-Gamarra 2018, 193).

Yönetim yeteneği; teknoloji geliştirme sonuçlarını, uygun operasyonlara ve işlem düzenlemelerine dönüştürme becerisidir. Bu yetenek aynı zamanda şirket içerisindeki iç çatışmaları asgari düzeye çekerek, şirketin bütün alanlarda verimlilik artışı sağlamasını amaçlar. Strateji planlama, insan kaynakları, normlar ve prosedürler, yönetim yeteneğinin temel unsurlarıdır (Zawislak, Fracasso, ve Tello-Gamarra 2018, 194).

İşlem Yeteneği, pazarlama, dış kaynak kullanımı, pazarlık, lojistik azaltma ve maliyetleri azaltma becerisi. Başka bir deyişle, işlem maliyetlerini azaltma yeteneğidir. Kısacası, bir firmanın başarısı, ürünlerini pazarda en düşük maliyetle ticari bir ölçekte yerleştirme yeteneğini gerektirir. İşlem kabiliyeti, firmanın pazardaki yolunun müşteri ilişkileri, pazarlık gücü ve sözleşme yönetimi yoluyla daha verimli olmasını sağlar (Zawislak, Fracasso, ve Tello-Gamarra 2018, 194).

Literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan sınıflandırma olarak Guan ve Ma (2003, 740) çalışmasında inovasyon yeteneğini yedi boyutta incelemektedir. Bu boyutlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Öğrenme Yeteneği, bir firmanın rekabet başarısı için gerekli olan yeni bilgiyi tanımlama, özümseme ve kullanma yeteneğidir.
2. Ar-Ge Yeteneği, firma yeni teknolojik varlıkları geliştirirken, birçok yeni teknolojiyi ve yaklaşımı firmanın benimsemesine yardımcı olur.
3. Üretim Yeteneği, AR-GE sonuçlarını, tasarım taleplerine uygun olarak, pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere dönüştürme yeteneğidir.
4. Pazarlama Yeteneği, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını, erişim yaklaşımlarını ve rakiplerin bilgisini anlayarak, ürünlerini satma ve tanıtma yeteneğidir.
5. Örgütsel Yetenek, iyi yapılandırılmış bir organizasyon yapısı oluşturma, tüm örgütsel faaliyetleri paylaşılan hedeflere yönelik olarak koordine etme, geliştirilmiş projeler yaratan bir altyapı aracılığıyla inovasyon süreçlerinin hızını etkileme yeteneğidir.
6. Kaynakları kullanma yeteneği, firmanın teknolojik, beşeri (insan) ve mali kaynaklarını harekete geçirme ve geliştirme yeteneğidir.
7. Stratejik Yetenek, rekabetin çok yüksek derece olduğu bir ortamda üstünlük sağlamak için çevredeki değişikliklerine adapte olabilen, farklı türde stratejiler benimseme yeteneğidir.

Bazı çalışmalar ise inovasyon yeteneğini teknik ve yönetsel sınıflandırmıştır. Teknik inovasyon yeteneği, yeni teknoloji, ürün veya süreç geliştirme yetenekleri ile ilgilidir. Yönetsel inovasyon yeteneği ise yönetim, pazar ve pazarlama yönleriyle ilgilidir. Bu nedenle, inovasyon yeteneği yeni ürünler,

süreçleri, hizmetler, yönetim, pazarlama veya iş organizasyon sistemleri ile ilgili olabilir (Saunila 2016, 4). Bu tanımlara göre, inovasyon yeteneği en azından aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Bir inovasyon üretme potansiyeline sahip olmayı gerektirir.
- Değer katmayı amaçlar.
- Rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar.
- Sürekli olarak bir iyileştirme gerektirir.
- Dış çevreyi anlama yeteneği gerektirir.

1.2.2. İnovasyon Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar

Geçmişten günümüze, literatürde çeşitli sektörlerde ve çeşitli konularda inovasyon yeteneği ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmaların kronolojik özeti Tablo-3'de yer almaktadır. Bu tabloda literatürde yer alan 2003 ve sonrasındaki çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 3 İnovasyon Yeteneği ile İlgili Literatürdeki Bazı Çalışmalar

Yazar(lar)	Sektör/Ülke	Konu	Sonuçlar/Bulgular
Guan ve Ma (2003)	İhracat / Çin	Çin işletmelerindeki ihracat performansı ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişki	Destekleyici inovasyonun ihracat oranları üzerinde olumlu etkileri vardır.
Akman ve Yılmaz (2008)	Yazılım Sektörü / Türkiye	İnovasyon Yeteneği, inovasyon stratejisi ve pazar odaklılık: Türkiye yazılım sektöründe ampirik bir çalışma	İnovasyon yeteneği ve inovasyon stratejisi arasında güçlü ve önemli bir ilişki vardır.
Yang (2012)	Yüksek Teknoloji /Çin	İnovasyon yeteneği ve kurumsal büyüme: Çin'de ampirik bir araştırma	Yüksek teknoloji firmalarının inovasyon eğilimleri ve altyapısı kendi inovasyon yeteneğini geliştirmesi ve kurumsal büyümede etkilidir.
Alam (2013)	Üretim / Malezya	İnovasyon yeteneği ile işletme performansı, pazarlama performansı ve finansal performans arasındaki ilişki	İşletmelerin inovasyon yeteneği genel performansa büyük ölçüde etki etmektedir.
Huhtaala ve diğerleri (2014)	Üretim-Servis / Finlandiya	Pazar odaklılık, inovasyon yeteneği ve işletme performansı: Küresel finansal kriz üzerinden görüş	İnovasyon yeteneğinin pazar odaklı performans üzerinde arabulucudur. İnovasyon yeteneği müşteri odaklılık ve işletme performansına aracı etkide bulunmaktadır.
Lilly ve Juma (2014)	Bankacılık / Kenya	Stratejik inovasyonun Kenya'daki ticari bankalar üzerine etkisi: Nairobi bölgesi Kenya ticari bankaları	Ürün,süreç, örgütsel ve pazar inovasyonlarının ticari banka performansları üzerinde olumlu ve önemli etkileri vardır.
Karisson ve Tavassoli (2015)	Servis / İsveç	İnovasyon stratejileri ve işletme performansı	Karmaşık inovasyon stratejisine erişebilen ve seçen işletmeler, basit seçenlere göre verimlilik açısından daha iyidir.

Tablo 3 (Devam) İnovasyon Yeteneği ile İlgili Literatürdeki Bazı Çalışmalar

Yazar(lar)	Sektör/Ülke	Konu	Sonuçlar/Bulgular
Dalvand, Moshabaki, and Karampour (2015)	İhracat / İran	İşletmelerin ihracat performansı ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişki	İhracat performansındaki operasyonel inovasyon yeteneği, etkili inovasyon yeteneğine göre daha etkilidir.
Zehir, Köle ve Yıldırım (2015)	Kobi / Türkiye	Pazar odaklılık ve ihracat performansı üzerine inovasyon yeteneğinin aracı rolü: Türkiye'deki Kobilere uygulama	İnovasyon yeteneğinin pazar odaklılık ve ihracat performansı üzerinde önemli ve olumlu etkisi vardır.
Aryanto, Fontana ve Afiff (2015)	Yazılım Sektörü / Endonezya	Stratejik insan kaynakları yönetimi, inovasyon yeteneği ve performans: Endonezya yazılım sektöründe ampirik bir çalışma	Stratejik insan kaynakları yönetimi inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, inovasyon performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir.
Rajapathirana ve Hui (2018)	Sigorta	İnovasyon yeteneği, inovasyon tipleri ve işletme performansı arasındaki ilişki	Sigorta işletmelerindeki inovasyon yeteneklerinin inovasyon çabasına olumlu ve güçlü etkisi vardır. İnovasyon performansının, finansal ve pazar performanslarına olumlu etkisi vardır.

Kaynak: Tablo literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

İnovasyon yeteneği konusunda yapılan bu çalışmalar daha çok, büyük ölçekli firmalarda gerçekleştirilmiş ve firma performansı, verimlilik, ihracat performansı ve inovasyon performansı açısından, inovasyon yeteneğinin etkileri incelenmiştir. Tüm bu çalışmaların ortak özelliği olarak, araştırılan değişkenler üzerinde, inovasyon yeteneğinin önemli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.3. Çift Yeteneklilik Kavramı

İngilizcedeki 'ambidexterity' sözcüğü dilimize çift yeteneklilik/ çifttustalık /çift yönlülük şeklinde çevrilmiştir. Çalışmamızda çift yeteneklilik terimi kullanılacaktır. Çeşitli İngilizce-Türkçe sözlüklerde, elinden her iş gelebilme, iki beceriyi aynı anda yapabilme, iki yönlülük, çift hünerlilik şekilleriyle ifade edilmiştir (www.yeminlisözlük.com, www.tureng.com, www.seslisözlük.com). Oxford Dictionary'e göre, her iki eli kullanma beceresi olarak tanımlanmış olmakla birlikte bu beceriye sahip olan kişiler, ambidexterous (çift yetenekli) olarak tanımlanmıştır (<https://en.oxforddictionaries.com>, 22.04.2018).

Kavram ilk kez Robert Duncan tarafından iki ayrı beceriyi eşzamanlı olarak uygulayabilme şeklinde açıklanmaktadır (Açıkgöz 2015, 3). İlerleyen yıllarda konu ile ilgili en detaylı çalışmalardan biri Tushman ve O'Reilly tarafından yapılmıştır. Çalışmada, işletmelerin uzun süreli başarılar sağlaması için çift yeteneklilik özelliğine sahip olması gerektiğini ve bunu da devrimsel ve artımsal değişimlerin ikisini de uygulayabilmesiyle gerçekleştireceğini ifade etmektedirler (O'Reilly ve Tushman 1997, 8).

Moreo Luzon ve Valls Pasola (2011, 927) göre, yönetim literatüründe, çift yeteneklilik, örgütlerin işleyici ve keşfedici yeteneklerini birlikte kullanmalarını gösteren bir metafordur. Diğer bir ifadeyle, mevcut faaliyetler ile talepleri karşılayacak kadar verimli olmak ve aynı zamanda gelecekteki değişimleri ön görerek, buna uyum sağlayabilecek nitelikte olmayı ifade etmektedir. Kısacası, aynı anda karşıt amaçlara ulaşmayı gerektirmektedir: verimlilik/esneklik, istikrar/uyum sağlama, kısa vadeli kar/uzun vadeli büyüme (Moreo Luzon ve Valls Pasola 2011, 830).

1.3.1. Çift Yeteneklilik Yaklaşımları

Literatürde bazı yazarlar çift yeteneklilik kavramını farklı şekilde ele almışlardır. Gibson ve Birkinshaw, araştırmalarında çift yeteneklilik kavramını uyumluluk (adaptability) ve yönelim (alignment) olarak 'bağlamsal çift yeteneklilik' kavramı altında ele almışlardır. Bir işletmenin bütün iş birimlerinin aynı amaca

doğru bir Şekilde yönelmesi ve iş Őerĥevesinde değişen ĥevreye işletmenin bütün iş birimlerinin uyum sağlamasının işletme performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bu iki kavramın aynı anda uygulanması ile birlikte işletme performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etki olduğu saptamıŐlardır (Gibson ve Birkinshaw 2004, 223).

Literatürde geĥen bir diğer ĥift yeteneklilik tipi ise ardışık ĥift yeteneklilik (sequential ambidexterity) olarak belirtilmektedir (Boumgarden, Nickerson, ve Zenger 2012, 591; Chen 2017, 388). İŞletmeler dönemsel bazda Őartlar göz önünde bulundurulduğunda, kaynaklarını işleyici inovasyon stratejisine veya keşfedici inovasyon stratejisine odaklanmaktadır (Boumgarden, Nickerson, ve Zenger 2012, 591).

Araştırmada, ĥift yeteneklilik kavramı işleyici ve keşfedici aktiviteler bazında incelenmiştir. İŐleyicilik; mevcut bilgi ve edinimlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktayken, keŐfedicilik ise yeni bilgilerin geliŐtirilmesiyle inovasyonların nnn aĥılması olarak belirtilmiştir (Aĥıkgz 2015, 5; Derbyshire 2014, 574). İŞletmelerin hem işleyici hem de keşfedici becerilerinin dengeli bir Şekilde kullanılmasının işletmeye ĥift yeteneklilik yeteneği katacağını belirtilmektedir (Aĥıkgz 2015, 7). Bu ĥift yeteneklilik, yapısal ĥift yeteneklilik olarak Tushman ve O'Reilly tarafından tanımlanmıştır (Tushman ve O'Reilly 1996, 8).

1.3.2. İnovasyon ĥift Yetenekliliği

Örgütlerin işleyici ve keşfedici yeteneklerini sürekli değişen ortama uygun bir Şekilde geliŐtirip ilerletmelidir. Edgar ve diğerlerine (2016, 131-133) göre, inovasyon ĥift yetenekliliği, bir firmanın radikal ve artımsal inovasyon yapmak iĥin, eş zamanlı olarak, işleyici ve keşfedici yeteneklerini sürekli olarak ilerletip geliŐtirmesidir.

İŞleyici inovasyon günümüz beklentilerini karŐılamada işletmeler iĥin önemli bir faktörken, keşfedici inovasyon gelecekte oluŐabilecek beklentilere cevap vermek aĥısından önem arz etmektedir (Aĥıkgz 2015, 4). Buna benzer olarak

Gibson ve Birkinshaw (2004), çalışmalarında çift yeteneklilik kavramını zaman-odaklı çerçevede ikiye ayırmışlardır. Yönelim aktiviteleri işletmelerin performanslarında kısa-sürelili bir iyileştirme sağlarken, uyumluluk aktiviteleri işletme performanslarında uzun-sürelili iyileştirme sağlamaktadır (Gibson ve Birkinshaw 2004, 212).

Chen (2017, 385) işletme bünyesinde bulunan yenilikçilerin karşılaştıkları zorlukları mevcut işleyici stratejilerin korunması ve keşfedici stratejilerin geliştirilip, olası fırsatların kaçırılmamasının, uyum içinde nasıl gerçekleştirileceğine dair dinamik bir çift yeteneklilik modeli öne sürmektedir. Bu modelde, bağlamsal çift yeteneklilik (contextual ambidexterity), ardışık çift yeteneklilik (sequential ambidexterity) ve yapısal çift yeteneklilik (structural ambidexterity) kavramlarının kombinasyonlarından oluşan bir model önerilmektedir. Dinamik çift yeteneklilik modelinde örgütsel boyutta işletmelerin kendilerini nasıl şekillendirmeleri gerektiği tarif edilmiştir. İnovasyon çift yetenekliliğini başarıyla uygulayabilmek için işleyici ve keşfedici stratejiler farklı iş birimleri tarafından ele alınmalı ve alt düzey bazında iletişim kurulması gerektiği savunulmaktadır. Böylelikle, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir olmaları sağlanmaktadır (Chen 2017, 388-389).

He ve Wong (2004, 481) yaptıkları araştırmada inovasyon stratejisini iki ayrı boyutta ele almıştır. Bu boyutlar işleyici (exploitation) ve keşfedici (exploration) olarak ele alınmışlardır. Yazarlar; işleyici inovasyon boyutunun işletmelerin mevcut ürün ve pazar konumlarının geliştirilmesine olanak sağlayan teknolojik inovasyon aktivitesi olduğunu tanımlarken, keşfedici inovasyon boyutunun yeni ürün ve pazar geliştirmeyi amaçlayan teknolojik inovasyon aktivitesi olduğunu tanımlamışlardır. Bu iki boyutu dengeli şekilde uygulayan işletmeler için inovasyon çift yeteneklilik işletmeler (ambidextrous firms) ifadesi kullanılmışlardır. Singapur ve Malezya'daki işletmelerde yaptıkları araştırmalar sonucunda bu iki inovasyon boyutunu dengeli bir şekilde kullanan işletmelerde satış büyüme oranlarında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir (He ve Wong 2004, 482). Bir diğer hipotezlerinde ise bu iki inovasyon stratejilerinin sadece birini uygulayan

firmalar için satış büyüme oranlarında olumsuz yönde bir etki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (He ve Wong 2004, 492).

Derbyshire (2014, 574), 15 ülkede farklı sektörlerde (üretim, teknoloji ve servis) çeşitli firmalar üzerinde yaptığı çalışmalarda çift yeteneklilik uygulayabilen işletmelerin satış gelirlerinde güçlü bir artış olduğunu gözlemlemiştir ve inovasyon çift yetenekliliği işletme performansı üzerinde olumlu bir etkide bulunduğunu belirtmektedir. Alpkan ve Gemici (2016, 461), çift yeteneklilik kavramını pazar odaklılık üzerinden incelemiştir. Duyarlı ve Proaktif pazar odaklı işletmelerde yaptıkları çalışmalar neticesinde inovasyon çiftüstalığı işletme performansında üstün bir etkiye sahiptir (Alpkan, Şanal, ve Ayden 2012, 465).

İşletmelerin inovasyon çift yetenekliliği gerçekleştirmelerinde inovasyon yönetimine önem vermeleri ve bunu doğru bir şekilde yapmaları gerekmektedir (He ve Wong 2004, 492). Bu bağlamda, işletmeleri başarıya ulaştıracak olan liderlik ile ilgili çalışma Erdil ve diğerleri (2011) tarafından ortaya konmuştur. Erdil ve diğerleri, çift yeteneklilik stratejileri ve üretken öğrenme kavramlarının dönüştürücü lider etkisi ile yenilikçi işletme performansı üzerinde etkilerini incelemiştir. Araştırmaları sonucu olarak, çift yetenekliliğin yenilikçi işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak, keşfedici inovasyon stratejisinin dönüştürücü liderliğin ılımlı etkisi ile organizasyon üretken öğrenme stratejisine olumlu etkisi olduğu ve bununda yenilikçi işletme performansına olumlu yönde yansıdığı gözlemlenmiştir (Erdil vd. 2011, 76-84).

Kitapçı ve Çelik (2013, 1112), Türkiye'deki metal işçiliği sektöründe çift yeteneklilik ve işletme verimlilik performansı arasında örgütsel öğrenme kapasitesinin aracı rolünün ne ölçüde etkili olduğunu araştırmışlar. İşletme verimliliği artışında çift yeteneklilik gerçekleştirilmesinde örgütsel öğrenme kapasitesinin aracı rolü olduğunu ve bu rolün işletme performansında olumlu etkisi olduğunu ortaya çıkartmışlardır.

Genel olarak literatürde inovasyon çift yetenekliliği ve işletme performansı arasında bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin çift yetenekliliğin uygulanması ile

işletme performansı üzerinde olumlu etkide bulunduğu belirtilmektedir. Ancak, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon çift yetenekliliğin arasında bir ilişki inceleyen çalışma göze çarpmamaktadır. Bu çalışmada inovasyon çift yetenekliliğinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla işletme performansına etkileri incelenecektir.

1.4. Öğrenme Kavramı

Sürekli olarak değişen teknolojinin var olduğu, rekabet üstünlüğü elde etmenin bir o kadar zor olduğu örgütlerin yaşam mücadelesi verdiği dinamik çevrelerde, yeni bilginin edinimi ve üretilmesi büyük önem taşımaktadır ve bu nedenle karşımıza öğrenme kavramı çıkmaktadır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 93).

Öğrenme, üzerinde çokça çalışılmış ve araştırmalar yapılmış bir kavram olmuştur; ancak ilk tanımlamalarda ve araştırmalarda genellikle bireysel öğrenme üzerine odaklanılmış ve daha çok psikoloji biliminin araştırma konusu olmuştur. Öğrenme, bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması, eski davranışlarını değiştirmesi ve mevcut bilgilerine yeni tecrübeler ekleyerek gelişme sürecidir. Öğrenme daha evvelki bilgi birikimlerin üzerine eklenerek büyür ve sonraki tecrübe ve deneyimler için bir alt yapı oluşturur (Lin ve Sanders 2017, 301).

Bir öğrenme ortamı; örgütsel düzeyde bağlılık, hareket odaklılık, her seviyede yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve bütün kullanılabilir metod ve araçları kapsamaktadır (Shin, Picken, ve Dess 2017, 47).

Senge'e (2016) göre bilgi edinme öğrenme ile uzaktan bağlantılıdır ve eş anlamlı olarak kullanılmamalıdır. Öğrenme ile bireyler kendilerini yeniden yaratır ve şimdiye kadar yapmamış olduğu bir şeyi yapma gücüne sahip olurlar. Öğrenme sayesinde dünyayı ve onunla olan ilişkilerini yeniden algırlar. Öğrenme yoluyla yaratma, yaşamın yaratıcı bir sürecinin bir parçası olan bireylerin kapasitelerini genişletir. Her birimizin içinde, böyle bir öğrenmeye karşı büyük bir açlık vardır (Senge 2016, 61–62).

Bireylerin yaşantıları içinde sürekli yeni bilgiler öğrenme sürecine benzer olarak, örgütler de öğrenmektedirler. Daha evvelde belirtildiği gibi, işletmeler günümüz değişken çevresinde ve rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için, bilgiyi edinmek, üretmek ve sürekli olarak öğrenmek zorundadırlar.

1.5. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme seviyeleri literatürde, birey, takım ve örgüt olmak üzere üç düzeyde açıklanmakta olup, her bir düzey birbirine hiyerarşik olarak bağlı olan bir süreci oluşturur. Öncelikle bireylerin, sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ekiplerin öğrenmesi ile örgütsel öğrenme düzeyine ulaşılmış olur.

Öğrenme seviyeleri ile akademik yayınlarda en çok atıfta bulunulan ve kabul edilen model, Crossan, Lane ve White'ın geliştirdiği örgütsel öğrenme modelidir. Bu modele göre, öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma süreçleri farklı seviyeler düzeyler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır (Gil ve Mataveli 2017, 66).

Tablo 4 Öğrenme Seviyeleri

Seviyeler	Süreçler	Girdi ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Aktarma	Dil Zihinsel harita Tartışma ve diyalog
Grup (Takım)	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar Prosedürler

Kaynak: Crossan, Mary M, Henry W Lane, and Roderick E White. (1999) "An Organizational Learning Freamwork: From Intuition to Institution." Academy of Management Review 24 (3) p.525 <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>.

Tanımlanan bu dört süreçten sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleştirilen bir süreç olup, öğrenmenin ilk basamağı olarak bireyin zihninde

kavramsal olarak gelişir. Aktarma, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkararak grup düzeyinde paylaşılmasını sağlar. Kurumsallaştırma süreci ise, öğrenme eylemini, örgüt yapısı ve uygulamalarında, kurallar, rutinler, norm ve prosedürler olarak içselleştirir. Bu dinamik süreçte bireysel, grup ve örgütsel öğrenme seviyeleri bir akış şeklinde bir diğer seviyeye geçmektedir (Crossan, Lane, ve White 1999, 525; Lin ve Sanders 2017, 304).

1.5.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme düşünme ve sorgulama yeteneklerinin gelişmesiyle ilgili olup, bireyin hayatında meydana gelen değişiklikler karşısındaki farkındalığını ve bu değişikliklere uyumunu içeren bir kavramdır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 72). Koçel'e göre bireysel düzeyde öğrenme ise, bir insanın evresine ait birikmiş yeni bilgilere ve sezgilere bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sorulara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir (Koçel 2007, 435).

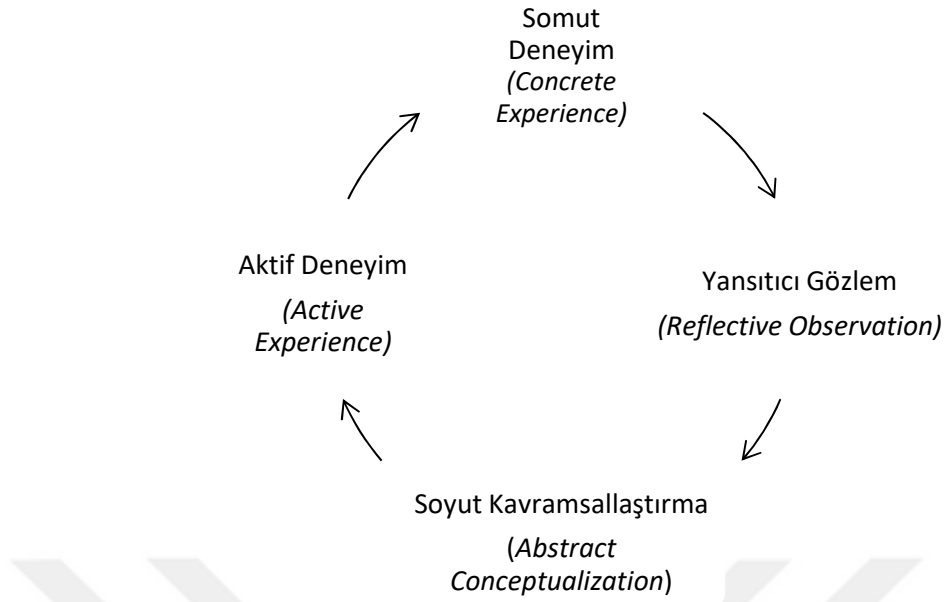
Bireysel öğrenme seviyesi sezme ve yorumlama süreçlerini kapsamaktadır. Detaylandırılırsa sezme süreci, geçmiş kalıpları tanımak (uzman sezgisi) ve yeni olasılıkların farkına varmak (girişimci sezgisi) içermektedir. Fikirlerin birinden diğerlerine aktarılmasında girişimci sezgi her zaman bir adım önde olmaktadır ve bilişselliği netleştirmektedir. Zengin ve karmaşık bilişsellikte olan olayları ve durumları diğerlerinden daha farklı bir açıdan görmeye yatkındırlar. Girişimci sezgiye olan bireysel yetkinlik, insan kaynakları yönetimindeki uygulamalarda işten daha çok yetenek ya da fonksiyon bazlı gelişime odaklanılması üzerine dikkat çeker (Lin ve Sanders 2017, 306).

Ravichandran ve Mishra, bireysel öğrenmenin önemine vurgu yaparken, bireylerin kendi istekleri dışında görev ve kariyer yönlendirmeleri yapılmaması gerektiğini, kendi yapılarına uygun bir görev ve kariyer yönlendirmesi yapılması gerektiğini, iletişimin açık ve çalışanların rahatça kendilerini ifade edip, karşı görüşleri kabul edebilmelerinin öğrenmeyen örgütten öğrenen örgüte geçiş için ilk adım olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak, araştırmacılar Hindistan'da bir hastanede yaptıkları araştırmada, örgüt iklimi gereği mükemmelliyetçiliğin ve

yapılacak hataların tolere edilemeyeceği bir ortamda çalışanların hata yapmaktan kaçınacağı ve bu hatalarından, deneyimlerinden dersler çıkarıp öğrenemeyeceğini savunarak, bireylerin ve çalışanların öğrenmeleri üzerinde örgüt iklimi ve üst yönetimin tutumunun da önemli bir yer kapladığını ifade etmektedirler (Ravichandran ve Mishra 2017, 5-6).

Lewin ve Kolb öğrenmenin, deneyimsel boyutuyla ilgilenecek, öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamıştır. Çalışmalarında Kurt Lewin'den etkilenen David Kolb, bireysel öğrenmeyi, tecrübelerin dönüştürülmesi yoluyla bilgi yaratılması süreci olarak tanımlamaktadır (Kolb ve A.Kolb 2012, 1699). Buradan anlaşılacağı üzere, Kolb, öğrenmenin bir çıktı değil bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Deneyimsel öğrenme kuramında öğrenme, "öğrenme çemberi olarak tasarlanmıştır ve öğrenme süreci dört aşamada gösterilmiştir.

Aşağıda yer alan Şekil 3'de görüldüğü gibi Kolb'un deneyimsel öğrenme modelinin ilk aşamasını somut tecrübe oluşturmaktadır. Bu aşamada birey dünyayı kendi duyuları ve sezileriyle algılamakta, kısacası gerçek tecrübeleriyle öğrenmektedir. İkinci aşama ise, bireyin algıladıklarını bilinçli bir şekilde yansıtmasıdır. Diğer aşama olan soyut kavramlaştırma ise, bireyin öğrendiklerini isimlendirdiği aşamadır. Son aşama olan aktif deneyim aşaması ise, birey soyut olarak kavramsallaştırdıklarını deneyimleyerek öğrenmeye başlamaktadır. Bilgi bu aşamada kullanılmaya başlamakta ve tecrübelerin oluşmasına imkan vermektedir. Böylelikle bu döngü yeni bir somut deneyim ile devam ederek aynı aşamaları sürekli olarak tekrarlar (Kolb ve A. Kolb 2012, 1699).



Şekil 3 Kolb'un Öğrenme Modeli Döngüsü

Kaynak: Kolb, Alice Y., and David A. Kolb. 2005. "Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education." *Academy of Management Learning and Education* 4 (2):193–212. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.17268566>.

Kolb'un modeline göre bu dört öğrenme biçimini simgeleyen öğrenme yolları birbirinden farklıdır. Somut deneyim için hissederek, yansıtıcı gözlem için izleyerek, soyut kavramsallaştırma için düşünerek, aktif deneyim için ise yaparak olmak üzere öğrenme yollarını sınıflandırmıştır (Kolb ve A. Kolb 2012, 1699).

Honey ve Mumford, modelinin temeli David Kolb'un çalışmalarına dayanmaktadır. Kolb'un modelindeki öğrenme döngüsü aynı şekilde kabul edilmekte ve bunun haricinde öğrenme stillerini dört farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler ise Eylemci (activist), Yansıtıcı (reflector), Teorici (theorist), Pragmatist olarak sınıflandırılmıştır. Bu modele göre, kolay öğrenmeyi sağlamak için, her bireyin öğrenme stiline iyi bilmek ve buna göre öğrenme fırsatlarını araştırmak gerekmektedir. Eylemciler ön yargıdan uzak bir şekilde, yeni deneyimler edinmeye hazır olan bireylerdir. Yansıtıcılar yeni deneyimleri daha detaylı düşünmek ve farklı açılardan gözlemleyebilmek için geride durmayı sever ve konu ile ilgili bir sonuca varmadan evvel bir dizi araştırma yapan bireyleri temsil etmektedir. Teorikler ise mükemmeliyetçilerdir ve bir konudaki gözlemleri, mantık temeline oturan teoriler haline getirirler. Pragmatistler ise, işe yarıyor ise iyidir mantığından hareketle, yeni fikirleri, teorileri ve teknikleri tecrübe etmeye,

pratikteki uygulanırlıklarını araştırmaya meyillidirler. Yeni fikirler bulup, bunları hayata geçirmek konusunda fırsat arayışındadırlar (Swales ve Senior 1999, 1).

Honey ve Mumford, renme döngüsü ile renme stilleri arasında bir bağ olduğunu savunmaktadırlar. Bu renme stillerinden birine sahip olan birey, deneyimlemeleri sonucu renme sürecini tamamlayamıyor ve başarısız oluyor ise, daha etkili bir renme için, renme döngüsündeki her aşamaya uygun olan renme stiline göre hareket etmelidir.

Özetle, renmeye ilişkin geliştirmiş tüm bu modeller ve yazarların tanımlamalarından anlaşıldığı üzere renme bir çıktı değil, sonucunda davranışa dönüşen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde renme bireyler aracılığıyla gerçekleşmekte ve örgütsel renmenin ortaya çıkabilmesi için bireysel renmenin olması gerekmektedir. Buradan hareketle, bireysel renmenin, renen örgüt olma yolundaki mihenk taşı olduğu söylenebilir.

1.5.2. Grup (Takım) Düzeyinde renme

Grup düzeyinde renme, bir takımın değişken koşulları göz önüne olarak kendini yenilemesi olarak tanımlanmakta ve bireysel ile örgütsel renme arasında bir köprü görevi görmektedir. Bireysel düzeyde renen örgüt yeleri, rendiklerini grup içinde paylaşarak bir grup anlayışına erişebilmektedirler. Sosyal renme olarak da tanımlanan grup halinde renme sayesinde, renme örgüt geneline yayılmakta ve örgütsel renme boyutuna ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 72).

Bir diğer tanımlama olarak grup düzeyine renme; sorgulama, geribildirim alma, deneyimlerin paylaşımı, sonuçların yansıtılması ve hataların tartışılması gibi grup süreçlerinin geliştirilmesi ile birlikte bilgi edinilmesi ve işlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Rico ve diğerleri 2013, 312). Grup düzeyinde renme aynı zamanda örgütün kültürel karakteristiği ile ilgilidir. Literatürdeki bazı çalışmalarda örgütte artan işbirliği seviyesinin grup düzeyinde renme üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Prugsamatz 2010, 263).

Takımlar, bireyler tarafından geliştirilen fikirlerin grup içerisinde yayılmasını sağlayarak, bilginin örgüt bilgisine dönüşmesini sağlamaktadırlar. Ancak Senge'in de belirttiği gibi bireysel becerileri ve anlayış alanlarını işin içine katsa da takım halinde öğrenme kolektif bir disiplindir. Bu düzeydeki öğrenme, diyalog ve tartışma pratiklerini uygulama becerisini gerektirir. Organizasyonlarda takım halinde öğrenme özellikle de günümüzde çok büyük bir gereksinim haline almıştır ve bunun nedeni, tüm önemli kararların artık takım içinde alınıyor olmasıdır (Gil ve Mataveli 2017, 66). Bireysel öğrenme başlığı altında bahsedildiği üzere, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşmez. Ancak, bireysel öğrenme tek başına yeterli değildir. İşte bu noktada ihtiyaç duyulan grup düzeyinde öğrenmedir. Böylelikle örgütsel düzeyde öğrenmeyi mümkün kılacak olan birlikte öğrenme sağlanmış olur (Senge 2016, 159).

1.5.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme süreci, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelmektedir. Öğrenme sürecinin son seviyesi olarak tanımlanan bu seviyede bir öğrenmenin oluşması için, bilginin yayılması, yorumlanması ve depolanarak tekrar edinimi aşamalarının gerçekleşmesi gerekmektedir. Temelinde bireysel bir süreç olarak tanımlanan öğrenme, değişen ekonomik koşullar ve küresel rekabet sebebiyle, örgütlerin sürdürülebilirliği ancak örgüt düzeyinde bir öğrenme ile mümkün olabilmektedir (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 72).

David Garvin (1993, 4) "Building a Learning Organization" isimli çalışmasında literatürde bu alanda yapılmış önemli tanımlara yer vermiştir:

- Örgütsel Öğrenme, bilginin ve kavramanın geliştirilerek eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecidir. — C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, "Organizational Learning," Academy of Management Review, October 1985.
- Bir örgüt ancak kendi bilgi işlemesi sonucu potansiyel davranışları değiştirir öğrenir. — George P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," Organization Science, February 1991

- Organizasyonlar, geçmişten çıkardıkları sonuçları davranışları yönlendiren rutinler şeklinde kodlayarak öğrenirler. — Barbara Levitt and James G. March, “Organizational Learning,” *American Review of Sociology*, Vol. 14, 1988.
- Örgütsel Öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir. — Chris Argyris, “Double Loop Learning in Organizations,” *Harvard Business Review*, September–October 1977.
- Örgütsel Öğrenme, paylaşılan anlayışlar, bilgi ve zihinsel modeller yoluyla ortaya çıkar ve hafızada mevcut olan geçmiş bilgi ve tecrübeye dayanır. — Ray Stata, “Organizational Learning—The Key to Management Innovation,” *Sloan Management Review*, Spring 1989.

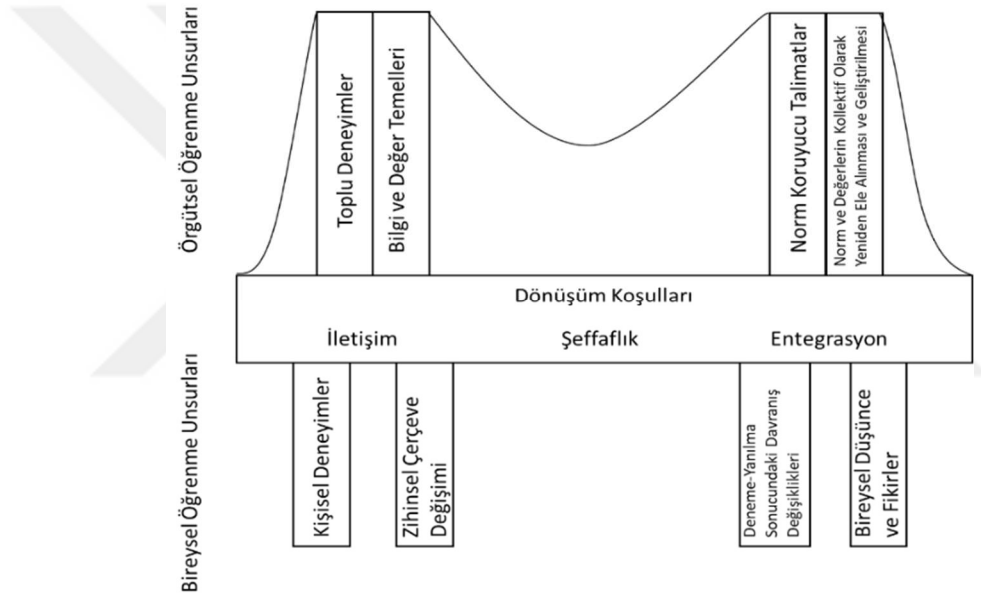
Örgütsel öğrenme bilgi yönetiminin devamı olarak nitelendirilmektedir ve yeni bilgilerin üretilmesi için örgütsel öğrenme önem arz etmektedir (Pedler ve Burgoyne 2017, 120).

Bir organizasyon tarafından daha fazla inovasyon yapılması, daha fazla öğrenme ve sistemde daha büyük bir değişiklik gerektirir. Mevcut bilgilerden kazanılan yeni bilgiler doğrultusunda örgütsel bilginin temeli örgütsel yeniliğin kamçılanmaktadır. Daha yüksek inovasyon daha yüksek örgütsel öğrenme yeteneği gerektirmektedir (Sutanto 2017, 129). Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yapılan çeşitli akademik araştırmalar sonucunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya konulmuştur (Sutanto 2017, 129; Fang, Chen, ve Chang 2011, 1864; Tohid 2012, 4522).

Örgütsel öğrenmeye ilişkin daha sonraki çalışmalarda ve günümüzde de en çok atıfta bulunan yaklaşım Chris Argyris ve Schön’in geliştirdiği “tek devreli” ve “çift devreli” (single loop ve double loop) öğrenmedir. Buna göre, bireyin bazı hataları tespit ederek sistemde değişiklik yapmadan gerçekleştirmiş olduğu düzeltmeler tek devreli öğrenme sürecidir. Bu öğrenmede başarı, kişinin hatayı sezme yeteneğine bağlı olmaktadır. Çift devreli öğrenme ise, kişinin hatasını anlaması ve sistemin temelinde değişiklikler gerçekleştirerek yeni norm ve davranış değerleri geliştirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Eren 2008, 599). Buradan hareketle

işletmelerde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağlanması için beklenen örgütsel öğrenme etkin bir çift döngülü öğrenme olmalıdır.

Probst ve Büchel örgütsel öğrenmenin birey ile örgüt arasında kurulacak bir köprü ile gerçekleşeceğini savunmaktadırlar (Şekil-4). Bu köprü'nün kurulmasında iletişim, şeffaflık ve entegrasyon olarak belirtilen üç temel kriter vardır. Bu kriterlerden iletişim, bireyler arasındaki sağlam ilişkilerle kurulur; şeffaflık, bu iletişim sonucu öğrenilenlerin diğer örgüt üyeleri ile de paylaşılması, entegrasyon ise oluşacak örgüt hafızası ile bilgilerin birleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. (Probst ve Buchel 1994, 22).



Şekil 4 Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşüm Köprüsü

Kaynak: Probst, Gilbert J. B., and Bettina S. T. Buchel. 1994. p.22 Organisationales Lernen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6724-4>.

Literatürde yer alan ve birbirlerinden farklılıklar gösteren bu tanımlardan görüldüğü gibi, bazı yazarlar öğrenme için davranışsal değişimin gerçekleşmesi gerektiğine inanırken, bazıları yeni düşünme tarzlarının ortaya çıkmasının örgütsel öğrenme için yeterli olduğunu savunmaktadırlar. Bazı yazarlar bilgi edinme sürecinin yer aldığı mekanizmaların varlığını örgütsel öğrenme ile ilişkilendirirken, diğerleri ise ortak anlayışlar, zihinsel hafıza gibi kavramlarla bağdaştırarak açıklamışlardır. Tüm bu farklı tanımlamaların içinde yatan ortak görüş, Peter Drucker'ın da çalışmalarında belirttiği gibi bilginin ekonomik gelişim ve

sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı oluşudur ve bir çok araştırmacı tarafından da bu şekilde kabul edilmektedir.

Rekabetin giderek daha şiddetli hale geldiği ve sürdürülebilirliğin zorlaştığı günümüzde, organizasyonların var olabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirmeleri, ancak bu çevreye sağlayacakları uyum ile mümkün olabilmektedir. Değişken bu çevrede hayatta kalabilmek ise, bilgiye sahip olmak ve bilgi yaratmak ile gerçekleşebilmekte ve bilgi yaratmak ise, öğrenerek mümkün olmaktadır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 93).

Rekabetin meydan okuyucu boyutuyla baş gösterdiği günümüzde, başarıyı yakalayacak örgütlerin, ancak bütün seviyelerdeki çalışanların öğrenme kapasitelerinden faydalanmanın yolunu bulmuş işletmeler örgütsel öğrenmeyi başarmışlardır (Liu 2018, 259).

1.6. Öğrenen Örgüt Tanımı ve Kavramı

Organizasyonlarda öğrenme kavramının temeli 1950’li yıllarda sistem teorisinin gelişmesiyle ilişkilidir. Organizasyonel öğrenme kavramı 1960’lı yıllarda Chris Argyris’in çalışmalarıyla birlikte önem kazanmış, Peter Senge’in sistem teorisini, öğrenme sürecine uyarlaması sonucunda 1990 yılında çıkartmış olduğu Beşinci Disiplin kitabıyla birlikte öğrenen örgüt kavramı olarak literatüre girmiş ve yönetim alanında önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Avcı 2005, 84).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi hem toplumların hem de organizasyonların gelişmesinde temel faktör olmuştur. Sürekli değişim ve hızlanan rekabetçi ortamda, belirsizlikler karşısındaki tek silah bilgi olduğundan, yeni bilgi yaratma, öğrenme ve uygulama çok önemli hale gelmiştir (Koçel 2007, 333). İş ve yönetim dünyasında, üretkenliği tetikleyen performans kültürü, yeniliği teşvik eden öğrenme kültürü, kültürel değişim ve herkes için öğrenme fırsatları ile ilişkilendirilmektedir (Pedler ve Burgoyne 2017, 198).

Modern öğrenen örgütler, tek ekonomik kaynakları olan bilgi ve entellektüel sermaye üzerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadırlar. Bir öğrenen örgütte çalışanların normları, değerleri, inançları biraraya getirilerek “öğrenme

atmosferi”, “öğrenme kültürü” ve “öğrenme ortamı” bulunduğu sürdürülebilir öğrenmeyi desteklemektedir. Öğrenen örgüt, çalışanlarının öğrenmesi kolaylaştıracak şekilde hızlı değişen çevredeki zorluklara uygun olarak kendi yapısını geliştiren bir organizasyondur (Janežič, Dimovski, ve Hodošček 2018, 56). Bu yüzden öğrenen örgüt üzerine yapılan çalışmalarda, öğrenen örgütler ideal bir örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 101).

Başarılı öğrenen örgütler, benzersiz problemler ve fırsatlar karşısında her seviyedeki çalışanlarının katılımıyla birlikte örgütsel amaç için bütün çalışanlarının kapasitelerini tam olarak kullanmalarını teşvik eden yenilikçi ve proaktif yaklaşımlar uygulamaktadırlar (Shin, Picken, ve Dess 2017, 47).

Garvin (1993), günümüz hızla gelişen, değişen ve küreselleşen ortamında en ideal yaklaşımın öğrenen örgüt olduğunu ifade etmektedir. Bu yapıya sahip organizasyonlar, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda karar ve davranışlarını değiştirebilme becerisine sahip olan örgütlerdir (Garvin 1993, 80).

Öğrenen örgüt teorisi, örgütsel öğrenme teorilerine dayansa da literatürde ayrılmakta ve etkin öğrenme kapasitesine sahip, başarılı, çevreye kolay adapte olan örgütleri tanımlayan uygulamaların neler olduğunu ve hangi süreçlerin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı konularına odaklanmaktadır (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 100).

1.6.1. Öğrenen Örgütlerin Gelişimi

Öğrenen örgüt kültürüne başarılı bir geçiş yapabilmek için iletişim akışını, örgütsel rolleri ve bilgi paylaşımını etkileyen mevcut kültürün değişmesi gereklidir. Her örgütün öğrenme derecesi birbirleriyle farklılıklar göstermektedir. Öğrenme örgütün kültürüyle uyumludur ve bu kültür öğrenmeyi kamçılacağı gibi öğrenme süreci önünde engelde oluşturabilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin öğrenme ile ilişkili olarak durumları 4 farklı kategoride tanımlanmıştır (Harvey, Palmer, ve Speier 1998, 343).

Bilen Örgüt:

İşletmeler etraflarındaki değişikliklere tepki vermek için sürekli öğrenme ve çalışanları ile iletişimde olması gereklidir. Bu gerekliliğin ilk safhası olan ilişki kurma literatürde bilen organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bilen örgütlerde öğrenme sonucunda çıktı olarak herhangi bir bilgi ortaya çıkmamaktadır, sadece bilen örgüt çevresindeki değişikliklere göre kendilerini değiştirmektedirler (Atak 2009, 54).

Bilen örgüt anlayışının temelinde “her yer ve her şartta en iyi tek bir yol” yatmaktadır. İşletme yöneticisi bu en iyi yolu bilendir ve işletme içerisinde rasyonelliğe önem verilmektedir. Bu doğrultuda bilen örgütlerde bilgi merkezileştirilmiştir ve bilgi analiziyle paylaşımı sıkı bir kontrol altındadır (Harvey, Palmer, ve Speier 1998, 343).

Anlayan Örgüt:

Anlayan örgüt, insan faktörünü ön plana çıkartır ve çalışanları sadece örgütteki işleyişte tamamlayıcı bir unsur olarak kabul etmek yerine onlara değer vermektedir. Anlayan örgütte çalışanların örgüt kültürü içerisinde bilgi edinim ve paylaşımlarına izin verilirken, örgüt kültürü ve normlarının dışına çıkılması olanaksız kılınmaktadır. Bu tarz işletmelerde örgüt kültürü çok güçlüdür (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 102).

Anlayan örgüt aşamasında insana verilen değer, işletmeye bağlayıcı ve aidiyet duygusunu geliştirici tutum güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması adına önemlidir. Ancak, örgüt kültürünün de bir noktaya kadar esnek olabilmesi, yeniliklere açık olmayışı öğrenme yolunda işletmelerin önüne çıkan engellerdendir (Koçel 2007, 335).

Düşünen Örgüt:

Düşünen örgütü destekleyen bilgi altyapısı önemli derecede dağıtılmış bulunmaktadır ve bilgiye erişim çok kolaydır. Bilgilerin bireysel düzeyde değerlendirilip, yayılmasıyla örgütün sorun çözme yeteneği artmaktadır. (Harvey,

Palmer, ve Speier 1998, 343). Bir firma, öğrenen örgüt kültürüne sahip olabilmek için öncelikle etkili bir şekilde düşünen örgüt olmalıdır. Düşünen örgüt olabilmek içinse örgütün içindeki düşünen bireylerin olması gerekmektedir (Howard 2012, 343).

Çevre sorulara açıksa, sorgulanmaktan çekinmezse ve tartışmaları teşvik ediyorsa, orada yenilik ve yaratıcılık gözlemlenmektedir. Bunun aksine tartışmaları bastırıp, soruları yoksayarsa o zaman orada zayıf ve kötü kararlar verilerek paydaşların katılımı azalmaktadır. Tartışmayı destekleyen, fikirleri ödüllendiren ve verilerle çalışan liderler açıklığı teşvik edeceklerdir, örgütün performansını arttıracaklardır ve en önemlisi düşünme atılımı için örgüt potansiyelini zenginleştireceklerdir (Howard 2012, 627).

Öğrenen Örgüt:

Bir önceki bölümde öğrenen örgütlerin tanımlamaları ve kavram hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Genel olarak öğrenen örgüt hakkındaki bir çok literatürde kabul edildiği üzere bir örgütün ulaşacağı en ileri nokta ve ideal olan yapıdır. Değişim için engelleri aşmak ve yaratıcılığı teşvik etmek zor bir görevdir ancak öğrenen örgüt olmanın merkezinde bulunur. Aslında, nasıl öğrenileceğini öğrenmek için kesin bir cevap veya kestirme yol yoktur. Her örgüt bir sonraki bölümde açıklanacak olan belli başlı süreçleri, prensip ve disiplinleri göz önünde bulundurarak, kendi yapısına uygun bir şekilde kendi yolunu çizmelidir (Shin, Picken, ve Dess 2017, 54).

1.6.2. Öğrenen Örgüt Teorileri

Öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkmasını takiben araştırmacılar öğrenen örgütün hangi nitelikleri taşıması gerektirdiği, bu niteliklere hangi yollarla ve nasıl ulaşılacağı gibi konularda çeşitli teoriler, modeller ortaya konmuştur. Bu modellerden günümüze kadar yapılan araştırmalara ışık tutan Peter Senge'in Beşinci Disiplini, Garvin'in Öğrenen Örgüt İnşa Etme ve Watkins & Marwick'in Öğrenen Örgüt Modeline bu bölümde değinilmiştir.

Peter Senge'in Beşinci Disiplini:

Literatürde, öğrenen örgüt olmak için gerekli özellikler konusunda bir çok farklı çalışma bulunmaktadır. Öğrenen örgütün şekillenmesinde temel teşkil eden Peter Senge öğrenen örgütlerin; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere hayati önem taşıyan beş temel disipline sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir (Senge 2016, 23; Ravichandran ve Mishra 2017, 1–2).

Kişisel Ustalık: Kişisel ustalık disiplininin temelinde sürekli olarak eğitim ve gelişim yatar çünkü bir örgüt kişilerin ustalığı ve öğrenmesiyle öğrenen örgüt olabilir. Kişisel gelişim ve sürekli eğitimler bir örgütün öğrenen örgüt olacağını garanti etmez, ama unutulmamalıdır ki kişisel öğrenme olmadan da öğrenen örgüt olamaz (Senge 2016, 159).

Kişisel ustalık, bireysel düzeyde öğrenme ve gelişme yeteneğidir. Öğrenen örgütlerde bireysel düzeyde öğrenme bakış açısına odaklanmaktadır. Gerçekten ne istendiğine dair kişisel görüşlerin, gelişmeye odaklanmış olan çabaların ve profesyonel yetenek ile becerilerin derinlemesine araştırılmasını olanak tanır (García-Morales ve diğerleri 2007, 547). Senge, kişisel ustalık için insanlar sürekli olarak kapasitelerini gerçekten ne istediklerine göre geliştirebilirlerse o zaman öğrenen örgüt oluşturulabilir tanımlamasını yapmıştır. Bu yüzden kişisel ustalık ve örgütsel öğrenme birbirinden ayrılmaz (García-Morales ve diğerleri 2007, 548).

Literatürde kişisel ustalık ile ilgili yapılan araştırmalarda; yüksek seviyede kişisel ustalık olan işletmelerin daha yüksek performans sergiledikleri (García-Morales ve diğerleri 2007, 562), kişisel ustalığın dengeli bir iş ve aile hayatı oluşturduğu (Doherty ve Manfredi 2006, 241), insan kaynakları politikalarının ise kişisel ustalık etkisinde aracı bir role sahip olabileceği şeklinde çalışmalar mevcuttur (Bui ve Baruch 2010, 211).

Zihni Modeller: Zihni Modeller; varsayımların, genellemelerin ve hatta resimlerin kişilerin dünyayı nasıl algıladığına ve nasıl hareket edeceğine dair bilinçsiz olarak içine derinlemesine yerleşmesidir. Genellikle, kişiler zihni

modellerinin hareket ve davranışlarına etki ettiklerinin farkında olmazlar. Bu yüzden zihni modellerin dışına çıkamayan örgütlerde karar verme ve değişime uyum sağlama konularında problemler ortaya çıkmaktadır. Bir bakıma zihni modeller öğrenen örgüt yolunda engellerden biridir (Senge 2016, 26).

Senge, bu engele dikkat çekerek öğrenmeyi engelleyen varsayım ve kalıpların dışına çıkılması gerekliliğinden söz etmektedir. Zihni modeller disiplini üzerinde çalışma aynayı iç tarafa tutmak anlamına gelmektedir. Kısaca içerideki görüşlerin ve algıların yüzeye çıkarıp dikkatli bir şekilde irdelenmesidir (Atak 2009, 60). Zihni modeller öğrenmeyi geliştirici iletişime dayalıdır. Bireylerin düşüncelerini etkili bir biçimde serbest bırakmalarını ve bu düşüncelerin takımdaki diğer bireylere etki etkilerini içermektedir (Senge 2016, 26). Başka bir araştırmada ise, takım düzeyinde öğrenme davranışlarının ortak zihni modeller ile ilişkili olduğunu ve ortak bir zihni modele sahip takımların daha etkili olduklarını ortaya çıkartmışlardır (Van den Bossche ve diğerleri 2010, 298).

Paylaşılan Vizyon: Kısaca, örgütteki bütün çalışanların kendilerini adadıkları vizyon, paylaşılan vizyon olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan vizyon oluşturma insanları biraraya getirmek ve ortak bir geleceğe doğru bakmak adına önemlidir (Bui ve Baruch 2010, 215). Eğer, ortak bir vizyon varsa çalışanlarda öğrenecek ve başarı gösterecektir, çünkü onlara söylendiği için değil kendileri istedikleri için öğrenecek ve kendilerini geliştireceklerdir (Senge 2016, 26).

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme diyalog ile başlar, bu demektir ki varsayımların ve kalıpların askıya alındığı ve birlikte düşünmenin başladığı noktadır. Diyalogun başlamasıyla birlikte bireyler farklı perspektiflerden düşünebilmektedirler. Sürekli iletişim ile birlikte paylaşılan bir anlayış ve çatışmaların çözümü de gelişmektedir (Lin ve Sanders 2017, 307).

Takım düzeyinde öğrenme hayati önem arz etmektedir çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenen birimler takımlardır (Senge 2016, 28). Takım seviyesinde öğrenme, ortak anlayışı başarmak için bireylerin bilgilerinin entegrasyonu ve kolektif bilgi aktarım sürelerini kapsamaktadır (Lin ve Sanders 2017, 307). Bui ve diğerleri(2015, 30) ise takım halinde öğrenmeyi, takımdaki

bireylerin kendi hareket ve davranışlarındaki değişime liderlik etmeleri, kullandıkları yeteneklerini geliştirmeleri sonucunda oratya çıkan ortak bir anlayış olarak tanımlamaktadırlar.

Takım halinde öğrenme konusu önceki bölümlerde grup düzeyinde öğrenme başlığı altında daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Sistem Düşüncesi: Dünya büyük bir sistem olarak kabul edildiğinde, dünyayı meydana getiren herhangi bir alt sistemdeki bir değişim, diğer bütün alt sistemleri de etkilemektedir. Bu yüzden Senge beşinci disiplin olarak sistem düşüncesini ortaya çıkartmıştır. Sistem düşüncesinde bireyler dünyayı bir sistem olarak kavrayıp kendilerinin de bu sistemin bir parçası olduğunu bilirler ve herhangi bir davranış ve eylemlerinin sistemi de etkileyebileceğinin farkındadırlar (Senge 2016, 25).

Önceki dört disiplini biraraya getirerek bir bütün oluşturan ve teoriye anlam katan sistem düşüncesi, örgütlerin öğrenen örgüt olma yolunda dikkate alması gereken önemli bir unsurdur. Sistem düşüncesi öğrenen örgütün üzerine kurulacağı bir temel olarak görülmektedir (Bui ve Baruch 2010, 217).

Sonuç olarak, Senge'in yaklaşımı öğrenen örgütlerdeki prensipleri tanımlamaktır. Bu tanımlanan disiplinlerin öğrenen örgüt yaratmak için büyük önem arz etmektedir (Yang, Watkins, ve Marsick 2004, 32) . Yukarıdaki belirtilen öğrenme için gerekli disiplinler; yeni anlayışların üretilmesini destekleyici, takım çalışmasında paylaşımı ve diyalogu teşvik edici ve çalışanların gizli düşüncelerini ortaya çıkarmalarına yardım edici bir örgüt kültür gerektirir (Ravichandran ve Mishra 2017, 2).

Garvin – Öğrenen Örgüt İnşa Etme:

Garvin'e göre örgütler; bilgi toplama ve işlemeyi etkili bir rutinleri haline getirmeleri, ürün ve hizmet tasarımlarını müşteri deneyimleri ile ilişkilendirmeleri ve üretim sistemlerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik geliştirmeleri doğrultusunda başarılı bir performans sergilemektedirler (Park ve diğerleri 2014, 79). Garvin, Senge'in ortaya koyduğu beş disiplinin firmalar tarafından nasıl pratiğe

dönüştürüleceği konusunda çalışmıştır ve bu doğrultuda yöneticilere yol gösterici ve yardımcı olabilecek şekilde beş adet aktivite tanımlamıştır.

Öğrenen örgütü, “bilgiyi yaratma, elde etme ve transfer etmede uzmanlaşma; örgütsel davranışlarını yeni bilgi ve inançları yansıtacak şekilde değiştiren örgüt” olarak tanımlayan Garvin (1980) öğrenen örgütlerin i) Sistematik problem çözme, ii) denemelerde bulunma ve risk alma iii) geçmiş tecrübelerden öğrenme iv) kendi ve diğerlerinin deneyimlerinden öğrenme v) bilgi ve deneyimi örgüt içerisinde hızla paylaşabilme özelliklerine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Akgün, Keskin, ve Günsel 2009, 101).

Garvin’in modeli bilişsel bakış açısı kullanarak, bilgiyi toplayan, geçmiş tecrübelerinden öğrenen ve deneyimler için fırsat yaratan olmak üzere üç tip örgütsel öğrenme açıklamaktadır (Mbassana 2014, 18). Garvin’in ilerleyen zamanlarda geliştirdiği “öğrenen örgütlerde üç yapı taşı” modeli, örgütlerde takımların ve örgütün genelinin öğrenmesini zenginleştirmek amacıyla kullanılabilir bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Park ve diğerleri 2014, 80).

Tablo 5 Öğrenen Örgütün Yapı Taşları

Yapı Taşı	Ayrırt Edici Karakteristik
Destekleyici Öğrenme Ortamı	Çalışanlar: <ul style="list-style-type: none">• Diğerleri ile farklı düşünme konusunda rahat olma, soru sorma, hatalarını kabul edebilme• Karşit fikirlerin değerinin kabul görmesi• Risk almak ve bilinmeyeni araştırmak• Örgütsel süreçleri gözden geçirmek için zaman ayırmak
Sağlam Öğrenme Süreci	Takım veya Firma: <ul style="list-style-type: none">• Bilgileri üretme, toplama, tercüme etme, yayma• Yeni teklifleri deneyimleme• Rakiplerden, müşterilerden ve teknolojik yönelimlerden istihbarat toplama• Problemleri tanımlama ve çözme• Çalışanlarının yetneklerini geliştirme
Öğrenmeyi Destekleyen Liderlik	Üst Yönetim, Liderler: <ul style="list-style-type: none">• Alternatif bakış açıları için anlayış gösterme• Problem tanımlama, bilgi transferi ve yansımalarına harcanan zamanın önemine işaret etme• Aktif bir şekilde dinleme ve soru sorma

Kaynak: Garvin, David a, Amy C Edmondson, and Francesca Gino. 2008. "Is Yours a Learning Organization? Is Yours a Learning Organization? The Idea in Brief The Idea in Practice Understand the Three Building Blocks of a Learning Organization." p1 *Harvard Business Review*.

Bazı şirketler öğrenen örgüt yapısına ulaşabiliyorken, çoğu şirket bu avantajdan mahrum kalmaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin nasıl bir yol izleyeceği konusunda görüş ve bilgi noksanlığıdır. Üç yapı taşını anlamak öğrenen bir örgüt yapısı yaratmak için önem arz etmektedir (Garvin, Edmondson, ve Gino 2008, 2).

Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli:

Watkins ve Marsick, öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan hareket biçimini yerine getirmekle oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar, sürekli öğrenme fırsatları yaratma, diyalog ve soru sormayı destekleme, yardımlaşma ve takım halinde öğrenmeyi destekleme, öğrenmeyi yakalayıp paylaşan sistemler kurma, ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme, örgüt ve çevresi arasında bağlantı

kurma ve liderin model olarak öğrenmeyi desteklemesi olarak sıralanmaktadır (Watkins ve Kim 2018, 19; Mbassana 2014, 16; Park ve diğerleri 2014, 79).

Tablo 6 Watkins ve Marsick: Öğrenen Örgütün Boyutları

Yapılması Gerekenler	Açılımı
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyaloğu ve Soru Sormayı Destekleme	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir ve işbirliği özendirilir.
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur.
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşittir.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir, kişiler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini paylaşırlar.
Liderin Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Kaynak: Marsick, Victoria J. 2013. "The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade" 15 (2):130 <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>.

Watkins ve Marsick'in modeli sürekli öğrenme ve değişim için, çalışanlarla örgüt yapısını birleştiren bir modeldir ve Senge'nin öğrenen örgütlerde bulunması gereken beş disiplini de içerir (Mbassana 2014, 18). Yukarıdaki tabloda belirtilen gereklilikler örgütsel öğrenme literatürünün genişçe gözden geçirilmesi ve öğrenen örgüt deneyimlerinin gözlemlenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Watkins ve Marsick bu boyutları işlevsel hale getirmek için anket çalışması (DLOQ

– Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire) hazırlamışlardır. Bu anket öğrenen örgüt alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde bir çok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır (Watkins ve Kim 2018, 19).

1.6.3. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Farklılıklar

Literatürde sıklıkla kullanılan öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme çoğu zaman birbirleriyle karıştırılmaktaydı ve bir anlam karmaşasına sebep olmaktadır. Son zamanlarda bu iki kavram için aralarındaki farklılıkları ortaya koyan daha net tanımlamalar yapılmaktadır.

İki kavramda birbiriyle yakından ilişkilidir, ancak öğrenen örgüt bir değişim süreci iken, örgütsel öğrenme süreçlere ve stratejiler sahiptir ve değişimin örgüt genelinde uygulanmasıdır (Janežič, Dimovski, ve Hodošček 2018, 57). Örgütsel öğrenme, örgütlerin nasıl öğrendiği sorusuna cevap ararken, öğrenen örgüt, örgütlerin nasıl öğrenmesi gerektiğine cevap aramaktadır (Akgün ve diğerleri 2009, 100).

Literatürlerde karşılaşılan en önemli ayrımlardan biri, öğrenen örgütün bir örgüt yapısı olduğunu ve örgütsel öğrenmenin örgütlerde bir öğrenme süreci ve aktivitesi olduğudur. Bir diğeri ise, öğrenen örgütün bir çaba gerektirdiği ancak örgütsel öğrenmenin herhangi bir çaba gerektirmeden var olduğudur. İki kavram arasında yapılan bir diğeri ayrım ise örgütsel öğrenme literatürünün daha çok akademik çevreler tarafından oluşturulduğu ve kullanıldığı, öğrenen örgütün ise uygulama odaklı ve daha çok danışmanlar tarafından kullanıldığıdır (Örtenblad 2001, 125-128).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİK Y) kavramı 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerde, çalışanları hızla değişen belirsiz bir ortamda yönetmenin bir yolu olarak geliştirilmiştir. Bir organizasyon veya organizasyon birimi tarafından uygulanan, işletmenin stratejik ihtiyaçlarını uygulamak için, çalışanların davranışlarını etkilemek üzere yapılan tüm faaliyetleri içermektedir (Ali, Lei, ve Wei 2017, 115). İnsan Kaynaklarında strateji bakış açısının gelişmesiyle birlikte, işletmeler insan sermayelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada etkili olduğunu anlamışlardır. Stratejik yönetimin ortaya çıkmasıyla birlikte, firmalardaki birçok fonksiyon ve departman stratejilerini, uygulamalarını ve süreçlerini firma stratejileriyle eşleştirmeye çalışmışlardır. İnsan Kaynakları fonksiyonu da bunlardan biridir ve stratejik insan kaynakları yönetimi, firmaların İnsan Kaynakları Stratejilerini ve uygulamalarını iş stratejileriyle ilişkilendirmeleriyle ortaya çıkmıştır (Zehir vd. 2016, 372).

Stratejik İnsan Kaynakları yönetimiyle, insan kaynaklarının örgütteki fonksiyonu değişmiştir ve İnsan Kaynakları profesyonelleri iş ortağı olarak görülmeye başlamıştır. İnsan kaynakları stratejileriyle firma stratejisine katkı sağlamaları beklenmektedir. Bu nedenle firmanın İK stratejisinin, sadece firmanın başarısını değil aynı zamanda sürdürülebilirliğini sağlamak için firma stratejisiyle benzer bir yönde yapılması önemlidir. Dolayısıyla, işletme liderlerinin firma stratejilerini yerine getirmeleri için, gereken uzmanlığın kuruluş içinde mevcut olup olmadığını tespit etmek üzere, yetenek havuzlarını sürekli olarak değerlendirmeleri kritik bir önem taşımaktadır (Loshali ve Krishnan 2013, 9).

SİK Y literatüründe, insan kaynakları yöneticileri ve firmanın üst düzey yöneticilerinin stratejik bir ortaklık yapmalarının önemi vurgulanmaktadır. Bir çalışmada, 252 CEO'ya uygulanan bir anket sonucunda, işletmelerinin ve sektörleri

için kritik olan tehditlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, şirket büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, “anahtar yeteneklerin kıtlığı”, “değişen teknoloji”, “çevre sağlık ve güvenlik” ve “rekabette değişim” kritik olan ilk 15 kaygı olarak tespit edilmiştir. En önemli endişenin “anahtar yeteneklerin yetersiz olması” olarak belirlenmiştir. (Loshali ve Krishnan 2013, 10).

SİKY'nin ana hedefi, organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabetçi üstünlüğe ulaşmak için, nitelikli, kararlı, motive olmuş çalışanların varlığını garanti ederek işletme için stratejik yeterlilik oluşturmaktır. Diğer bir amacı, İK stratejilerinin örgüt stratejileriyle dikey uyumunu sağlamak ve İK stratejilerini kendi içinde bütünleştirmektir. Bunun yanı sıra, değişken bir ortamda yönlendirme sağlamayı da amaçlamaktadır (Armstrong 2017, 39).

SİKY, geleneksel İKY'den farklı olarak, insan kaynağı üzerinden örgütsel etkinliği arttırmak için stratejik role odaklanmaktadır. Geleneksel İKY'de araştırmacılar bireysel düzeyde analiz yaparlar ve İKY uygulamalarının çalışan düzeyinde performansına odaklanırlar. SİKY'da ise, iş birimi düzeyinde veya örgütsel düzeyde analiz yapılır ve öncelikle amaç, işletme düzeyinde, yüksek düzeyde performans çıktısı elde etmektir (Ali, Lei, ve Wei 2017, 115).

Miles ve Snow (1984)'te belirttiği gibi, Stratejik İnsan Kaynakları uygulamaları, İnsan Kaynakları departmanlarının stratejilerini, süreçlerini ve uygulamalarını firma stratejisiyle uyumlaştırmaya çalıştığında ortaya çıkar. Eğer firma stratejileri ve İnsan Kaynakları stratejileri arasında bir ilişki yoksa, İnsan Kaynakları organizasyon içerisinde bir fonksiyon olmaktan öteye geçemez (Zehir vd. 2016, 373).

2.1.1. Stratejik Uyum

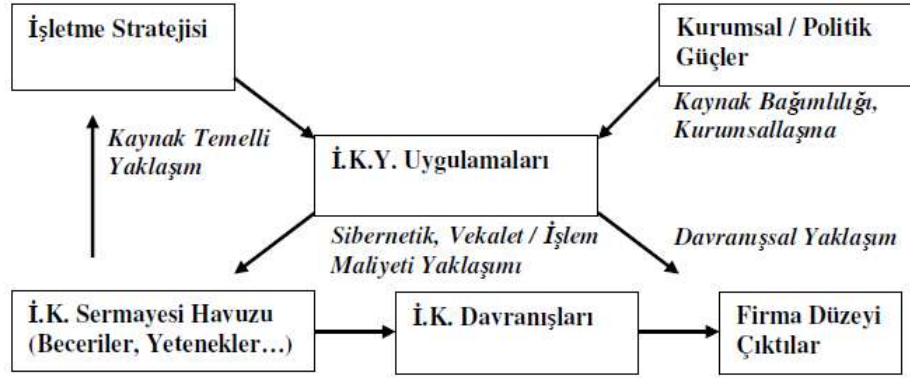
Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlama amaçlı planlanmış insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, iki önemli boyut SİKY'nı geleneksel insan kaynaklarından ayrılmaktadır. Birinci boyuta göre, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işletmenin stratejik yönetim süreci ile dikey olarak bağlanmasını

ifade eder. Dışsal uyum olarak da isimlendirilen bu boyut, insan kaynakları uygulamalarının organizasyonun stratejisiyle entegrasyonunu yani uyumu olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut ise insan kaynakları uygulamalarının kendi içerisindeki yatay uyumu ifade etmektedir. Bu boyut literatürde içsel uyum olarak da geçmektedir ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının yatay olarak kendi içlerinde uyumlu olarak dizayn edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan 1992, 298). Stratejik insan kaynakları yönetimi, hem işletmenin stratejisiyle insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle dikey olarak uyumunu hem de İK işlevlerinin birbirleri içinde yatay olarak etkileşimini gerektirmektedir (Bingöl 2016, 17).

Her iki boyut da başarılı bir stratejik İKY'ye ulaşmak için eşit derecede önemlidir ve gereklidir. Bunun anlamı, sadece iş stratejisiyle iki yönlü bir bağlantının gerekliliğinin yanı sıra, ayrıca işe alım, seçme, başarı ve motivasyon değerlendirmesi, geliştirme ve eğitim ve İKY'nin diğer faaliyetlerinin tutarlılığı için içsel uyum ve tutarlılığın gerekli olduğu anlamına gelmektedir (Tosheva 2013, 3).

2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi teorik temelleri, örgüt teorisindeki çeşitli teorik modellere dayanmaktadır. Bu teoriler, kaynak temelli yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım, Siberetik, Vekalet/İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı ve Kurumsallaşma yaklaşımları olarak sıralanabilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin teorik çerçevesine ilişkin Wright ve diğerlerinin geliştirdiği kavramsal çerçeve Şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi

Kaynak: Wright, Patrick M, and Gary C McMahan. 1992. "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management* 18 (2):299.

Kaynak temelli yaklaşım, Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi literatüründe en çok değinilen teorilerden biridir. Barney (1991)'e göre bir kaynak ancak, nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olduğunda, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilir. Bu görüşe göre, insan sermayesini sürdürülebilir rekabet avantajı olarak kullanmak için, öncelikle insan kaynağının firmaya değer katması gereklidir. Bu nedenle organizasyonlar, farklı beceri ve yetkinliklere sahip potansiyel adayları kendilerine çekmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için, insan kaynağı nadir olmalıdır. Bu nedenle SHRM uygulamaları olan kuruluşların tüm işe alım ve seçme programları, en yetenekli veya çalışanların ilgisini çekmeye ve işe almaya odaklanır. Firmaların insan kaynağı taklit edilemez olmalıdır. İnsan kaynaklarının taklit edilemezliği, insanların kendileri için özelleştirilmiş benzersiz becerileri, yetenekleri ve yetkinlikleri ile ilgilidir. Organizasyonların insan kaynağı ikame edilemez bu da rekabet avantajı sağlar. Teknolojiler, iş süreçleri, üretim süreçleri, ürünler, hizmetler, pazarlar, tedarik avantajları, stratejiler ve işle ilgili birçok kaynak bir şekilde taklit edilebilir. Ancak insan kaynağının hiçbir alternatifi yoktur ve bu şirketler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar (Zehir vd. 2016, 374). Kaynak temelli yaklaşım, öncelikli olarak, İK uygulamaları ve İnsan kaynakları sermayesi havuzu ve strateji arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır, bu nedenle Şekil 5'te sol tarafta konumlandırılmıştır (Wright ve McMahan 1992, 299).

Davranışsal yaklaşımın temelleri ise durumsallık yaklaşımına dayanmaktadır. Davranışsal yaklaşım, strateji ve firma performansı arasında aracı değişkendir. Bu yaklaşım, İK uygulamaları, İK davranışları ve stratejinin nasıl bir ilişki içerisinde olduğu konusuna odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre, bir İKY sistemi öncelikli olarak işverenlerin, yöneticileri, meslektaşları ve müşterileri gibi rol ortakları tarafından onaylanan davranışları ilettiği, ortaya çıkardığı ve sürdürdüğü temel araçlardan biridir. İKY sistemleri, istenilen bu tür davranışları desteklediklerinde örgütsel etkinliğe katkıda bulunur. Davranışsal yaklaşıma göre, iç ve dış çevrenin nitelikleri (örneğin sektör, iş stratejisi, organizasyon büyüklüğü ve kültür vb.) arzu edilen çalışan davranışlarını etkiler (Jackson, Schuler, ve Jiang 2014, 23).

Sibernetik, vekalet/işlem maliyeti modelleri ise, İnsan Kaynakları uygulamalarındaki kurumsal ve politik faktörlerin etkisini incelemektedir. Sibernetik modellerin bazıları açık sistemlere bazıları ise kapalı sistemlere odaklanmaktadır. Açık sisteme odaklanan modeller, organizasyonları, çevreleri ile etkileşimde bulunan, “girdi-süreç-çıkıtı” olarak açıklamaktadır. Bu sistemde girdiler, insan kaynakları, bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlanmakta, süreç insan kaynakları davranışları olarak ifade edilmekte, çıkıtı ise, verimlilik, tatmin, iş gücü sirkülasyonu olarak açıklanmaktadır. Tüm bu sistem firma stratejisini etkilemektedir (Wright ve McMahan 1992, 306).

Vekalet teorisi ise, hedef ve çıkarları farklı olan iki tarafım birbiriyle yardımlaşmasıyla ortaya çıkan sorunları araştırmaktadır. Bu taraflardan birincisi vekalet veren, diğeri de vekil olarak görülmektedir. Vekalet veren taraf, istediği sonuçları alabilmek üzere, vekilin yardımına ihtiyaç duyar ve vekil, ilgili sonuçları elde etmek için kararları alarak, gereken aksiyonları alır. Bu yetki karşılıklı devretme işlemi vekalet teorisi olarak adlandırılmaktadır. İnsan Kaynakları bakış açısıyla, işveren (vekalet veren), çalışanın (vekil) çıkarlarını uyumlaştırması gerekmektedir (Koçel 2007, 272).

Kurumsallaşma ve Kaynak Bağımlılığı teorileri, İK uygulamalarında kurumsal ve politik faktörlerin etkilerini araştırmaktadır. Kurumsallaşma teorisi belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile

çevrenin özellikleri arasında bir benzerlik olduğunu ileri sürmektedir. Aynı sektörde, aynı alanda faaliyet gösteren firmalar, benzer çevresel baskılarla yüzleşecek ve çevrenin baskısına paralel olarak benzer yapı ve işleyişe sahip olacaktır (Koçel 2007, 275). Literatürde, İKY uygulamalarını şekillendiren birçok faktörün kurum dışında olduğu ve bu nedenle İK uygulamalarının dış baskılara nasıl ve neden tepki gösterdiğini anlamak için makro-temelli kuramsallaştırmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsallaşma teorisi perspektifine dayanarak, “nasıl” ve “neden” sadece çevresel beklentilere uyma meselesi değil, aynı zamanda çevrenin İK profesyonellerinin kimliklerini, değerlerini ve planlarını şekillendiren bir fonksiyonudur. Kurumsal teori ayrıca İKY'nin bu çevresel baskıları etkileyebileceği yolları da ele almaktadır (Lewis, Cardy, ve Huang 2018, 1).

Kaynak Bağımlılığı teorisi, açık sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Bu teoriye göre, işletmeler gereksinim duyduğu kaynakları dış kanallardan elde etmeye ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilirliği sağlamak isteyen örgütler, işgücü ve diğer organizasyonel faktörleri yönetebilmelidir (Karadal, Eser, ve Saygın 2014, 16). Teorinin temel varsayımı, aktörlerin gereksinim duydukları tüm kritik kaynakları kontrol etmeleri değil, ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmek için diğer aktörlerle işlem yapmalarıdır. Bu nedenle, aktörler arasındaki ilişkiler, birinin diğerinin kaynaklarına bağımlılığını ifade eden değişim ilişkileri olarak açıklanmaktadır. Bir organizasyonun bağımlılığı diğerinin güç kaynağı olarak tanımlanmaktadır, böylece güç ilişkisel bir fenomen olarak kabul edilmektedir. Her iki organizasyon birbirleri için kritik önem taşıyan kaynakları kontrol ederse, karşılıklı değişim, ilişkisi ortaya çıkacaktır. Bu durum ise, en yüksek karşılıklı bağımlılık biçimini temsil eder (Amalou-Döpke ve Süß 2014, 4).

2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi literatüründe farklı sınıflandırmalar olsa da, genellikle dört yaklaşım görülmektedir. Bu yaklaşımlar, evrensel, durumsal, biçimsel ve bağlamsal yaklaşımlardır.

Evrenselci Bakış Açısı (Universalistic Perspective) :

Evrenselci bakış açısı, SİKY'ne performansı artıracak bir dizi İK uygulaması ile “en iyi uygulama” yaklaşımı olduğunu iddia eder. Bu “en iyi uygulamalar” somut ve ayrıntılı İK teknikleri veya uygulamaları olarak gösterilecektir; örneğin, bir kuruluş içinde bilgi paylaşımını teşvik edecek birçok teknik olabilir (Loshali ve Krishnan 2013, 10). Evrenselci yaklaşımlardan en çok bilinen en iyi uygulama yaklaşımı Pfeffer (1994)'e aittir. Pfeffer yaptığı araştırmalar sonucunda bütün sistemleri olmasa bile çoğu sistemi karakterize eden yedi en iyi uygulama tespit etmiştir. Bu yaklaşıma göre, en iyi uygulamalar mevcuttur ve var olması halinde üstün organizasyonel performans ortaya çıkacaktır. Bu uygulamalar, iş güvencesi sağlamak, işe alımda seçici olmak, kendi kendini yönetebilen ekiplerin olması, örgütsel performansa bağlı yüksek tazminat ödemek, yoğun eğitim vermek, statü farklılıklarını azaltmak, organizasyon içerisinde finansal ve performansa ilişkin yoğun bilgi paylaşımını sağlamak (Armstrong 2017, 42).

Bir organizasyondaki tüm İnsan Kaynakları uygulamaları stratejik değildir. Literatürde, stratejik İK uygulamaları, firmanın genel performansına etki eden uygulamalar olarak nitelendirilmektedir. En iyi uygulamaların neler olduğu konusunda birçok yazar tarafından farklı görüşler savunulmaktadır ve bir görüş birliği bulunmamaktadır. Tablo 7’de En iyi uygulamaların özeti görülmektedir.

Tablo 7 İnsan Kaynaklarında En iyi Uygulamalar Özeti

Freund&Espstein (1984)	Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin&Ichniowski (1989), Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
İş genişletme İş rotasyonu İş tasarımı Formel eğitim Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri Öneri Sistemleri Kalite çemberleri Mavi yakalı işçi ücretleri Tutum anketleri Üretim takımları İşgücü/yönetim takımları Grup verimliliğinin teşviki Kar paylaşımı Hisse satın alma planı	Kapsamlı tanımlanan işler Çalışan katılımı Çatışmaların formel çözümü Bilgi paylaşımı Yüksek nitelikli çalışanlar Kendi kendini yöneten takımlar Kapsamlı beceri geliştirme Kapsamlı yan haklar Yüksek ücretler Maaşlı işçiler Hisse sahipliği	İş güvenliği Çalışan bulmada seçicilik Yüksek ücretler Teşvik edici ödeme Bilgi paylaşımı Katılım Güçlendirme İşin yeniden tasarımı Eğitim ve beceri geliştirme Karşılıklı faydalanma Karşılıklı eğitim Sembolik eşitçilik Ücret baskısı İçerden terfi	Personel seçme Performans değerlendirme Teşvik edici ödeme İş Tasarımı Şikayet prodesürleri Bilgi paylaşımı Tutum değerlendirme İşgücü/yönetim katılımı Çalışan bulma yoğunluğu Eğitim saatleri Terfi kriterleri	Çalışma takımları Problem çözme grupları Çalışan önerileri İş rotasyonu Sorumluluğun dağıtılması Çalışan bulma ve seçme Koşullu ücret Statü farklılıkları Yeni çalışanların eğitimi Deneyimli çalışanların eğitimi

Kaynak: Mark A. Youndt , Scott A. Snell , James W. Dean, Jr., and David P. Lepak. 1996. "Human Resource Management , Manufacturing Strategy , and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4):840

Evrenselci bakış açısı alanındaki çalışmaların çoğu, seçici kadrolama, kapsamlı eğitim, gelişim çabaları, iş rotasyonu gibi İnsan Kaynakları faaliyetleri aracılığıyla çalışanları yetenek bazlı geliştiren faaliyetlere odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, uygulamalar, çalışanları güçlendirme, takım çalışması, problem çözme, iş tasarımı gibi konuları teşvik etme eğilimindedir (Youndt vd 1996, 839).

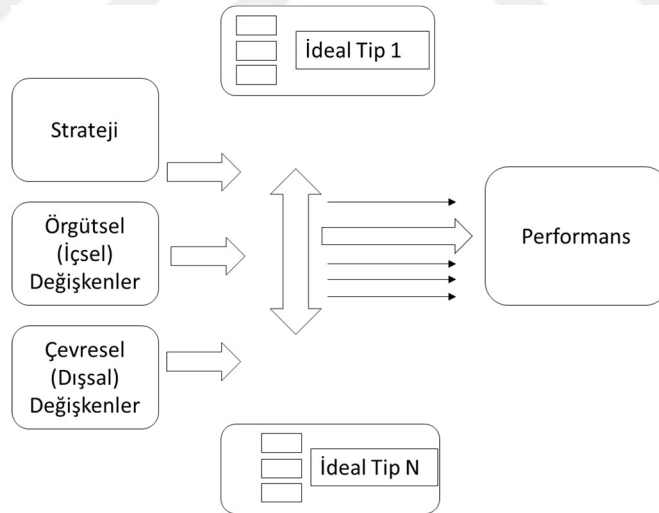
Durumsallık Yaklaşımı (The Contingency Approach) :

Durumsallık yaklaşımı, çevreyi oluşturan beklenmedik durumlar ile organizasyonel yapı, süreçler ve uygulamalar gibi firmanın özellikleri arasındaki uyum derecesinin, organizasyonun etkinliğini etkilediği argümanı üzerinde kuruludur (Akingbola 2013, 480). Bu yaklaşım, İnsan Kaynakları uygulamalarının, içinde bulunulan durumun şartlarına göre belirlenmesini savunmakta ve her koşulda en iyi uygulamaların varlığını savunan en iyi uygulamalar yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, etkili olmak için bir kuruluşun İK uygulamalarının kuruluşun diğer yönleriyle uyumlu olması gerektiğini iddia eder.

Kuruluşun stratejisi genellikle birincil durum faktörü olarak kabul edilir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları kurumun stratejisiyle tutarlı olmalıdır. İş stratejisi ile İK arasında doğru uyumluluk sağlandığında iş performansı geliştirilecektir (Loshali ve Krishnan 2013, 10).

Biçimsel Yaklaşım (The Configurational Approach):

Biçimsel yaklaşım, İnsan Kaynakları uygulamalarının yapısıyla strateji arasındaki uyumun, işletme performansı açısından önemli ve gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Organizasyonlar iç ve dış bileşenlerden oluşan karmaşık bir yapı olarak kabul edilir ve bu yapı bütünsel olarak düşünülmelidir. Kısacası, sistemin hem çevresel ve organizasyonel şartlara uyum sağlaması hem de içsel olarak tutarlı olması gereklidir (Bayat 2008, 78). Birçok araştırmacı tarafından belirtildiği gibi, SİKY, insan kaynakları uygulamalarını ve stratejilerini, firmanın stratejileri ve stratejik yönetim süreçleri ile dikey olarak uyumlaştırırken, insan kaynakları yönetimi stratejilerini ve uygulamalarını kendi içinde yatay olarak koordine etmeye ve uyumlulaştırmaya çalışmaktadır (Zehir vd. 2016, 373).



Şekil 6 Biçimsel Yaklaşım

Kaynak: Martín-Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernández, and Gonzalo Sánchez-Gardey. 2005. "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives." *International Journal of Human Resource Management* 16 (5):643. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>.

Evrenselci ve durumsalci perspektifler, sistemi oluşturan uygulamaların entegrasyonunu düşünmeden SİKY'ni incelemektedir. Bu anlamda, bu uygulama setleri kümülatif olarak tanımlanmakta ve uygulamaların aralarındaki sinerjik etkilerin varlığı reddedilmektedir. Bu bağlamda, biçimsel yaklaşım bu eksikliği tamamlayarak, sistemin bileşenlerini tanımlar ve birleşebilecek farklı yolları ayrıntılı bir şekilde analiz etmektedir. Şekil 6'da görüldüğü gibi, karmaşık sistem bileşenlerinden, organizasyonun kendi iç ve dış koşullarına uyumlu, eşit verimlilikte, çoklu kombinasyonlar ele edilebilir (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, ve Sánchez-Gardey 2005, 643).

Bağlamsal Yaklaşım (The Contextual approach:

Bağlamsal yaklaşım, önceki yaklaşımlardan farklı olarak, çevresel faktörleri hesaba katarak, tüm coğrafi ve endüstriyel koşullara uygulanabilen daha geniş bir modeli açıklamaktadır. Bu modele göre, İKY sistemlerinin buldukları çevre ile uyumlaştırılması gereklidir (Armstrong 2017, 9).

Organizasyonlar, iç tutarlılıkların ve istikrarı sağlama çabaları ile dış çevredeki rekabetçi taleplere cevap verme gerekliliklerini dengede tutmak zorunda olan dinamik varlıklardır. Bu nedenle, bir organizasyonun dış ve iç çevresi, İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarının evrimi ve gelişimi için dinamik bağlam oluşturur. Konuya ilişkin literatürde, yazarlar, insan kaynakları sistemlerinin, örgütün diğer unsurlarıyla olan ilişkileri göz önünde bulundurulmadan tam olarak anlaşılamayacağı vurgulanmaktadır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları sistemleri dış çevreden ayrı düşünülemez. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları doğası gereği, bağlamsal ve dinamiktir (Jackson, Schuler, ve Jiang 2014, 4).

2.2. İşe Alım Kavramı

Son yıllarda organizasyonlardaki en önemli gelişmelerden biri insan kaynağını verilen önemin artan önemidir. İnsanlar bakış açıları, değerler ve niteliklerle örgütsel hayata sundukları katkılar nedenleriyle kuruluşlar için hayati önem taşımaktadır. Bu kaynak, etkili bir şekilde yönetildiğinde, kuruluş için önemli faydalar sağlayacaktır (Ekwoaba vd. 2015, 22).

İşe alım süreci, aday bulma (cezbetme) ve seçme faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşe alım, bir organizasyonun işe alım ihtiyaçlarını belirlediği ve ardından potansiyel aday havuzundan seçim yaptığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte firma, uygun beceri ve yeteneklerle doğru zamanda doğru aday havuzu oluşturabilir. İşletmedeki gereksinime bağlı olarak içerden veya dışarıdan gerçekleştirilebilir. Genellikle organizasyonlar firmanın stratejik amacını destekleyen ve aynı maliyetle doğru kişileri seçmeye odaklanmaktadır (Rahman vd. 2015, 87).

İşe alma ve seçme, her çeşit organizasyonda, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleridir. Bu faaliyetler, istihdam için adayları cezbetme/çekme ve seçme sürecini ifade etmektedir. Organizasyondaki insan kaynağının kalitesi bu iki işlevin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle başvuran adayların kalitesinin ve onları çekebilme stratejileri hayati önem taşımaktadır (Gamage 2014, 40).

2.2.1. Personel Temin Stratejisi

Personel temin süreci, sadece işe alma ve seçime ilişkin değildir. Bu süreç içerisinde becerileri geliştirmek, yeni beceriler kazandırmak, çalışanları motive etmek ve onları elde tutma faaliyetleri de bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir.

- İş gücü planlaması: İşgücü planlaması, firma stratejisi tarafından şekillendirilen ve kısa ve uzun vadeli firma hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, doğru zamanda, doğru yerde, doğru nitelikli kişileri sağlamayı ifade etmektedir (Armstrong 2014, 216).
- İşveren Markası Oluşturma: Rekabetçi piyasada faaliyet gösteren herhangi bir kuruluş, birçok alanda değerlendirilir. Sadece şirket tarafından sunulan ürünler ve hizmetler değerlendirilmez, aynı zamanda bir işveren (imajını marka) olarak da imajı artar. Şirketin imajı piyasada yüksek puan aldıysa, çalışmak için cazip bir yer olarak görülür ve tercih edilen işveren olur (Figurska ve Matuska 2013, 35).
- Personel temin planlaması: Firmadaki rollerdeki boşluklar ortaya çıktığında, söz konusu işlerin gerektirdiği nitelikler doğrultusunda,

personellerin nasıl bulunacağına dair planlama yapılmaktadır. Bu doğrultuda iç ve ya dış tedarik kaynaklarından yararlanmak mümkündür. İç kaynakları kullanmak, genellikle dış kaynaklardan daha avantajlıdır. İç kaynaklar, terfi, rotasyon, nakil, eski çalışanlar, çalışan referansları, firmaya bizzat gelerek başvuru formu dolduran adaylar olarak sıralanabilir. Dış kaynaklar ise, firmanın meslek liseleri veya üniversitelerle anlaşmaları, başarılı öğrencileri mezun olunca istihdam etmeleri, rakiplerden daha iyi bir koşulda çalışmak isteyen nitelikli personellerin bulunması, nitelikli işsizler, serbest çalışan adaylar. Bu kaynaklardan, duyurularla, iş arama portallarında ilan çıkılmasıyla, istihdam büroları veya danışmanlık şirketleri aracılığı ile yararlanılabilir (Bingöl 2016, 212-13).

- **Elde Tutma Stratejisi:** İnsan Kaynakları Yönetiminin organizasyonlarda stratejik olarak hareket edebilmesindeki en önemli faktörlerden biri, yetenekli çalışanların elde tutulmasıdır. Frank ve arkadaşlarına göre. (2004), elde tutma, bir işverenin, belirli iş hedeflerine ulaşmak için arzu edilen çalışanları tutma çabası olarak tanımlanmaktadır (Kundu ve Gahlawat 2015, 27).
- **Esneklik Stratejisi:** Organizasyonun dinamik ve hızlı değişen çevreleri adapte olabilmesi için, insan kaynakları kullanımında esneklik sağlamasını ifade etmektedir. Bu stratejinin amacı, çalışanlara çeşitli yetenek ve beceriler kazandırarak onlara farklı görevler yükleyebilmektedir (Armstrong 2017, 184).
- **Yetenek Yönetim Stratejisi:** Stratejik insan kaynakları yönetiminde, amaç işletme stratejileri ve ana strateji çerçevesinde insan kaynakları faaliyetlerinin bütünleştirilmesidir. Yetenek yönetimi, işe alım sürecinin bir boyutu olan birleştirme sürecidir (Armstrong 2017, 173).

2.2.2. İşe Alımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Kaynak temelli görüşe göre, bir firmanın stratejik yeteneği, firmada görev alan çalışanların varlığı nedeniyle personel temin stratejisine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin rakiplerine göre daha yetenekli bireyleri istihdam ederek bu stratejiyi gerçekleştirebilirler. Seçilen bu çalışanlar daha kapsamlı yetenek ve becerilere sahip olduklarından, organizasyona katkıları da daha fazla olacaktır. Firmalar ise bu nitelikteki bireyleri, tercih edilen bir organizasyon olmasıyla kendine çekecektir (Armstrong 2017, 171).

Strateji, belirli çalışan davranışlarını gerektiren belirli işleri ifade eder. Strateji ve işe alım arasındaki bağlantı, kuruluşların stratejik hedefleri arasında bir bağlantı olarak da görülebilir ve şirketin bu hedeflere ulaşmak için gereken yeterliliklere sahip olmasını sağlar. Lindelöw'in sunduğu yaklaşıma göre, firmanın hedeflerine bakmaya başlaması ve onları pozisyon seviyesine indirmesi gerekmektedir. Bu noktada organizasyonun amacını ve amaçlarını tanımlamanın en iyi yolunun, müşteri bakış açısıyla bakmak olduğunu belirtmektedir. Bir kişinin belirlenen hedeflere ulaşması için gereken görevleri tanımlanmalıdır. Tanımlanan bu görevlere göre, amaca ulaşabilmek için, söz konusu kişide gerekli olan bilgi ve yetkinlikler belirlenmelidir. Tüm bu aşamaların ardından ise, aday seçiminde temel alınması gereken nitelikler oluşturulacaktır (Björkhem 2008, 25–26).

Stratejik personel temin stratejisi, sürdürülebilir gelişme ve kültürel değişimi gerçekleştirebilmek için, gelecek dönemde ihtiyaç duyulacak beceriler ve yetenekler hakkında radikal değişiklikleri ifade etmektedir. Örgütlerin stratejik planlama yaparken, insanları sürekli olarak hesaba katmasıyla oluşan bir süreçtir. Buna göre, firma stratejileri ve işe alım stratejilerinin bütünleşmesi gerekmektedir ve Armstrong'a göre aşağıda yer alan maddelerin belirlenmesi ile oluşmaktadır (Armstrong 2017, 172):

- Firma gereksinimlerini karşılamak için gerekli çalışan sayısı
- Firma stratejilerinin gerçekleşmesi için gerekli beceri ve davranışlar
- Yeni teknoloji yatırımlarıyla ortaya çıkan organizasyonların yeniden yapılandırılma etkisi,

- Farklı inanç, tutum ve kişisel niteliklere sahip bireylere olan gereksinimlerin belirlenebileceği beceriler, performans standartları, kalite müşteri hizmetleri, ekip çalışması ve esneklik gibi konularda işletme kültürü değişimine ilişkin planlar,
- Yüksek performanslı bir çalışma sistemi kurma ya da daha yalın ve dinamik bir organizasyon oluşturma planları
- Çalışanların kullanılmasında, esneklik artırılmasına ilişkin planlar

İşe alım stratejileri, firmanın hedeflerinin gerektirdiği beceriler, bilgiye ve değere sahip bireylerin temin edilmesini ifade etmektedir. Bu noktada personel temin stratejisi organizasyonun amaçlarıyla ve kültürüyle ilişkilendirilerek sağlanmaktadır (Bingöl 2016, 204). Bu stratejiler, firma stratejilerini desteklemek üzere, gereken yetenekleri elde etmek ve bu insanları mevcut stratejinin oluşumunda ve sürdürülmesinde katkı sağlamak için vardır (Armstrong 2017, 172).

Dessler'a göre ise, İnsan Kaynakları sisteminin, şirketin stratejisini uygulayabilmesi ve stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, stratejiye ilişkin çalışan yeterliliklerini ve davranışlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. İnsan Kaynakları, Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan doğru insan sermayesiyle firmalara büyük katkılar sağlayabilmektedir. Bu katkı, yetkinlik modelleri geliştirmek, bireyleri işe almak ve geliştirmek ile gerçekleştirilebilir (Björkhem 2008, 26). Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi yaklaşımına göre, tüm insan kaynakları politika ve uygulamalarında olduğu gibi, işe alımın da işletmenin stratejik planlamasıyla aynı eğilimde ve uyumlu olmalıdır.

2.2.3. İşe Alım Süreci

Yetenekli bireylerin işletmeye kazandırılması örgüt başarısı için kritiktir. Bu bireylerin kazandırılmasında işe alma önemli ve öncelikli konumdur. Eğer işe alım süreci doğru yönetilemezse, yetersiz işgörenlerin temini, yetenekli bireylerin iş teklifini reddetmesi, iş görüşmesine katılım eksikliği gibi sonuçları olacaktır (Breugh 2009, 1). İşe alım sürecindeki başarısızlıklar örgütlere pahalıya mal olmaktadır (Visa, Einolander, ve Vanharanta 2015, 654).

Gomez-Mejia ve arkadaşları (2004) “işe alım” (recruitment) terimini, iş başvurusunda bulunanlar için belirli nitelikler kümesini gösterme süreci olarak tanımlamışlardır. Sürecin ilk adımı, firmaların talep ettikleri niteliklere sahip olan başvuru sahiplerini çekmek için iş gücü piyasalarında ilan yoluyla reklam vermeleriyle başlamaktadır. Potansiyel başvuru sahipleri kurum içinde veya dışında veya her ikisinde keşfedilebilir. Seçim (selection) ise, sürecin ikinci adımını belirlemeyi, işe alma veya almama durumuna karar vermeyi ifade etmektedir. Seçim süreci, firma tarafından istenen özellikler/davranışlar veya gereken performans açısından değerlendirilmektedir. Buna ilişkin olarak, iş analizine dayalı niteliklere göre başvuranları değerlendirilmek üzere görüşmeler ve testler gerçekleştirilir. Söz konusu pozisyona ilişkin testler ve değerlendirme skorları adaylara göre değişiklik gösterebilir. Bu süreç sonucunda diğerlerinden daha düşük puan alan adaylar seçim aşamasını geçmemiş olarak değerlendirilir (Jiarakorn, Suchiva, ve Pasipol 2015, 784).

Personel Bulma Aşaması:

İşletmeler ihtiyaçları olan işgücüne ve personellere çeşitli yöntemlerden ulaşmaktadır. Bunlar dış ve iç kaynak olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Dış kaynaklar, işletme bünyesi dışından gerekli yetkinlikteki işgörenlerin tedariki, iç kaynaklar ise işletme içinden halihazırda çalışan bireylerin atnaması veya nakli olarak tanımlanmaktadır.

İç Kaynaklardan Personel Temini: Firma içerisinde uygun bir pozisyona, halihazırda firmada çalışan bir bireyin bulunması literatürde iç transfer ve terfi şeklinde irdelenmektedir. Genellikle, orta ve üst kademe pozisyonlarda firma içerisinde gerekli yetkinliklere sahip bireylerin temini terfi olarak adlandırılmaktadır (Bayo-Moriones ve Ortin-Angel 2006, 452). İç transfer (yatay geçişler) ise işletmede departmanlar veya birimler arasında çalışanın boş ve uygun pozisyona yerleştirilmesidir (Erarslan vd. 2013, 3).

İç kaynaktan personel temininin firmalara bir avantajı, çalışan bireylerin mevcut işleyiş bilmesi ve sistemin zaten bir parçası olmalarıdır. Bu yüzden,

uyumsuzluk riski aza indirgenmiş, gerekli uyum ve eğitimler için zaman harcanmamış olacaktır (DeVaro ve Morita 2013, 229).

Firmalar; uygun boş pozisyonlara mevcut çalışan yetkin ve yetenekli bireyleri terfi ederek, hem pozisyonu doldurmuş olmaktadır, hemde bu çalışana elde tutarak rakiplerine geçişini veya kendi firmasını kurmasının önüne geçmektedir. Örneğin, Procter & Gamble'dan ayrılan Scott Cook kendi kişisel finans yazılım firması 'Intuit' kurmuştur ve kendisinin P&G'de gördüğü eğitimler, edindiği tecrübeler olmasa 'Intuit' olmayacaktı şeklinde beyanat vermiştir (DeVaro ve Morita 2013, 228).

İç kaynaktan personel temini için yetenek havuzunun da yeterli büyüklükte olması gerekliliklerden bir tanesidir. Eğer, uygun pozisyona kaydırılacak, atanacak, yükseltilecek çalışanın kendi pozisyonu hızlı ve kolay bir şekilde doldurulamayacaksa bu strateji doğru bir strateji olmaktan çıkacaktır (Chan 1996, 556).

Dış Kaynaklardan Personel Temini: İşletmeler uygun boş pozisyonlarına içerden bir işgören bulamadıkları takdirde dış kaynaklara başvurumaktadırlar. Günümüzde de sıklıkla başvuru dış kaynaklar, geçici işgören temini ve işgören taşeronluğunda büyük önem arz etmektedir (Erarslan vd. 2013, 12).

İşletmeler, çeşitli yöntemler ve yollar ile dış kaynaklardan işgörelere ulaşmaktadırlar. Bu yöntemlerden belli başlıca olanları; iş ilanları, doğrudan gelen başvurular, işletme çalışanlarının çevresi ve referansları, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, internet (kariyer siteleri), başka firmadan personel kiralama vb. yöntemlerdir.

Personel Seçme Aşaması:

Armstrong da işe almayı, firmanın ihtiyaç duyduğu insanları bulma ve işe alma süreci olarak tanımlamaktadır. Seçimi ise, işe alım sürecinin, hangi aday veya adayların işlere atanması gerektiğine karar verilmesiyle ilgili olması olarak belirtmektedir. Bu süreci aşağıda gibi sıralamıştır (Armstrong 2014, 226–30):

1. Gereksinimleri tanımlama: Gereksinimler, rol(pozisyon) profilleri ve kişi nitelikleri şeklinde belirtilmiştir. Bunlar, firmanın web sitesinde veya internette boş pozisyonları tanımlayabilmek, adayları mülakatlar ve seçim testleri ile değerlendirmek ve işe alım danışmanlarına sunabilmek için gerekli bilgileri sağlar. Gereksinimler, insan kaynakları politikaları çerçevesinde ve insan kaynakları planlamasına göre belirlenmektedir (Bingöl 2016, 208).
2. Adayları çekmek: Adayları firmaya çekebilmek için birkaç adım uygulanmalıdır. Bunlardan ilki, çalışana bir değer teklif edebilmek ve işveren markasını geliştirmek için, işe alımın güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmelidir. İkinci olarak, ne tür bir adaya ihtiyaç duyulduğunu belirlemek gerekliliği analiz edilmelidir. Son olarak, potansiyel kaynaklar belirlenmelidir (Armstrong 2014, 228). Literatürde, iş arayanın özellikleri, işin ve organizasyonun özellikleri ve uyum algısı dahil olmak üzere, adayları cezbetmeyi etkileyen birçok parametreye değinilmektedir. İş arayan özellikleri, potansiyel başvuru sahibinin değerlerini, ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını ve kişilik özelliklerini; iş ve organizasyon özellikleri ise, başvuru sahiplerinin ücret, sosyal haklar, çalışma saatleri gibi elde etmek istedikleri işle ilgili konuları ve firma imajı, büyüklük, çalışma ortamı gibi örgütsel faktörleri içermektedir (Acikgoz 2019, 5).
3. Eleme uygulamaları: Organizasyonlar, başvuru sahiplerinden gelen bilgiler ışığında, iş görüşmesi gerçekleştirilecek adaylar için bir kısa liste oluştururlar. Firma danışmanlık firması yoluyla işe alım gerçekleştiriyorsa, söz konusu danışman, bir kısa liste oluşturarak firmaya sunacaktır. Başvurular, kendileri için mevcut olan bilgileri istenen kişi özelliklerindeki kilit kriterler ile karşılaştırarak elenir. Kriterlerin tam olarak anlaşılması için özenle analiz edilmelidir. Elemenin etkili olabilmesi için, yapılan testlerin rol için uygun adaylar için gereksinimleri yakalaması ve uygun olmayan adayları reddetmesi gerekmektedir. Yani, İK departmanlarına önemli maliyet tasarrufu sağlamak için sürecin ilerleyen aşamalarına devam eden iyi adayların şansı artırılmalıdır (Bateson vd. 2014, 315).

4. Görüşme: En bilinen seçim yöntemidir. Amaç, işi ne kadar iyi yapacakları hakkında bir tahminde bulunulmasını sağlayacak adaylar hakkında bilgi ortaya çıkarmak ve böylece bir seçim kararına yol açmaktır.
5. Test Etme. Seçim testleri, yetenek, zeka, kişisel özellik seviyeleri için geçerli ve güvenilir kanıtlar sağlamak için kullanılmaktadır.

İşe alım sürecinde kontrol edilecek parametre sayısı fazla değildir. Tipik olarak görüşmelerde çeşitli testler uygulanmaktadır. Bu testlerden psikolojik ve kişilik testleri yeni bir kavram değildir ve geleneksel olarak bütün adaylar üzerinde uygulanmaktadır. İlk modern kişilik testi Woodworth kişisel veri yaprağıdır ve ilk olarak 1919 yılında Birleşik Devletler ordusunda kullanılmıştır. Bu tarihten sonra adayların kişisel özelliklerini daha doğru bir şekilde ortaya çıkararak teknikler sürekli geliştirilmiştir (Visa, Einolander, ve Vanharanta 2015, 654).

6. Kaynakların elde edilmesi. Kaynaklar, kurumların internet sayfalarıyla, kariyer portalları aracılığıyla, LinkedIn gibi sosyal medya araçlarında, gazete ilanları yoluyla, reklam vererek, işe alım danışmanlık firmaları aracılığıyla veya üniversite mezunlarına yönelik kariyer günleri aracılığıyla elde edilebilir.

Günümüzde yüksek rekabet olan çevrede bu rekabet işe başvuru ve işe talep sayılarının da yükselmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden İK yönetimi, elde edilen verilerin eksiksiz ve doğru bir şekilde toplanması, saklanması ve değerlendirmeye hazır hale getirilmesi için Zoho, Financial Force Human Capital Management, Artist, Tribe HR gibi çeşitli ticari yazılım sistemlerinden faydalanmaktadır. Başvuranların dokümanlarının ve bilgilerinin derlenmesi ve değerlendirmeye hazır hale getirilme aşamasında ortaya çıkan zaman kaybını ve maliyeti azaltmak için işletmeler kendi işe alma süreçlerini dijitalleştirerek rekabet avantajı elde etme çabasıdadırlar (Visa, Einolander, ve Vanharanta 2015, 654).

7. Referans Kontrolü: Bir referansın asıl amacı, olası bir çalışan hakkında güvenilir bilgi elde etmektir. Bu bilgi basit ve esastır. Bir önceki işin niteliğini, çalışma süresini, işten ayrılma nedenini (eğer varsa), maaş veya ücret oranını ve muhtemelen devam kayıtlarını teyit etmek gerekir. Bu sayede, yetenek ve tecrübeleri konusundaki bilgileri çarpıtan ya da tamamıyla doğru olmayan bilgiler sunan adayları eleyebilmektir. Bu araştırma, telefon, e-mail, mektup veya görüşme yöntemleri ile gerçekleştirilebilmektedir (Bingöl 2016, 266).
8. Seçim kararı: Önceki aşamalarda, değerlendirilen adaylardan en uygun olan adaylar seçilmektedir. Seçim kararı stratejik roller haricinde birim yöneticisi ve İK yöneticisi tarafından verilir. Organizasyon büyükse, doldurulması beklenen roller kritik ve üst düzey ise, uygulanan yaklaşım daha biçimsel ve prosedürlere bağlı olabilmekte ve kararı genellikle tepe yönetim vermektedir. Seçilecek adaya karar verilmesinin ardından, sonucun adaylara bildirilmesi esastır (Uyargil vd. 2009, 152).
9. İş teklifi: Seçim prosedüründeki son aşama, tatmin edici referanslar alındıktan sonra iş teklifini gerçekleştirmektir. Seçilen adaylara karar sonucu iş teklifi yoluyla bildirilmektedir. Süreç içerisinde yedek adaylar da belirlenmeli, teklifi asil adayın kabul etmemesi halinde, yedek aday işe alınmaktadır. İşe alımı gerçekleşmeyen adaylara ise olumsuz bildirim yapılmaktadır (Uyargil vd. 2009, 152).
10. Takip etme: İşe alımın ardından, yeni alınan personeli takip etmek önemlidir. İş sürecinin erken aşamalarında, sorunları tespit ederek müdahale etmeyi sağlar. Kişi-iş uyumsuzlukları, yetersiz nitelikler, aday havuzunun yetersizliği, zayıf ilan, yetersiz mülakat teknikleri, uygun olmayan testler veya seçim ön yargıları olarak sıralanabilir. Bunların önüne geçebilmek için ise işe alım süreci içerisinde, havuzdaki tüm adayların değerlendirilmiş olmasına, reklam ve ilanların yeterince adayları çekebilecek nitelikte olmasına, istenilen iş ve aday niteliklerinin gerçekçi olmasına, sunulan ücret

paketinin piyasa şartlarına uygun olmasına ve öncelikli olarak içerden ilgili role uygun kaynak sağlayabilmeyi değerlendirmeye dikkat edilmelidir (Armstrong 2014, 242).

Seçimin amacı, adayların söz konusu pozisyonlar için ne kadar uygun olabileceklerini ve başarı gösterebileceklerini tahmin edebilmektir. Bu süreç, başvuru sahiplerinin, yetkinlikleri, deneyimleri, nitelikleri, eğitim ve öğretim açısından özellikleri, adaylar arasında seçim yapabilmek için değerlendirmeyi içerir. Seçim yöntemlerinin, klasik üçlüsü, başvuru formlarından, mülakatlardan ve referanslardan oluşmaktadır. Ancak testler ve değerlendirme merkezleri bu sürece eklenmelidir. CIPD'in 2013'te gerçekleştirmiş olduğu anketlere göre, işverenlerin %56'sı görüşmeleri telefon yoluyla gerçekleştirirken, %30'u video veya Skype görüşmeleri gerçekleştirmektedir. Ülkelerarası yapılan işe alımlarda bu oran %42'lere kadar çıkabilmektedir (Armstrong 2014, 236).

2.4. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramı literatürde birçok alanda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda, yetenek teriminin karşılığı, kültürden kültüre ve dilden dile farklılık gösterebilmektedir (Tansley 2011, 269). Bu çalışmada kullanılacak yetenek yönetimi kavramının anlaşılabilmesi açısından öncelikle İngilizcedeki yetenek kavramından söz etmek gerekmektedir.

Yeteneğin kullanım alanına göre, İngilizce'de "Giftedness", "Talent" ve "Ability" terimleri kullanılmaktadır. Türkçe'de "Üstün Yeteneklilik" olarak çevrilebilen bu sözcük, bir öğrenme süreci olmadan, tanrının kişiye sunduğu bir armağan olarak karşılık bulmaktadır. Bu terim daha çok yeteneğin genel alanlarında kullanılmaktadır. "Talent" sözcüğü üstün potansiyelin belirli bir yetenek alanında üstün performansa dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir (Atlı 2017, 25). "Talent" sözcüğünün gelişim tarihi ise çok eskiye dayanmaktadır ve yıllar içinde ağırlık, ölçü, para birimi gibi anlamlarda kullanılmış ve 19.yy'da yetenek birey ile ilişkilendirilmiştir (Tansley 2011, 267).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat", "Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve

doğuştan gelen güç, kapasite”; “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır (eğitim bilimi)” ve “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü (eğitim bilimi)” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/> 11.09.2018).

Literatürde yetenek teriminin anlamı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kavram, çoğu zaman yüksek performans, yüksek potansiyel, liderlik başarısı gibi anlamlarla karıştırılmaktadır. Bunun yanı sıra, bu konuda yazında, genellikle yeteneğin doğuştan mı geldiği yoksa geliştirilebilir mi olduğu konularında tartışmalar yer almaktadır. Ross’a (2013, 166) göre bu belirsiz tanımların içinde, en işe yarar yetenek tanımlamalar, bir organizasyon içindeki tanımlamalarıdır. Yetenek, her seviyedeki en etkili liderler ve yöneticiler için bir şirketin hedeflerini yerine getirmesine ve performansını artırmasına yardımcı olabilecek bir koddur (Iles, Chuai, ve Preece 2010, 180). Ariss ve diğerlerine (2014, 174) göre “Yetenek”in ne anlama geldiği, neler içereceği, her biri firmalarının rekabet avantajı kaynakları üzerinde farklı bakış açılarına sahip olan hat yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından kararlaştırılmalıdır.

Tansley, yapmış olduğu araştırmasında, yeteneğin tek ve evrensel bir tanımının olmadığını tespit etmiştir. Yeteneğin her bir organizasyon için özel bir anlamı olduğunu ve her işin kendi doğasından yüksek seviyede etkilendiğini vurgulamıştır. Yetenek için örgütte paylaşılan ortak bir dilin varlığının önemini belirtmiştir. Yetenek için genel geçer bir tanım çok zordur. Ancak, her örgütün kendine göre geçerli bir tanım belirlemesi, çalışan geliştirme, eğitim ve planlama için gereklidir (Tansley 2011, 266-267).

Zaman içinde birçok evrim geçiren yetenek kavramı, ilk zamanlarda doğuştan gelen ve herkeste olmayan beceriler olarak tanımlanmaktayken, zamanla herkesin özel becerilerle doğduğu ve önemli olanın bu becerileri geliştirmek olduğu yönünde tanımlanmıştır. Geçmiş literatürde yer alan, bazı kişilerin diğerlerine göre daha yetenekli olduğunu ve bu kişilerin daha başarılı olduğu yönünde yer alan tanımlamaların neden hatalı olduklarını Ross (2013, 167) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Örgütler, daha iyi beceriler için belirli karakteristik özellikler aramaya karşı takıntılar oluşturmaktadır. Bu karakteristik özelliklere sahip olanlara yetenekli sıfatını vererek diğerlerinden ayrı tutulmaktadır.
2. Başarı ve yetenek arasında sıradan ve doğrusal olan bir ilişkinin var olduğu yönünde bir anlayış bulunmaktadır. En başarılı kişilerin en yetenekli olduğunu kabul etmek bu hatalardan biridir. Ancak çok başarılı olup yetenekli olmayan kişiler vardır.
3. Bireysel başarı ile örgütsel başarıyı birbiriyle bağlantılı olarak kabul etmek de bir diğer hata olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda sıralanan hataların nedeni, yetenek tanımlaması yapılırken, çevresel, örgütsel ve grupsal etkilerin göz önünde bulundurulmamasından kaynaklanmaktadır. Bu eksikliklerin sonuçları, yetenek temelli yaklaşımlarda gözlemlenmektedir. Örneğin; firmalarda genellenmiş yetenekli kişi niteliklerine sahip yöneticiler, çoğu zaman başarılı olamamaktadırlar. Bunun nedeni, çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi ve belirlenen bir dizi becerinin genellenerek yetenek olarak tanımlanmasıdır. Etkili bir yetenek yönetiminde hem örgüt hem de birey için elzem olan yeterlilikleri belirlemek gerekmektedir. Oysa birçok yetenek yönetimi yaklaşımı, doğru rollere uygun olan doğru yetenekleri belirlemeye çalışmakta ve çevre değişimini dikkate almadan genelleme yapmaktadır (Ross 2013, 168). Gagne'ye göre yetenek, bireysel öğrenme sonucunda doğar (Tansley 2011, 268). Çağdaş tartışmalarda çeşitli yetenek türlerinin doğuştan geldiği belirtilmekle birlikte (Colvin 2014, 120), yeteneğin amaca uygun alıştırma ile kazanılabildiğini vurgulamaktadır.

Yetenek genel olarak; “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç; kapasite” olarak tanımlanmaktadır (Altınöz 2018, 83). Literatürde yetenek ile ilgili çeşitli tanımlamalar ve farklı perspektifler bulunmaktadır. Ancak önemli olan, yeteneğin hem doğuştan gelen bir özelliği hem de öğrenilebilir olması arasında bir denge olduğunu ve yaratıcılığın yeteneğin spesifik bir elementi olduğunu kabul edilmesidir (Tansley 2011, 273).

Tansley'e göre, organizasyonlarda yetenek üç düzeyde açıklanabilmektedir. Bunlar, örgütsel düzey, grup düzeyi ve bireysel düzeydir. Bu bağlamda örgütsel düzeyde yeteneğe göre, organizasyonlar kendi yetenek tanımlarını formüle etmeyi evrensel ve kabul edilmiş tanımlara göre daha uygun bulmaktadırlar. Örgütün bulunduğu sektöre, büyüklüğüne göre ve örgütün türüne göre yetenek tanımı değişmektedir. Buna örnek olarak, Gordon Ramsey, kuruluşlarında yetenek, şeflerin yaratıcı niteliklerini temsil etmektedir. Google, yetenekli bireyleri "Googler" olarak sınıflandırmakta, bunun anlamını kendine güvenen, kalıpların/kutunun dışında düşünebilen, meydan okuyucu kimseler olarak belirtmektedir. Pricewaterhouse Coopers ise yetenekli bireyleri, meydan okumaya istekli, belirgin farklılıklar yapma becerisine sahip, enerjik ve zeki olarak tanımlamaktadır (Tansley 2011, 270).

Grup düzeyinde yetenek ise, örgütlerin yetenekleri çeşitli özellikler altında gruplandırmasını ifade etmektedir. Bu kategorileştirmeye göre, liderlik yeteneği, kilit yetenek, çekirdek yetenek, çevresel yetenek vb. gruplar oluşturulmaktadır. Birçok organizasyon yetenekleri yetenek havuzlarında gruplandırmaktadır. Bir yetenek havuzu bir dizi yetenekli çalışanın bulunduğu bir kümeyi ifade etmektedir. Bu havuzlar değişik formlar alabilmekte, farklı üyeler içerebilmekte ve şirketin çeşitli projelerinde veya şirket içi işe alımda kullanılabilir (Tansley 2011, 270).

Organizasyonlarda bireysel yetenek genellikle özel ve eşsiz olan olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yetenekli birey, diğerlerinin üzerinde bir kabiliyete sahip olup, bu yeteneği çok fazla çaba harcamadan kullanabilir. Belirli yetenekleri olmayan kişilerde yetenekli olan kişiyi taklit etme isteği ve kendilerinden daha az yeteneklilere ilham verme isteği oluşmaktadır (Tansley 2011, 271).

2.5. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek Yönetimi kavramı, günümüzde çok popüler olsa da ilk kez 1990'ların sonunda McKinsey'in "War for Talent/Yetenek Savaşları" raporunda kullanılmıştır. Mc Kinsey'nin çalışmasına göre küreselleşme, serbestleşme ve

teknolojideki hızlı ilerlemeler, birçok endüstride oyunun kurallarının değişmesine neden olmuştur. Firmalar, bu değişimlere cevap verebilecek yeteneklere ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bunun yanı sıra risk alıcılarına, küresel girişimcilere ve teknoloji yöneticilerine gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Bu bağlamda işleri yeniden canlandırabilecek ve insanlarına ilham verecek liderlere ihtiyaç doğmuştur. Tüm bu değişen gerçeklikler Tablo-8’te özetlenmiştir. Yetenek Savaşları araştırması birçok firmanın bu niteliklere sahip yöneticilere aç olduğunu göstermiştir. Bunu fark eden yetenekleri ise elde tutmak zorlaşmıştır. Yetenek savaşları, iş dünyasında var olan yeni bir gerçeklik yaratmıştır. Şirketler yetenek için savaşa karşılık verdikçe, yetenek yönetimine daha güçlü ve daha derin yaklaşımlar geliştireceklerdir (Michaels, Handfield-Jones, ve Axelrod 1998, 7).

Tablo 8 Mc Kinsey’in Değişen Gerçeklik Tablosu

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
İnsanlar firmalar ihtiyaç duyar	Firmalar insanlara ihtiyaç duyar
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajıdır	Yetenekli insanlar rekabet avantajıdır
Daha iyi yetenek biraz fark yaratıyor	Daha iyi yetenek, büyük bir fark yaratıyor
İşler kıttır	Yetenekli insanlar kıttır
Çalışanlar sadıktır ve işler güvenilirdir	İnsanlar mobildir işe bağlılıkları kısa sürelidir
İnsanlar kendilerine sunulan standart imkanları kabul ederler	İnsanlar daha fazlasını talep eder

Kaynak: Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (1998). The war for talent. In *McKinsey Quarterly* (Vol. 1, pp. 344–357). <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>

Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışıyla, insan değerini çok önemli bir seviyeye ulaştırmış ve rekabet avantajı yaratmak için en değerli sermaye olarak kabul edilmiştir (Altınöz 2018, 85). Yetenek yönetimi, örgütün gelecekte fayda elde etmesi için yetenekleri toplamak, elde tutmak ve geliştirmek için ortak bir yaklaşım olup; strateji, örgüt kültürü ve değişim yönetimini kapsamaktadır (Iles, Chuai, ve Preece 2010, 181). Ross’a (2013, 168) göre; “Doğru şeyi” tanımlama takıntısı ve kişilerin yetenekli olup olmadığını tanımlayan bir sihirli formül bulma isteği, organizasyonları, kişilerin yeteneklerini geliştirebilecek olan soruları sormaktan uzaklaştırmaktadır. Akademik literatürde yetenek yönetimin çok çeşitli tanımları olmasının yanı sıra uygulamada da çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Krishann ve Scullion (2017, 435), yetenek yönetimini en basit haliyle “insan sermayesine

olan ihtiyacı önceden tahmin edip, ona ulaşabilmek için bir plan kurmak” olarak tanımlamaktadır.

Yetenek yönetiminde önemli olan noktalardan bir diğeri ise, yetenek ve başarı kavramlarının ilişkisi ile ilgilidir. Literatürde bu iki kavramın ilişkisi karıştırılmaktadır. Yetenek ve başarı birbirinden farklı kavramlardır. Başarı, örgütsel ve bireysel olarak farklı anlamlar ifade etmektedir. Organizasyonlar için başarı, performans ve sonuç almak, bireylerin yeteneğinin doğru kullanılması, geliştirilmiş iş ve finansal başarı ile ilgilidir. Bireyler için başarı ise, kişisel başarı, yeni bir zorluğun üstesinden gelmek, güvenlik, yeni bir şey öğrenmek, kişisel gelişim ve bir farklılık yapmaktır. Eğer başarı, yeteneğin bir sonucu olarak görülüyorsa, o zaman örgütler başarılı olmak için, yeteneğe önem vermelidir (Ross 2013, 169). Yetenek yönetiminde, başarı kavramını ayrı ve bağımsız olarak düşünmek hayati önem taşımaktadır. Her bir bireyin temel yeteneklerini anlamasını sağlayarak, bu yeteneklerini geliştirmeleri için uygun bir örgüt iklimi yaratmak ve bu yeteneği, kişisel ve profesyonel bir başarıya dönüştürmek yetenek yönetiminde temel amaç olmalıdır (Ross 2013, 169).

Mevcut ekonomide yetenek yönetimi, verimliliği artırırken firmaların en üst düzey yeteneklerini korumasına olanak verdiği için, iş başarısının oldukça önemli bir bileşenidir. Organizasyonlardaki yetenek yönetimi sadece endüstrideki en iyi insanları çekmekle sınırlı değildir, kuruluşun gereksinimlerini karşılarken aynı zamanda kaynak kullanımı, işe alma, geliştirme, destekleme ve teşvik etmeyi içeren sürekli bir süreçtir (Savanevičienė ve Vilčiauskaitė 2017, 257).

İşe alma, elde tutma, geliştirme, ödüllendirme ve insanlara organizasyonda performans gösterme stratejik insan kaynakları olarak adlandırılan yetenek yönetiminin bir parçasıdır. Bu açıdan, stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan yetenek yönetimi, şirket için en değerli ve önemli kaynağın insan olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, stratejik uygulamaların parlak ve gelecek vadeden çalışanları keşfetmesi ve geliştirmesi çok önemlidir (Acar ve Yener 2016, 285–86).

CIPD'e göre (2017) yetenek yönetimi, özellikle bir organizasyon için değerli sayılabilecek bireyleri cezbetmeyi, belirlemeyi, geliştirmeyi, kendine bağlamayı, korumayı ve istihdam etmeyi amaçlamaktadır. Organizasyonlar, yetenekleri stratejik olarak yöneterek yüksek performanslı bir işyeri oluşturabilir, öğrenen organizasyon olmaya teşvik edebilir, markalaşma gündemine değer katabilir ve çeşitlilik yönetimine katkıda bulunabilir. Bu nedenlerle, insan kaynakları profesyonelleri, yetenek yönetimini kilit öncelikleri arasına koymalıdır (CIPD 2017, <https://www.cipd.co.uk/>, 29.07.2018).

Yetenek kavramı farklı sektörlerde, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Organizasyonlar, evrensel veya öngörülen tanımları kabul etmek yerine kendi yorumlarını benimsemeyi tercih edebilirler. CPID 2017 yılında yayınlamış olduğu araştırma çalışmasında hem yetenek hem de yetenek yönetimi için bir tanım geliştirmiştir. Buna göre:

- Yetenek; organizasyona doğrudan katkı sağlayan ya da daha uzun vadede en yüksek potansiyeli göstererek, örgütsel performans açısından bir fark yaratabilecek bireylerden oluşur (CPID 2017, <https://www.cipd.co.uk/>, 29.07.2018).
- Yetenek yönetimi; geleceğe yönelik “yüksek potansiyeli” ya da iş / operasyonu yerine getirdikleri için, bir kuruluşa değer katan bireylerin kritik roller için, sistematik olarak örgüte çekilmesi, tanımlanması, belirlenmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve yerleştirilmesidir (CPID 2017, <https://www.cipd.co.uk/>, 29.07.2018).

Organizasyonların yetenekli bireyleri kendilerine çekmeleri (cezbetmeleri) yeterli değildir. Önemli olan bireyleri, geliştirmek, yönetmek ve planlanan stratejilerinin bir parçası olarak ellerinde tutmalarıdır. Yetenek yönetimi konsepti, önceleri sadece işe alımla ilgili olarak tanımlanmaktaydı ancak son yıllarda, örgütsel yetenekler, bireysel gelişim, performans geliştirme ve işgücü planlaması ve birçok alanı kapsayan ortak ve temel bir yönetim pratiğine dönüşmüştür (CPID 2017, <https://www.cipd.co.uk/>, 29.07.2018).

CPID'in 2017 yılında yaptığı kaynak ve yetenek planlama anketleri sonuçlarına göre, araştırmaya katılan CEO'ların %54'ü yetenek yönetiminin organizasyonları için anahtar bir öncelik olduğunu kabul etmiştir. Bu anlamda yetenek yönetimi programları, formal, informal liderlik koçluğu, networking programları (ağ genişletme programları) vb birçok aktiviteyi içermektedir (CIPD 2017, 38).

Bazı araştırmalarda yetenek yönetimi politikaları, kurumların ve işletmelerin faydalarına göre şekillendirilmektedir. Ancak; son yıllarda yapılan araştırmalar, yüksek potansiyelli yetenekleri elde tutmak için, yetenek yönetimi yaklaşımlarının örgütün ihtiyaçları konusunda daha dengeli olmalarının yanı sıra bireylerin hedef ve beklentilerine daha çok önem vermeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Collings, Scullion, ve Vaiman 2015, 233).

Khilji ve diğerleri (2015) daha geniş bir ölçekte düşünerek, yetenek yönetiminin global düzeyde olması gerektiğini vurgulamakta ve yetenek hareketliliğinin (mobilité) altını çizmektedir. Yazarlar birçok uygulamanın bireysel ve örgütsel düzeye odaklanışını eleştirmektedir. Saporow ve diğerleri (2015) ise, yetenek yönetimini bireysel yeteneklerin değerine odaklanmaktadır. Diğerleri, insan kaynakları perspektifinden değil de kaynak temelli bakış açısına göre tanımlamakta ve yetenek yönetimi için bu değerlerin nasıl tasarlanacağını açıklamaktadır (Collings, Scullion, ve Vaiman 2015, 234).

Günümüzde halen yetenek yönetimi programları olmayan işletmeler bulunmaktadır ve bu eksiklik mutlaka organizasyonlar tarafından fark edilmelidir. Ayrıca yetenek yönetimi programı bulunan işletmelerin de bazılarında birçok alanda eksiklik gözlenmektedir. Örneğin, örgütsel yetenek yönetimi şemaları, düşük becerili rolleri dikkate almamakta ya da daha yaşlı çalışanlar gibi bazı demografik nitelikteki personelleri bu programlara almamaktadır. Organizasyonlar yetenek yönetimi programlarındaki eksiklikleri tespit etmeli ve geliştirmelidir (Tansley 2011, 273).

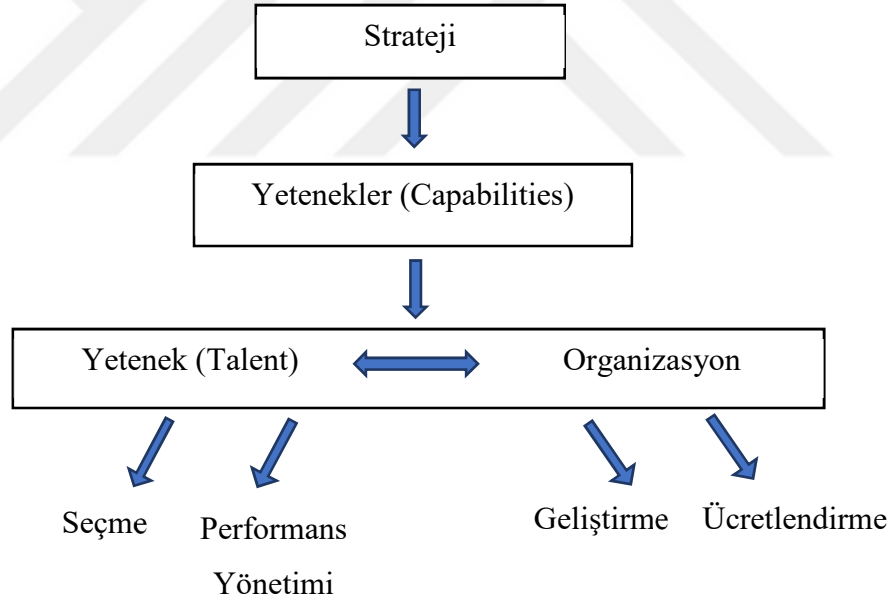
2.6. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Yetenek yönetimi, örgütün gelecekte fayda elde etmesi için yetenekleri toplamak, elde tutmak ve geliştirmek için ortak bir yaklaşımdır. Ayrıca, strateji, örgüt kültürü ve değişim yönetimini kapsamaktadır. İles ve diğerlerine göre literatürde yetenek yönetimi kavramına ilişkin üç temel görüş bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (İles, Chuai, ve Preece 2010, 181):

1. Yetenek yönetimi esasen insan kaynakları yönetiminden farklı değildir; her ikisi de organizasyon içerisinde, doğru zamanda doğru işe ulaşmayı ve çalışanların arz, talep ve akışını yönetmeyi; kısacası işe alım, seçim, eğitim ve değerlendirme gibi tipik insan kaynakları faaliyetlerinin bir bütünü içermektedir. Bu görüşe göre, ‘insan’ teriminin yerini ‘yetenek’ terimi ile değiştirerek, insan kaynaklarının güvenilirliği ve statüsü artmaktadır. Bu bakış açısına göre; geleneksel insan kaynakları yönetiminin işlevleri açısından, stratejik anlamda bir değişiklik olmamakla birlikte yetenek yönetimi sadece insan kaynakları yönetimi için yeni bir etiket haline gelmektedir.
2. Yetenek yönetimi, seçici bir odak ile insan kaynakları yönetimine entegre edilmiştir; Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile aynı araçları kullanabilir, ancak odak, mevcut performansları veya gelecekteki potansiyeli nedeniyle “yetenekli” olarak tanımlanan ve işgücünün nispeten küçük bir kesimi üzerindedir.
3. Yetenek yönetimi, organizasyondaki yetenek akışlarını yöneterek, organizasyonel olarak yetkinlik gelişimine odaklanır. Burada stratejik yönetim şeklinde organizasyondaki yetenekli çalışanların çeşitli görev ve işlere yönlendirilerek yetenek yönetiminin etkin bir şekilde yapılması söz konusudur.

Alziari (2017, 379) ise insan kaynakları uzmanlarının yetenek yönetimine farklı yaklaşımları olduğunu ve bu yaklaşımlarda tutarsızlıklar tespit ettiğini belirtmektedir. Alziari’ye göre yetenek yönetimindeki temel bakış açıları aşağıdaki gibidir:

1. Yetenek genellemez: yetenek bir düzende farklı bir şekilde tanımlanırken, başka bir düzende farklı bir anlam taşıyabilmektedir. Bunun anlamı, yeteneğin işletmelerin stratejilerindeki ihtiyaçlara göre tanımlanmasıdır. Yetenek yönetiminin odak noktası, firmanın kazanması için ihtiyacı olan konuda çok iyi olan bireyleri bulmaktır. Alziari, bir organizasyonda yeteneğin yerini aşağıdaki model ile açıklamıştır. Buna göre; iş stratejisi firmanın kazanması için gereken örgütsel yetenekleri belirler. Bu örgütsel yetenekler, yeteneklerin tanımlanmasını ve organizasyonda nasıl dağılması (konuşlandırılması) gerektiğini belirler. Diğer bütün süreçler (işe alım, performans yönetimi, geliştirme, ücretlendirme) ise, örgütsel yeteneklerin yapılandırılması için gereken yeteneklerin geliştirilmesine destek olur (Alziari 2017, 380).



Şekil 7 Organizasyonda Yeteneğin Yeri

Kaynak: Alziari, L. (2017). Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance
Article information : *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 380

2. Yetenek yönetimi insan yönetimi ile aynı değildir. İnsan yönetiminde tüm çalışanlar, kendilerinden beklenenleri bilmek, iyi bir işverene sahip olmak, gerekli eğitimi almak, sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmak, katkıları doğrultusunda adil bir şekilde ücret almayı ve kendilerini nasıl

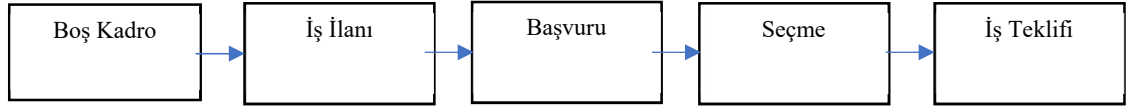
geliştirilebileceğini bilmeyi hak etmektedir. Her şirketin, tüm çalışanlar için güçlü insan yönetimi uygulamaları olması gerekir. Bu uygulamalar, etkili yetenek yönetimine de katkıda bulunur ancak yeterli değildir (Alziari 2017, 381).

3. Yetenek kararları insan kaynakları tarafından değil, iş liderleri tarafından verilmelidir. Bu noktada insan kaynaklarının temel rolü, karar verme modelleri oluşturup, yöneticilere bunları nasıl uygulayabileceklerini öğretmektir. Bu modeller çok kompleks olmamalı ve herkesin anlayacağı bir dilde oluşturulmalıdır. İş dünyasında sıkça kullanılan 9 Kutulu Yetenek Matrisi buna örnek olarak gösterilebilir. Birçok işletme bu yöntemi kullanmakla birlikte, genelde farklı sonuç elde etmektedirler (Alziari 2017, 381).

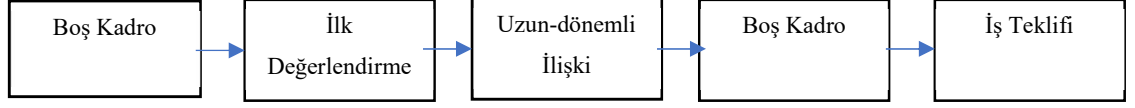
4. İşe alımda doğru insan kaynaklarının doğru yeteneklere ulaşması yetenek yönetimi için önemlidir. Seçim yapacak kişiler, firma stratejisine hakim olmalı, firmanın rekabet anlayışına ve yetenek ihtiyaçlarına uyumlu bireylere ulaştığına dikkat etmelidir (Alziari 2017, 382).

Trost, yetenek yönetimi yaklaşımını açıklarken, geleneksel odaklı yaklaşım ve yetenek odaklı yaklaşımı karşılaştırmıştır. Geleneksel yaklaşımda, işe alım süreci sadece bir ihtiyaç ortaya çıktığında başlatılmaktadır. İşverenler genellikle ilgili pozisyonla ilgili zorluklar nedeniyle bir iş ilanı ortaya koyup, ardından gelen başvurulardan ön seçim yaparlar. Umut verici adaylar daha yoğun bir seçim sürecine geçer ve sonrasında en başarılı bulunan adaya iş teklif edilir. Başarısız adaylar ise ret mektubu alırlar. Dolayısıyla, geleneksel odaklı bu yaklaşıma göre, sorun boş kadroyu doldurmak olduğundan, uygun kişi bulunduğu sorun çözülür ve bu dosya rafa kaldırılmış olur. Ancak yetenek odaklı yaklaşımda bu süreç farklıdır. Yetenek odaklı yaklaşımın temel ilkesi, yetenekleri odak noktası yapmaktır. Geleneksel odaklı yaklaşımın aksine, boş kadro için yetenek aramaz, tanımlanmış bir yetenek için boş kadro aranır. Sadece İnsan Kaynakları departmanı değil, diğer tüm yönetim seviyesindekiler bu sürece dahil olmaktadır (Trost 2014, 11).

Boş Kadro Odaklı Yaklaşım



Yetenek Odaklı Yaklaşım



Şekil 8 Boş Kadro Odaklı ve Yetenek Odaklı Yaklaşım Karşılaştırması

Kaynak: Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3_12

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi kavramı ile ilişkili üç düşünce akımının var olduğunu vurgulamışlardır. İlk akımla ilişkili araştırmacılar, yetenek yönetimi kavramının, genel insan kaynakları uygulamalarının yeni adı olduğunu savunmaktadırlar. İkinci akım, yetenek yönetimini, çalışanların kurum genelindeki, yedekleme ve işgücü planlaması gibi iş akışını sağlamak için bir dizi süreç olarak görmektedir. Üçüncü akım ise yetenek yönetiminin sadece “yetenekli” insanların yönetimi ile ilgili olduğunu savunmaktadır (Al, Cascio, ve Paauwe 2014, 173).

2.7. Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

İşlerin küreselleşmesi ile birlikte, global yetenek yönetimi bakış açısı önem kazanmış ve yetenekleri dünyanın neresinden olursa olsun, bulup geliştirmeyi hedef edinmiştir. Bu bağlamda bazı firmaların kendi özel stratejileri ışığında "en iyi" uygulamaları benimsemeleri esastır. Ariss ve diğerlerine (2014, 174) göre “En iyi uygulamalar” bir başlangıçtır, ancak sonuçta her bir kuruluş "en iyi uyumu" yansıtan yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemelidir.

Iles ve arkadaşlarının (2010, 187) Çin’deki büyük ölçekli firmalar üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılanlar hem insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetiminin benzerliklerini belirterek ikisinin de iş stratejisi ile entegrasyonuna vurgu yapmıştır. Her ikisinin de işe alım, seçim, eğitim ve geliştirme ile değerlendirme ve ödül yönetiminin aynı işlevsel alanlarını kapsadığı görülmüştür. Ancak, insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi arasında benzerlikler dışında farklılıklar olduğunu da tespit etmişlerdir. Buna göre, insan

kaynakları yönetiminin yetenek yönetiminden daha geniş bir kapsama sahip olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin seçici olmadığını ve daha genel bir uygulama alanı olduğunu, yetenek yönetiminin odağının daha seçici olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin yönetim işlevlerine odaklandığı ve yetenek yönetiminin ise özellikle “yeteneklerin” çekilmesine, korunmasına ve geliştirilmesine odaklanmış olduğu görülmüştür (Iles, Chuai, ve Preece 2010, 187).

Organizasyonlar yetenek yönetimi çerçevesinde; yetenek kampları, yetenek havuzları, yetenek yıldızları adları altında bir dizi işe alım ve insan kaynağı yetiştirme ve geliştirme uygulamaları yürütmektedirler (Polat 2011, 27). Yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamayı amaç edinen işletmeler, kavram ve anlayış birliği oluşturmalı ve yetenek yönetimi sistemi uygulamaya elverişli bir örgüt iklimi sağlamalıdır. İnsan kaynakları yönetim sistemleri ise, bu yaklaşımları destekler nitelikte inşa edilmelidir (Polat 2011, 38).

Collings ve Mellahi (2009, 6) yaptıkları araştırmada, literatürde yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili dört bakış açısının olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre birinci bakış açısına göre, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin işe alım, liderlik gelişimi ve planlama fonksiyonlarına odaklanmaktadır. İkinci literatür grubu, çalışanların ihtiyaçlarının yansıtılması ve pozisyonların ilerlemesinin yönetilmesi konularına odaklanan yetenek havuzlarının gelişimini vurgulamaktadır. Üçüncü bakış açısı yetenek yönetiminin sadece, üstün yetenekli kişilere odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir. Dördüncü yaklaşım ise, üstün yetenekli kişilere ve firmanın rekabet avantajını artırma potansiyeline sahip kilit pozisyonların tanımlanmasına odaklanmaktadır.

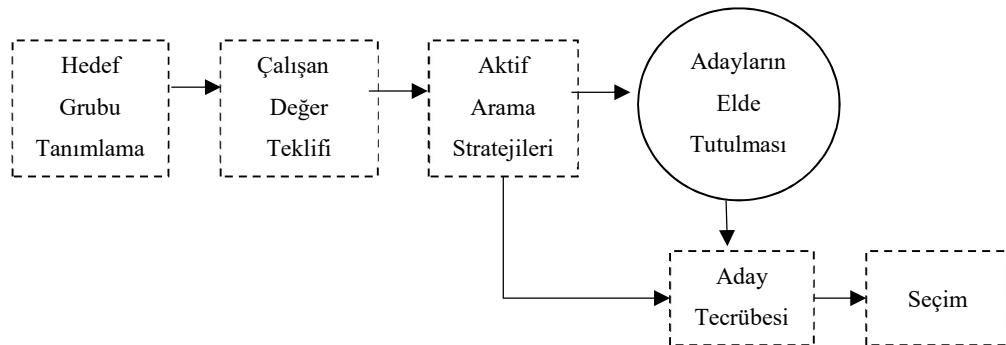
Yetenek yönetimi yaklaşımının işletmeler için önemi konusunda yapılan çalışmalara göre, yetenek bulunabilirliğinin kısıtlılığı, çalışan hareketliliği ve rekabet artışı ileri sürülmektedir. Küreselleşme, teknolojideki gelişmeler, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi nedenlerle işlerin içeriği değişmekte ve farklı beceriler gerektirmektedir. Bunun yanı sıra globalleşme sonucu, kuruluşlar farklı coğrafyalara yayıldıkça, yerel yeteneklere ihtiyaç doğmaktadır. Oluşan bu yetenek boşlukları ise yetenek yönetimi yaklaşımlarının firmalarca benimsenmesiyle ve

uygulanması ile doldurulabilecektir. Örneğin; Procter&Gamble (P&G), büyüyen pazarlara girebilmek için gereken yetenekleri elde etmek için, teknoloji merkezli bir yetenek yönetimi modeli kurmuştur (Polat 2011, 28).

Krishnan ve Scullion yetenek yönetiminin anahtar bir stratejik role sahip olduğunu ve birçok araştırmanın, yetenek yönetiminin özellikle çokuluslu ve büyük firmalardaki önemine odaklandığını belirtmektedir. Çalışmalarında, KOBİ'lerde yetenek yönetimi konusuna odaklanarak, genel geçer bir yetenek yönetimi uygulamasının olamayacağını, organizasyonların büyüklüklerine göre farklı yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Krishnan ve Scullion 2017, 431).

İlgili literatürleri incelenmesi sonucunda, yetenek yönetimi yaklaşımında birçok uygulama kullanıldığı görülmüştür ve bu konuda bir genelleme yapmak mümkün değildir. Bu nedenle firmaların uygulayacakları yetenek yönetimi yaklaşımlarının çerçevelerini, firmaların ana politika ve stratejileri belirler ve etkin bir yetenek sistemi bu ilişkiyi kurmuş olan firmalarda bulunur (Polat 2011, 29).

Atlı (2017, 73) genellikle kullanılan en yaygın yetenek yönetimi uygulamalarını, kilit pozisyonların saptanması, gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme, yetenek matrisi oluşumu, yetenekli çalışanları cezbetmeye yönelik uygulamalar, yetenekli çalışanların gelişiminde kullanılan uygulamalar ve yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik uygulamalar şeklinde özetlemiştir.



Şekil 9 Yetenek Yönetimi Süreci

Kaynak: Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3.15>

Yetenek yönetimi süreci, öncelikle hedef grubun tanımlanması ile başlamaktadır ve uzun vadede önemli sayıda personel gerektiren ve doldurulması zor pozisyonlara odaklanmaktadır. Bunlar darboğaz fonksiyonları olarak bilinir. Bunun yanı sıra, belirlenen pozisyonlar stratejik anlamda önemli roller olduğundan; örneğin rakip firmalarda benzer pozisyonlara sahip olanlardan daha iyi personel ile doldurulması gereken pozisyonlar olduğunda, yetenek yönetimi sisteminin devreye girmesi gerekmektedir. Bu şekilde tanımlanan pozisyonlara anahtar fonksiyonlar denmektedir. Hedef grup belirlenmesinden sonra önemli olan bu adayların firmaya çekilmesidir. Bu da insan kaynakları pazarlama stratejileriyle, bir çalışan markası oluşturarak, bu markanın potansiyel çalışanlara iletilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Firmalar aktif kaynak bulma yöntemlerini kullanarak adaylara ulaşabilmektedirler. Aktif kaynak bulma aktiviteleri olarak, kampüs işe alımı, çalışan başvuru programları veya sosyal medya platformlarındaki adaylar için aramalar (örneğin, LinkedIn) gibi sıkça bilinen pek çok yaklaşım sıralanabilmektedir. Bir sonraki adımda firma için önemli olan, bu oluşturduğu yetenek havuzundaki personeli elinde tutabilmek ve gerekli pozisyonlara yerleştirmektir. Yetenek yönetimi sürecinin özü, bir yetenek havuzu oluşturmak ve kişisel ilişkileri, seçilmiş yetenekler ile yapılandırılmış bir şekilde sistematik olarak yönetmektir (Trost 2014, 13–14).

Yetenek yönetiminin bu kadar popüler bir kavram olması hem araştırmalarda hem de insan kaynakları profesyonelleri açısından çeşitli tanımlamalar yapılmasında birçok unsuru kapsayan bir şemsiye kavrama dönüşmesine neden olmaktadır. Bu da küresel ortamda iş dünyasında bir kavram karmaşasına sebebiyet verip yetenek yönetimi kavramına karşı güvensizlikle sonuçlanabilmektedir (Alziari 2017, 379).

Bugüne kadar yetenek yönetimi konusunda yapılan araştırmalar çoğunlukla mevcut örgütsel uygulamalara odaklanmıştır. Ancak birçoğu teorik bir perspektiften yoksundur. Son zamanlardaki güncel çalışmalar ise, akademik alanda yetenek yönetiminin, tanım ve teorik çerçeve açısından eksikliklerle karakterize olduğu sonucuna varmıştır. Tutarlı tanımların olmaması, yetenek yönetiminin

uygulamada en az üç farklı şekilde yorumlanmasının nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açıları (Al, Cascio, ve Paauwe 2014, 173):

1. Yetenek yönetimi sıklıkla, genel insan kaynakları uygulamaları için yeni bir terim olarak kullanılmaktadır.
2. Lider yedekleme planlaması pratiklerini teşvik edebilir.
3. Daha genel bir anlamda yetenekli çalışanların yönetimi şeklinde kullanılabilir.

Literatürde yetenek yönetiminin, tüm çalışanların yeteneklerini yönetme ile ilgili mi yoksa sadece yüksek potansiyele sahip, yüksek performanslı çalışanları yönetmek ile alakalı mı olduğuna dair çokça görüş farklılığı ve tartışma bulunmaktadır. Buna rağmen yetenek yönetiminin gelecekte nasıl gelişebileceği konusuna çok az odaklanılmıştır (Al, Cascio, ve Paauwe 2014, 173).

Yetenek yönetimi süreci zaman içinde birçok farklı biçimde tanımlanmıştır. Birçok yazar farklı bakış açılarında tanımlamalar yapmıştır. Ancak Literatürde en yaygın olarak kullanılan tanımlardan biri Collings ve Mellahi'nin kullandığı tanımdır. Buna göre; organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı bir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak için yüksek-potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu kişilerin örgütsel bağlılığının sürdürülmesini içeren aktiviteler ve süreçlerdir (Collings ve Mellahi 2009, 304; Al, Cascio, ve Paauwe 2014, 173).

2.8. Yetenek Yönetimi Uygulama Örnekleri

Birçok yazara göre, firmalar, iç yeteneğe daha çok önem vermelidir. Bunun için de etkili bir iklim yaratmalıdırlar. Ancak bunu gerçekleştiren her firma, iç yetenek yönetiminde başarılıdır demek değildir. Joyce ve Slocum'un 40 ayrı sektörde 200 firma üzerinde yaptığı 10 yıl süren araştırma, firmaların stratejik yeteneklerinin, firmanın üst düzey yöneticilerin yetenekleri ile nasıl uyumlu olduğunu ve finansal performansı nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmanın bulguları, yöneticilerin kuruluşların temel varlıkları olduğunu ve yeteneklerini inşa

etmek ve elde tutmak için yaptıkları çalışmaların kritik olduğunu göstermektedir (Joyce ve Slocum 2012, 185–86).

Buna göre, strateji, kültür, organizasyon yapısı ve uygulamada dört önemli yetenek belirlemiştir. Üst düzey yöneticilerin, yetenekleri şirketlerin stratejik ihtiyaçları ve fırsatları ışığında yönetmeleri gerektiği belirtilmektedir. İnovatif bir örgüt yapısının, firmaların etkin bir biçimde çalışmasını sağlayacağı savunulmaktadır. Buna bağlı olarak, destekleyici bir kurum kültürünün, çalışanlara bir uyum duygusu aşılayacağını, örgütün norm ve amaçlarını anlamalarını ve uygulamalarını sağlayacaktır. Benzersiz Yetenek Yönetimi süreçlerini uygulamak, şirketlerin rekabet avantajı kazanmasını ve müşteri beklentilerini karşılamalarını ve hatta bunların üzerine çıkmalarına olanak tanır (Joyce ve Slocum 2012, 186).

Yetenek yönetiminde bir diğer uygulama ise, çalışanların yönetim uygulamalarını nasıl algıladıklarına ilişkindir. Höglund, çalışanların yetenek özelliklerinin ne ölçüde ödüllendirildiği konusundaki algılarını ve bu algılarının becerilerini geliştirmeye olan etkisini değerlendirmiştir. Araştırmasında, 25.000 ile 60.000 kişi arasında çalışan istihdam eden, Kuzey Avrupa'daki bazı firmaları incelenmiştir. Sonuçlara göre, yöneticiler, çalışanlarının güvenlerini ihmal etmemek, beklentilerini karşılayabilmek, değerleri personellerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmamak için, onları psikolojik sözleşme ile onurlandırmalıdır (Höglund 2012, 126).

En iyi yaklaşım (evrenselci) bakış açısının, yetenek yönetiminde uygulanamayacağını küçük firmaların farklı ihtiyaçlarını belirterek açıklamıştır. Araştırmacılar, evrenselci yaklaşımı eleştirmişlerdir, kurumsal ve yapısal faktörler açısından örgütlerin farklı yetenek yönetimi yaklaşımlarına ihtiyaçları olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca gün geçtikçe önemi artan yetenek yönetimi, bu alanda çalışmalar yapan danışmanlık firmaları tarafından domine edilmektedir. Yetenek yönetimi konusunda akademik çalışmalar sınırlıdır ve bunun yanı sıra yetenek yönetiminin tanımlanması konusunda birçok tartışma bulunmaktadır (Krishnan ve Scullion 2017, 432).

Her örgüt tipine aynı yetenek yönetimi uygulamaların uyarlanması oldukça yanlıştır. Birçok çalışma, insan kaynakları uygulamalarının örgüt büyüklüğüne bağlı olarak değişeceğini iddia etmiştir. Örneğin, KOBİ'lerde yönetim uygulamaları konusunda daha az istikrar mevcuttur. Örgütler büyüyüp karmaşılaştıkça, yapısal formlar da değişmekte ve bu değişimler KOBİ'lerin sistematik olarak kilit pozisyonları tanımlayıp bir yetenek havuzu oluşturmasını daha zor hale getirmektedir. KOBİ'lerin hem genel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına hem de spesifik insan kaynakları uygulamalarına biçimsel bir yaklaşımları bulunmamaktadır. Temelde bu biçimsel olmayan yapı, KOBİ'lerin rekabet üstünlüğünün sağlayıcısı olarak görülmektedir. Dolayısıyla; KOBİ'ler, biçimsel olmayan bir yetenek yönetimi uygulamasını kendisine adapte etmeyi tercih etmektedir. Krishnan ve Scullion bu konuda büyük ölçekli firmalarda uygulanan en iyi uygulamaları (evrenselci yaklaşım) uyarlamayı reddetmektedir. Bunun yanı sıra, KOBİ'lerde yetenek yönetiminin en iyi uygulama liderleri ve en iyi insan kaynakları uygulamaları bulunmamaktadır. Öte yandan, GE, P&G, Unilever vb. çok uluslu büyük ölçekli firmaların, yetenek yönetiminde en iyi uygulamaları uzun süredir vurguladığı görülmektedir. En iyi uygulamaların fikirlerini dağıtan, McKinsey, BCG gibi danışmanlık firmaları da birincil hedef kitleleri olarak KOBİ'leri kullanmazlar (Krishnan ve Scullion 2017, 433).

Litvanya'daki endüstri şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamaları konusunda yapılan araştırmada, daha büyük firmaların daha çok kapsayıcı yetenek stratejileri kullandığı tespit edilmiştir. Sektörel bazlı bu çalışmaya göre, üretim, bankacılık, catering, danışmanlık, ticaret, enerji, ulaştırma ve tarım endüstrilerinde daha çok kapsayıcı yetenek yönetimi uygulamaları varken, teknoloji sektöründe hem kapsayıcı hem de dışlayıcı uygulamaları kullanmaktadır. İnşaat ve mühendislik firmalarında ise genellikle, dışlayıcı yetenek yönetimi stratejileri uygun görülmektedir (Savanevičienė ve Vilčiauskaitė 2017, 242). Kapsayıcı yetenek yönetimi stratejisi, insan potansiyelinin gelişim odaklı ifadesinin ilkelerine yanıt verir ve iç potansiyelin kullanımına dayalı yetenek yönetiminin oluşturulmasına dayanır (Savanevičienė ve Vilčiauskaitė 2017, 257).

Her iki stratejinin de kendi içinde avantaj ve dezavantajları vardır. Bir firma için mükemmel olan bir strateji diğer bir firma için uygun olmayabilir. Bu nedenle, belirli bir yetenek yönetimi stratejisi seçilirken, her bir stratejinin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmenin yanı sıra, organizasyonun büyüklüğü, kültürü, değerleri, misyonu ve stratejisi gibi faktörlere uyumuna da bakılmalıdır (Savanevičienė ve Vilčiauskaitė 2017, 247).

Abdi İbrahim'de ustalar kulübü mentorluk uygulamalarıyla personeli geliştirmeyi, kurum kültürünü içselleştirmeyi hedeflemektedir. Kullandıkları 360 Derece Yetkinlik Değerlendirmesi ile işe çalışanlarının iş yapış tarzına göre, bir kariyer gelişim yolu çizmektedir Ayrıca yeteneklerini elde tutmak için de geniş bir ödüllendirme programı kullanmaktadır. Yetenek yönetimini strateji programından en önemli 10 projesi içinde göstermektedir ve insan kaynakları yönetiminin stratejileri önceliklerinde yetenek yönetimi ve yedeklemede mükemmelleşmek yer almaktadır (Abdi İbrahim İlaç 2016).

Turkcell, kampüs ile işletme içindeki yetenekleri geliştirmekte, ayrıca Liderlik gelişim programıyla ASTD (american society of development) ödülünü almıştır. 2017 yılında ise, MIT (Massachusetts Institute of Technology) ile bir anlaşma yaparak, Liderlik ve inovasyon gelişim programı oluşturmuş ve yeni ve genç liderleri bu programda geliştirmeyi planlamıştır. Bu programla, genç yetenekler eğitimlerini “Takım Çalışması”, “Birlikte başarıma”, “Takım Yönetme”, “Sürekli mentorluk” ve “Yaparak Öğrenme” başlıkları altında dünyada oldukça önemli bilimsel çalışmalar yapmış, MIT hocalarından ve mentorlardan almaktadırlar. P&G ise, yetenek yönetimi alanında en çok örnek gösterilen, çevrimiçi yetenek gelişim sistemi kurmuştur. (Çavuş 2017, <https://www.btgunlugu.com/>, 15.08.2018)

Tablo 9 Yetenek Yönetiminin Anahtar Düzeyleri ve Temel İçerikleri

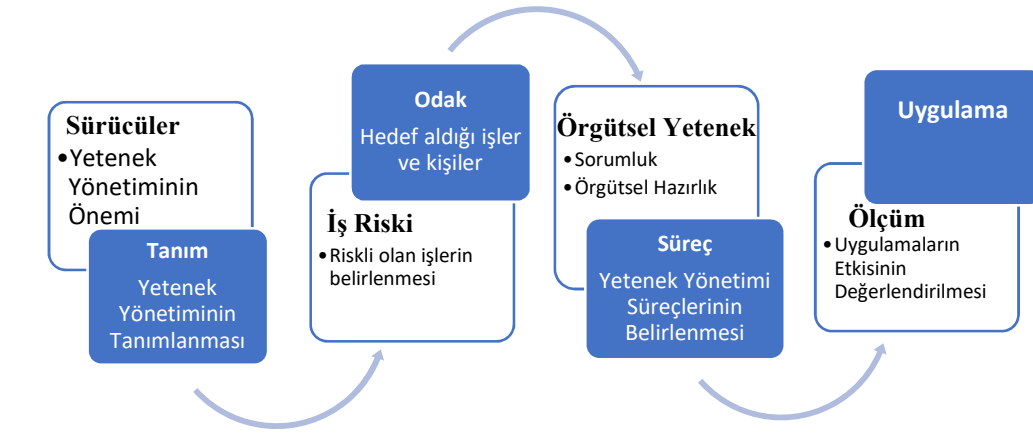
Anahtar Düzeyler	Temel Özellik (içerik)
Bireysel Düzey	Yetenek gelişimine etki eden çalışma hayatı gibi bireysel veya kişisel irade, strateji ve deneyimleri içerir
Örgütsel Düzey	Firma çapında politikalar ve uygulamalar - hem bilinçli hem de bilinçsiz - ve Yetenek Yönetimini şekillendiren İKY stratejilerini içerir.
Kurumsal Bağlam	Yetenek yönetimini istihdam, eğitim ve diğer alanlarda resmi ve gayri resmi olarak kurumsallaştıran bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerdeki yasal, politik ve yasal çerçeveleri içerir.
Ulusal/Uluslararası/Sektörel Bağlam	Yetenek yönetimi uygulamalarının, farklı endüstriler, ağlar ve kuruluşlar arasındaki ulusal sınırları aşabileceğini (ya da aşmayacağını) kabul etmeyi içerir

Kaynak: Al, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management : Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 177

Ariss ve diğerlerine (2014, 177) göre, yetenek yönetimi sistemi uygulanırken, yetenek yönetiminin ilişkişel bir yapı olarak algılanması gerekmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimini şekillendiren bireysel, örgütsel, kurumsal ve ulusal/uluslararası bağlamlar arasındaki ilişkişeleri dikkate almasını gerektirmektedir. Tablo-9'de, yetenek yönetiminin çeşitli seviyelerde ve çeşitli bağlamlarda nasıl uygulanabileceğini gösterilmektedir.

2.9. Yetenek Yönetimi Sisteminin Oluşturulması

Campbell ve Hirsh (2013, 2) Yetenek yönetimi sisteminin dört aşamada kurulabileceğini belirtmektedir. Bu aşamalar, Şekil-10'da görüldüğü gibi, yetenek yönetiminin kurulacağı organizasyon için tanımının belirlenmesi, hangi kişi ve işlere odaklanacağını tespit edilmesi, süreçlerin belirlenmesi ve uygulamalardır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır.



Şekil 10 Dört Aşamalı Yetenek Yönetimi Sistemi

Kaynak: Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). *Talent Management: A Four-Step Approach*. Institute for Employment Studies, 2 Retrieved from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>

Organizasyonlar, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeyi ve böylece organizasyonel yeteneğin gelişmesini sağlamak isterler. Yukarıda belirtilen sistem doğrultusunda gelecekte karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelebilmek için yetenek yönetimi sistemi önemlidir.

2.9.1. Yetenek Yönetiminin Tanımlanması ve Kapsamının Belirlenmesi

Çoğu araştırma İK liderleri ve iş yöneticilerinin yetenek yönetimini üst yönetimin konusu olduğunu ve bunun da işletme performansı üzerinde etkili olduğu ortaya koymaktadır. Bu ifadeye göre etkiyi göstermek adına yetenek yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak, ne akademisyenler ne de iş dünyası yetenek yönetimi tanımı ile ilgili ortak bir görüş birliğindedirler (Campbell ve Hirsh 2013, 4).

Yetenek Yönetiminin Tanımlanması:

İlk aşamada, yetenek yönetimi sistemi kurulacak olan organizasyon için, yetenek yönetimini tanımının belirlenmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler, tüm çalışanları yetenekli olarak kabul etmekte ve bu bakış açısıyla tüm çalışanlarını

geliştirmektedir. Bazı organizasyonlar ise, yüksek potansiyelli çalışanları yetenekli olarak tanımlamaktadır. Daha fazla kariyer odaklı bir yetenek yönetimi tanımı, kariyer yönelimi oluşturmak için (kişinin hedef ve ilgi alanlarını dikkate alarak), işletme içinde farklı tecrübeler sunmakta ve yetenek popülasyonunu kilit rolleri doldurmak için kullanılmaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken işletme için yetenek yönetiminin neden önemli olduğu açıklanmalıdır (Campbell ve Hirsh 2013, 4).

İş Stratejisi ile Yetenek Yönetiminin Uyumu:

Yetenek yönetimi uygulamasının etkili olması için, iş stratejisiyle uyumlu olması gerekir. Örneğin, iş stratejisi, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmekse, kalite ile ilişkili roller daha büyük önem taşır (Beames 2016, 4). Bunun yanı sıra iş kapsamının belirlenmesi, dış çevrenin ve ekonomik koşulların analiz edilmesi gerekmektedir (Campbell ve Hirsh 2013, 10).

Yetenek Yönetiminin Kapsamı:

Her işletme için uygulanan yetenek yönetimi programlarının amacı farklıdır. Bu nedenle, farklı amaçlar için yetenek yönetiminin kapsamı da değişmektedir. Bu kapsam üç ayrı şekilde ele alınabilmektedir:

- a. Rol temelli Program: Doldurulması zor olan veya işin başarısı için kritik olan pozisyonlar tespit edilir ve odak noktası bu pozisyonlar olur (Atlı 2017, 61).
- b. Havuz Temelli Program: Organizasyon içindeki yüksek potansiyelli bireyler farklı havuzlarda birleştirilir ve ihtiyaç duyulan kişiler bu havuzlardan seçilir (Atlı 2017, 62). Yetenek havuzu stratejisi, insan sermayesinin bugünkü değerinin ötesinde, gelecek değerinin daha iyi anlaşılmasını gerektirir (Collings 2014, 249).
- c. Bireysel Temelli program: Gelecekte, yüksek potansiyel gösterebilecek, yetenekli kişilere odaklanılmasıdır (Atlı 2017,61).

2.9.2. Yetenek Yönetiminin Odağı

Yetenek yönetimi sistemi oluşturulurken en önemli konulardan bir tanesi yetenek yönetimi sisteminin odağının belirlenmesidir. Yetenek yönetimi sistemi yaklaşımının belirlenmesinde firma stratejisi, büyüklüğü, faaliyet alanı, iş gücü planlaması, iç-dış dinamikler, yeteneğe bakış açısı vb faktörler önem taşımaktadır.

Kritik Rol Odaklı Yaklaşım:

Stratejik uyumda, farklı rollerin kurumun stratejisinin başarısına farklı katkılarda bulunmaktadır (Dai vd. 2014, 21). Yetenek yönetimi sistemi oluşturulurken, hangi işlere ve çalışan gruplarına odaklanacağıın tespit edilmesi gerekmektedir. Rekabetçi ekonomik iklimin hakim olduğu günümüz koşullarında, birçok organizasyon iç yeteneklere odaklanmaktadır. Bu organik bakış açısı “kendi yeteneğini yetiştir” metodunu savunmaktadır ve mevcut çalışanlardan bir potansiyel çıkartılmasını amaçlamaktadır (Campbell ve Hirsh 2013, 13). Birçok işletmede kritik roller “yeri doldurulması zor pozisyonlar” olarak görülmektedir. Bu tür rollerin doldurulmaması durumunda, somut iş riskleri vardır. Örneğin mevcut operasyonel gereksinimler karşılanamaz veya gelecekteki stratejinin unsurları geliştirilemez. İşletmenin kritik rollerini tanımlamak, iş planlaması ve işgücü bilgilerini güncel tutar. Bu anlamda iki tür rol kritik olarak tanımlanmıştır (Campbell ve Hirsh 2013, 13).

- a. Kıdemli teknik uzmanlar: Bu kıdemli uzman rolleri, konu alanında çok uzman bilgisi olan özel beceri setleri gerektirdiklerinden, doldurmaları özellikle zordur.
- b. Yetenekli profesyoneller: Yetenekli profesyonellerin yeterli düzeyde tedarik edilmesini sağlamada, kuruluşlar, özellikle üst düzey profesyonel rollerde, değişen ihtiyaçlara ayak uydurmak için bilinçli olarak potansiyeli yönetmek zorundadırlar

Liderlik Geliştirme Odaklı Yaklaşım:

Liderlik gerektiren yönetsel pozisyonlara odaklanılmaktadır. Bu yaklaşımda, bazen çok üst düzeylere odaklanılmakta ve üst düzeyde çalışan kişileri

yönetmel alanlarda değerlendirilmektedir. Bunun dışında, yönetim kariyerlerinin daha erken aşamalarındaki bireyler hedeflenmektedir. Bu bireyler, daha kıdemli roller için potansiyel sergilemektedir ve bu yaklaşım sayesinde gelişeceklerdir (Campbell ve Hirsh 2013, 15).

Hızlandırılmış Mezun Programları:

Hızlandırılmış mezun programları, en eski ve hala geçerliliğini koruyan yetenek yönetimi uygulamasıdır. Kuruluşlar, üniversite öğrencilerinden potansiyel vaat edenleri bünyelerine çeker ve mezun olduklarında da yetiştirdikleri bu öğrencilerin çalışmasını isterler (Campbell ve Hirsh 2013, 15).

İş Riski:

Yetenek pahalı, çabuk bozulabilir bir maldır. Bu nedenle, etkin yetenek yönetimi, iş yatırımını (zaman, para ve emek) riske göre dengelemeye dayanmaktadır. Yetenek yönetimi sistemini aceleye getirerek, yanlış bir şekilde oluşturmak, hem firma şöhretine hem de çalışan güvenine zarar verebilir (Campbell ve Hirsh 2013, 16).

- İşi kritik görevlerin yerine getirilememesi: Yetenek planları doğru çalışanlara odaklanmazsa, kuruluşlar kritik projeler sırasında veya acil durumlarda boş pozisyonları dolduramaz veya personeli görevlendiremez (Campbell ve Hirsh 2013, 16).
- Sınırlı Öğrenme ve Geliştirme Bütçesinin Verimsiz Kullanımı: Organizasyonlar doğru odağa sahip değillerse, yanlış eğitim geliştirme faaliyetlerine kaynak israf edebilirler. Bazı durumlarda bu, yöneticilerin bir sonraki bütçe yılına kadar ihtiyaç duydukları personel eğitim ve geliştirmelerini sunamamalarına neden olmuştur (Campbell ve Hirsh 2013, 17).
- Yetersiz yönetim desteği: Bu riskleri azaltmak için, yetenek yönetimi programları tasarlarırken, bu programa dahil edilecek bireyleri destekleyecek nitelikte yöneticilerin görevlendirilmesini sağlamak gerekmektedir (Campbell ve Hirsh 2013, 17).

- İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılan kişiler kimi zaman problem doğurabilmektedir. Yerlerine geçebilecek nitelikle şirket içi çalışan yoksa ve eğitim için yeterli zaman mevcut değilse, dış kaynaklardan temin edilmesi gerekmektedir. (Campbell ve Hirsh 2013, 17).

2.9.3. Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Belirlenmesi

Literatürde değinilen belli başlı yetenek yönetimi süreçlerine aşağıda detaylı olarak değinilmiştir. Bu süreçler; yetenekli çalışanların belirlenmesi, yetenek matrisi, çalışanların sınıflandırılması, örgütsel hazır olma ve sorumluluk dağılımı olarak ele alınmıştır.

Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi :

Yetenek yönetimi sisteminin oluşturulmasında en önemli aşamalardan biri, yetenekli çalışanların tespit edilmesidir. Tespit işleminde, yetkinlik, potansiyel, performans parametreleri kullanılır. Bu parametreleri değerlendirmek için ise doğru bir ölçüm sisteminin (ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve doğru ölçüm araçlarının kullanılması) kurulması yetenekli çalışanların en doğru şekilde belirlenmesinde önemli bir role sahiptir (Atlı 2017, 79).

9 kutulu Yetenek Matrisi (9 box grid):

Çalışanlar, performans, potansiyel ve yetkinliklerine göre, yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, işletme tarafından çalışanların bu parametrelere göre sınıflandırıldığı bir tablodur (Atlı 2017, 82). Buna göre, dokuz hücreli bir matris yaratılır ve bireyin potansiyeline ve performansına düşük, orta, yüksek olmak üzere değerler verilir. Bireyler, bu matrisle ölçülen potansiyel ve performans oranına göre yerleştirilir ve yetenekli olup olmadıkları belirlenir (Ross 2013, 168).

Çalışanların Sınıflandırılması:

Her işletme yeteneklerini sınıflandırırken kendine özgü modeller kullanabilmektedir. Literatürde en yaygın kullanılan sınıflandırmalar, Thomas Steward'ın iş gücü sınıflandırması, Deloitte Şirketinin modeli ve McKinsey Sınıflandırmasıdır (Atlı 2017, 87). Bunun haricinde Lepak ve Snell'in İnsan Kaynakları Mimarisi modeline de rastlanmaktadır (Beames 2016, 8).

Örgütsel Hazır Olma ve Sorumluluk Dağılımı:

Bir örgütün yetenek yönetimi süreçlerini uygulamaya hazır olması, çoğu zaman mevcut yönetim uygulamalarının yapısı ve tasarımına ve hat yöneticilerinin insan yönetimi becerilerine bağlıdır. Bunun altında yatan ise değerler ve örgüt kültürüdür. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine inşaa edilmiş olsa da, tüm çalışanların benimsemesi gereken bir süreçtir (Atlı 2017, 64). Örgütlerin yetenek yönetimini uygulamada başarılı olmaları için, yöneticilerin ve çalışanların erişebileceği bir dilde, elde etmek istedikleri şeyi ve bunu nasıl gerçekleştirmeyi amaçladıklarını açıkça belirten ortak bir dil oluşturmaları gerekmektedir (Campbell ve Hirsh 2013, 30).

2.9.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması ve Ölçülmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarında literatürde en sık rastlanan ve incelenmiş uygulamalar geleneksel insan kaynakları uygulamalarına benzer şekilde ancak odak noktasının yetenek olduğu uygulamalardır. Bunlardan en fazla öne çıkanları, potansiyel yetenekli adayların çekilmesi, yetenekleri seçme ve doğru işe yerleştirme, yeteneklerin geliştirilmesi ve eğitimi, yeteneklerin elde tutulmasıdır.

Potansiyel Adayların Çekilmesi:

Yetenek yönetimi uygulanırken, firma aday yetiştirmeyi seçse de, yetişmiş personel tercih etse de, potansiyel adayları çekebilmelidir. Bunun için firma bir işveren markası yaratabilir ve personele yönelik değer ifadesi geliştirebilir (Polat 2011, 37). İşveren Markası genellikle bir şirketi tüm işgücü piyasasına çekici bir işveren olarak konumlandırır ve sunar (Trost 2014, 37).

Yetenekleri Seçme ve Yerleştirme:

Yetenekleri seçip yerleştirirken, bu yeteneklerin nereden temin edileceği konusu önem kazanmaktadır. Yeteneğin kaynağı, firmanın stratejileri doğrultusunda belirlenir. Stratejilerin yürütülmesi, firmaya özgü yetenekler gerektirebilmektedir. Yaratılmak istenen değer için gereken beceriler analiz edildikten sonra, firma inşa etme veya satınalma (build/buy-in) stratejisine karar verebilir. İş çevresinin çok dinamik olduğu, işlerin sürekli olarak değiştiği durumlarda, bireyler sürekli olarak öğrenmeli ve yeni beceriler kazanmalıdır. Bu durumlarda, firmalar İnşaa etme

stratejisini seçmektedir. Öğrenme ve geliştirmeye ağırlık vermelidir. Yetenek, işgücü piyasasında kolayca bulunabiliyor ve beceri gerekliliği düşükse, firma için satın alma stratejisi daha maliyetsiz ve uygun olacaktır (Dai vd. 2014, 29).

İşe alma yetenek zinciri yönetiminin çok önemli bir aşamasıdır. İşletmeler, giriş seviyesinde personel alımı ya da istenen niteliklere göre personel alımı gibi yaklaşımlar belirler. Yetenek havuzu sistemine göre gerçekleştirilen işe alımlarda, giriş düzeyinde elaman alımı daha uygundur. Yıldızlara dayanan ve yıldızların dış çevreden sağlandığı sistemlerde başarısız sonuçlar gözlemlenmiştir. Yıldızlar başka organizasyonlara geçtiğinde her zaman başarı göstermemektedirler. Colling ve Mellahi (2009)'a göre, yetenek havuzları için işe alım, geleneksel yaklaşımlardan farklı olmalıdır. Bunun için gereksinim olduğunda değil, yetenekli kişiler her zaman aranmalı ve bulunduğu işe alınmalıdır (Polat 2011, 26).

Günümüzde, sürekli değişen çevre, ilerleyen teknoloji ve ekonomik gelişmeler, işe alım sistemlerine sürekli olarak yenilerini getirmekte ve firmalar kendi stratejilerine göre sistemler oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminde işe alım, değerlendirme merkezi, yıldızlara dayanan işe alım, gerilla işe alım, kafa avcılığı (head hunting), dış kaynak kullanımı (outsourcing), kampüs işe alımı, elektronik işe alım gibi stratejiler uygulanmaktadır. İşe alım stratejileri, çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde detaylıca incelenecektir (Trost 2014, 57).

Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Eğitimi:

Yetenek geliştirmenin en önemli, ama aynı zamanda en zorlu yönlerinden biri, bireyleri daha kıdemli roller için geliştirerek onlara geniş bir kariye yelpazesi sunabilmektedir (Campbell ve Hirsh 2013, 31). Özellikle yönetsel yedekleme amaçlı eğitim ve gelişim faaliyetleri firmalar için büyük önem taşımaktadır. Bu programlar sayesinde hem çalışanların aidiyet duygusu gelişecek hem de ileride gelecek ihtiyaçlar için bilgi, beceri, tutum gibi yetenekler geliştirilecektir (Atlı 2017,127),.

Yeteneklerin Elde Tutulması (Retention):

Çalışanların elde tutulması, bireylerin tutkularına ve vizyon ve misyona olan bağlılıkları ile ilişkilidir (Dai vd. 2014, 40). Bir işletme en iyi yetenekleri bünyesinde toplayarak, rekabet üstünlüğü kazanmış olsa bile, önemli olan bu yetenekleri elde tutabilmesidir. Küreselleşme ile hareketliliğin artması çalışanlardan çok, işverenlerin tutumunu değiştirmiştir. İşverenler, çalışanlara istihdam güvencesi sunmamakta ve kariyerlerinin kontrollerini kendilerine bırakmaktadırlar. Bu ortamda, çalışanlar doğrudan iş aramadıkları halde sürekli olarak dış fırsatlara açık durumdadırlar (Cappelli ve Keller 2014, 314). Matongolo ve diğerlerine (2018, 217) göre, organizasyonlar yetenekli çalışanlarını koruyabilecekleri, elde tutma (retention) çok önemlidir ve işveren markası, finansal ve finansal olmayan ödüller, oryantasyon, liderlik geliştirme gibi çeşitli yöntemler belirlemelidir (Matongolo, Kasekende, ve Mafabi 2018, 217). Deery ve Jago'ya (2015, 454) göre ise, çalışanların elde tutulması konusundaki araştırmanın kilit unsurlarından biri yetenekli personelin tutulması gerekliliğidir ve iş-yaşam dengesinin sürdürülmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve diğerlerinin artırılması gibi literatürde bu doğrultuda bir dizi strateji yer almaktadır.

Yetenek Yönetiminin Etkisinin Ölçülmesi:

Yetenek Yönetiminin etkisini ölçmek için yaygın olarak üç gösterge kullanılmaktadır. Bunlar çalışan bağlılığı oranı, çalışanların elde tutulma oranı, terfi/ilerlemelerin planlanan başarı hedeflerine uygunluğunun izlenmesi (Campbell ve Hirsh 2013, 34). Çalışan bağlılığı Firmalar, çalışanların ilerlemesini izlemek için sistemler kurmalıdır ve planlanan başarı hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediği takip edilmeli, promosyonların (ödül-terfi) bu planlara göre yapılıp yapılmadığı izlenmelidir. Çalışan bağlılığı ise, anket yöntemiyle, yetenek yönetim sistemlerinin çalışanların tutumları üzerindeki etkisini en çok izleyen yöntemdir. Düşük seviyede elde tutma ise, yüksek seviyede turn-over (sirkülasyona) işaret etmektedir ve bu oran da yetenek yönetimi sisteminin iyi düzgün işleyip işlemediğine işaret etmektedir (Campbell ve Hirsh 2013, 35).

2.10. Yetenek Yönetiminin Geleceği

Ariss ve diğerleri, araştırmalarında, günümüzdeki yetenek yönetimi teorilerini incelemiş ve gelecekte bu alandaki çalışmaların alacağı şekil ve yön ile ilgili değerlendirmeler yapmıştır. Özellikle sosyal medyanın gücüyle birlikte, yetenek yönetiminin görünüşü büyük ölçüde değişeceğini belirtmiştir (Ariss vd. 2014, 178).

Bilgi teknolojisini ilerlemesi, küreselleşme, pazardaki çeşitlilik beklentileri, örgütlerin teknolojik değişimlere uyum sağlama ihtiyacı gibi etkenler, insan kaynaklarını yeni düzlemlere doğru götürmektedir. Yetenek yönetimi alanında literatürde net bir kavram anlaşması olmadığı halde, işletmenin şimdi ve gelece için gereksinim duyacağı, insan kaynaklarının hem nicel hem de kalite boyutlarının saptanması ve bu gereksinimlerin doldurulması için biçimsel olarak geliştirilen plan ve süreçler bütünü olduğu konusunda yaygın bir fikir birliği mevcuttur (Keçecioglu 2017, 1).

Taleo'nun bulut bilişim bazlı yetenek yönetimi yazılımı ve LinkedIn gibi teknoloji alanındaki yenilikler, şirketlerin dünya çapında yetenekleri hızla bulma ve yetenek arzını taleple daha etkin bir şekilde eşleştirebilme yeteneğini önemli ölçüde artırabilir. Bunun yanı sıra kitle kaynak kullanımı (crowdsourcing)² ve açık kaynak kullanımının artması, firmaların daha düşük maliyetle yetenek ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanımaktadır (Ariss vd. 2014, 178).

Ariss ve diğerleri (2014, 178) yetenek yönetiminin gelecekte aşağıdaki trendler doğrultusunda şekilleneceğini ön görmektedir:

- Küresel bolluk ama yerel yetenek kıtlığı;
- Daha az genç ve çoğu emekli olmak üzere olan daha fazla yaşlı nüfus;

² **Crowdsourcing (Kitle kaynak)** Bir sorunun çözümünün hazırı yok ise, kendi çalışanlarından veya piyasadaki profesyonel danışman ya da uzmanlardan değil, kitlelerden, yani sorunu çözebilecek herhangi birisinden sağlanması sürecine verilen isimdir. Facebook, Uber, Airbnb, Alibaba gibi, kendi içerik üretmeyen, kitle kaynak kullanımı yapan firmalardır. <https://pazarlamaturkiye.com/makale/kitlelerin-gucu-adina-crowdsourcing-nedir/> 6.08.2018

- Nesillerdeki kuşaklar arasında daha fazla farklılığın yanı sıra benzerliklerin de olması (örneğin, saygıya ihtiyaç, destekleyici patronlar ve güvenilir liderler);
- İşe yönelik farklı tutumlara sahip daha çeşitli, uzak ve sanal iş gücü;
- Kullanıcılar ve yetenek tedarikçileri arasında yeni çalışma yöntemleri ve yeni ilişkiler.

Bu eğilimler, yetenek yönetiminin gelecekteki şeklini etkileyecektir. Yetenek Yönetimi, bireysel odaktan, global odağa doğru kayacaktır. Yeteneğe zaman ve yerden bağımsız olarak ulaşılabilecektir. Çalışanlar örgütün bir parçası olmayabilir ama bilgi örgütün her zaman bir parçası olacaktır. Çalışanlar, kariyerini daha özgü bir şekilde yönetecektir. Yetenek yönetiminin yön değiştirmesi ile birlikte, aşağıdaki yol gösterici ilkeler tanımlanmıştır (Ariss vd. 2014, 178):

- Teknoloji, yetenek yönetimi için etkin bir yetenek sağlayıcı olarak hizmet edecektir;
- Potansiyel adaylar, geçici olarak organizasyona bağlıdır ve aynı zamanda müşterilerdir. Böylece, yetenek yönetimi giderek artan şekilde pazarlama ve tedarik zinciri ilkelerine dayalı olacaktır.
- Yetenek yönetimi fonksiyonu küresel işgücü piyasasına odaklandığı için daha az sınırlı olacaktır;
- İnsanların ve iş ilişkilerinin artan çeşitliliğini göz önünde bulundurarak, paylaşılan örgütsel değerleri vurgulayarak çeşitlilik içinde bir birlik oluşturmak çok önemli olacaktır.

Teknolojik ilerlemelerle birlikte, dijital bir iş ekosisteminin oluşması, insan kaynakları yönetim sistemlerinde yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Boudreau, çerçevede değişimi yönlendiren beş temel gücü aşağıdaki gibi sıralamıştır (Boudreau 2016, 1).

- **Sosyal ve organizasyonel yeniden yapılandırma:** Organizasyonlar paydaşlara giderek daha şeffaf olacak ve daha esnek, daha dengeli ve daha çok proje tabanlı ilişkilere doğru kaymaya devam edecektir. Yetenek sadece ekonomi için değil aynı zaman da ortak amaçlara bağlanacaktır (Boudreau 2016, 2).

- **Her şey dahil küresel yetenek piyasası:** Kadınlar ve farklı etnik gruplar yetenekli kısmın büyük bölümünü oluşturacaktır. Sosyal politikalar, tam zamanlı geleneksel bir istihdam şeklinin yerine sınırların ortadan kaldırıldığı bir iş tarzını destekleyecektir. İşlerin tasarımı ve çalışanların sınıflandırılması farklı uygulamalar ve politikalar çerçevesinde tasarlanacaktır (Boudreau 2016, 2).

- **Gerçek anlamda birleştirilmiş bir dünya:** İşler gittikçe sanallaşacaktır ve kişisel mobil cihazlar sayesinde yer ve zamandan bağımsız olarak her an yapılabilecektir. Sınırsız iş ortaklıkları ve iş ağları sayesinde yetenekler artmakta ve kariyer ve öğrenme olanakları arttığından iş yerleri daha cezbedici hale gelmektedir (Boudreau 2016, 2).

- **İleri teknoloji değişimi:** Robotlar, otonom araçlar, sensörler, yapay zeka ve Nesnelerin İnterneti, iş ekosistemini yeniden şekillendirmektedir. Esnek, dağıtılmış ve geçici işgücü, değişen iş sistemine hızlıca adapte olabilmektedir. Organizasyonlar ve çalışanlar, belirsiz koşullar altında değişikliklere ve yeni becerilere uyum sağlamak için otomasyona önem vermelidir (Boudreau 2016, 2).

- **İnsan otomasyon iş birliği:** Analitik, algoritmalar, büyük veri (big data) ve yapay zeka, daha önce insanlar tarafından gerçekleştirilen çalışmaları azaltmaktadır. İnsan ve otomasyonun birlikte çalışabildiği ara yüzler oluşmaktadır. Organizasyonlar ve çalışanlar işleri bu teknolojik sistemlere göre tasarlamalıdır (Boudreau 2016, 1).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

3.1. Firma Performans Ölçümü

İşletmelerde karlılık, kazanç ve sürdürülebilirlik en önde gelen hedeflerdendir. Bu hedeflere ulaşmak için firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl geliştirdiğini anlamak yöneticiler ve girişimciler için büyük öneme sahiptir (Serra ve Ferreira 2010, 8). Firma performansı üzerine literatür genelde ikiye ayrılmış durumdadır. Firma performansı ilk olarak finansal ölçütler üzerinden ölçülerek, yapılan çalışmalar daha çok ekonomik boyutlarda kalmıştır. Daha sonradan stratejik yönetim kavramı içerisinde; davranışsal, sosyolojik ve diğer faktörlerin önem kazanmasıyla birlikte firma performansı organizasyonel boyutta da incelenmektedir. Organizasyonel performans için en önemli faktör çevrenin kendisidir (Hansen 1989, 399).

Venkatraman ve Ramanujam, işletme performansındaki en dar konseptin işletmelerin ekonomik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak finansal göstergelerin temel alınması olarak belirterek bu konsepti finansal performans olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşımda tipik olarak; satışların artması, karlılık (yatırımların geri dönüş oranı, satışların geri dönüş oranı ve özkaynak geri dönüş oranını yansıtan), hisse başına kazanç vb. gibi finansal göstergelerin değerlendirilmektedir. Firma performansının daha geniş bir konsepti olarak finansal göstergelere ilaveten işletmesel performans (finansal olmayan performans) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede firma performansı altında; pazar payı, yeni ürün, ürün kalitesi, pazarlama etkililiği, değer katılmış üretim ve teknolojik verimlilik gibi diğer ölçütler ele alınmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 803–804).

3.2. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Saunila (2016, 547), işletme performansını iki ana alanda incelemektedir. Bunlar, işletme ve finansal performans olarak tanımlanmaktadır. Finansal

performans sonuç (karlılık, verimlilik...vb) ile ilgili, işletme performansı ise sonuçların belirleyicileri (üretkenlik, kalite...vb) ile ilgilidir. Finansal performans maliyet temelli ölçüm metodlarıyla ölçülebilirken, işletme performansı hem maliyet temelli hem de diğer ölçütler kullanılarak ölçümlenebilmektedir. Finansal performans değerlendirirken satış değeri, satışların artması, net gelir ve karlılık gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Alam vd. 2013, 66).

Performans, performansın ölçülebileceği boyutlar üzerinden tanımlanabilir. Çeşitli araştırmalarda bu boyutlar; finansal, etkililik, verimlilik, karlılık, üretkenlik, kalite, esneklik, iş yaşamı kalitesi/insan kaynakları, müşteri tatmini ve inovasyon olarak tanımlanmıştır (Saunila 2016, 544). Geleneksel teoride, işletmeler rekabetçi pazarda inovasyonun işletme performansı üzerinde geçici bir etkisi olduğunu ve yeniliklerin rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebileceğini kabul etmektedirler (Karlsson ve Tavassoli 2015, 5). Saunila (2016, 547), inovasyon ve inovasyon yeteneğinin performans için belirleyici unsurlar olduğunu ifade etmektedir.

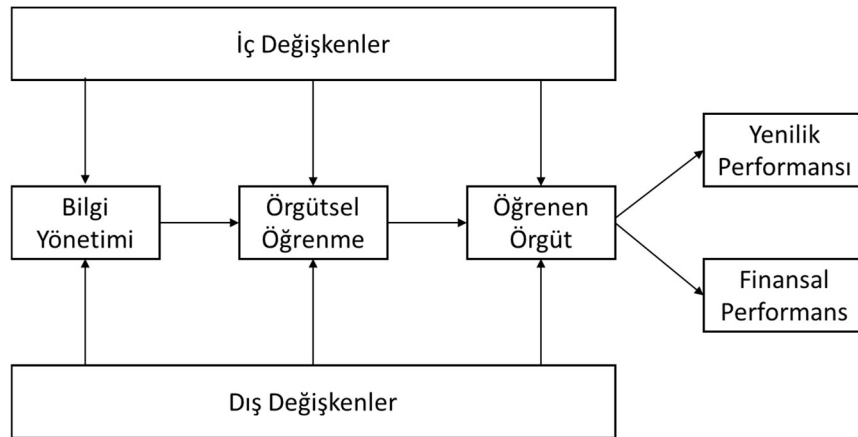
Alam ve diğerleri yaptıkları kapsamlı literatür araştırmaları sonucunda inovasyon yeteneğinin işletme ve pazarlama performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu, finansal performans üzerinde ise çok büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Araştırmaları sonucunda organizasyonların ekili bir inovasyon kültürünü benimsemeleri gerekliliğine vurgu yaparak, inovasyon kültürüne sahip ve inovasyonu iş alanlarında uygulayabilen işletmelerin rakipleri karşısında önde olacaklarını savunmaktadırlar (Alam vd. 2013, 60-66).

3.3. Öğrenen Örgüt ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Bir organizasyonda bilgi paylaşımı eksikse ya da yoksa; bireyler, takımlar ve birimler ve birimler arasındaki bilgi paylaşımları organizasyonlar için bilgileri edinerek, üretmek ve biriktirerek kaynak yaratmak ve kapasiteyi arttırmak adına önem arz etmektedir. Bu paylaşımlar sonucunda hem kaynaklar yapılandırılarak hem de kapasite inşa edilerek firma performansını önemli ölçüde arttırmak mümkün olacaktır (Wang vd. 2014, 231).

Literatürde bilgi paylaşımının firma performansı üzerindeki etkilerine pek fazla değinilmemiştir. Ancak literatürdeki çeşitli araştırmalar, bilgi paylaşımının üretim maliyetini düşürmede, yeni geliştirilen projelerin daha hızlı tamamlanması, hızlı karar verme ve koordinasyon, yetenek yönetimi, satış artışı ve son olarak yeni ürünlerden / hizmetlerden gelir elde edilmesi konularına değinmiştir. Eğitim ve geliştirme, bilgi teknoloji sistemleri, raporlama ve resmi belge yönetimi gibi günümüz bilgi paylaşımı gerektiren uygulamalar; ürün hizmet kalitesini zenginleştirme, inovasyon yeteneğini güçlendirme ve firma performansını artırma gibi bilgi entegrasyonu gerektiren hedeflere güzel örneklerdir (Wang ve diğerleri 2014, 238-239).

Therin ise stratejik açıdan firma performansını yan ürün olarak bir öğrenen örgüt geliştirme ve örgütsel öğrenme geliştirme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Ancak daha hızlı ya da fazla öğrenmenin firmaların rakiplerinden daha iyi performans göstereceğini öğrenmek anlamına gelmediğini vurgulamak gerekir. Therin'in 1000 firma üzerinde CEO ve yöneticilere yönlendirdiği anketler vasıtasıyla gerçekleştirdiği araştırmada öğrenen örgüt ve firma yenilik, finansal performans ilişkisini ortaya koyan bir konsept oluşturmuştur (Therin 2010, 9-13).



Şekil 11 Öğrenen Örgüt ve Performans İlişkisi - Kavramsal Çerçeve

Kaynak: Therin, François. 2010. "Learning Organization and Innovation Performance in High-Tech Small Firms." Working Paper Serie RMT 2003 (3-6):22. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00451466/document>.

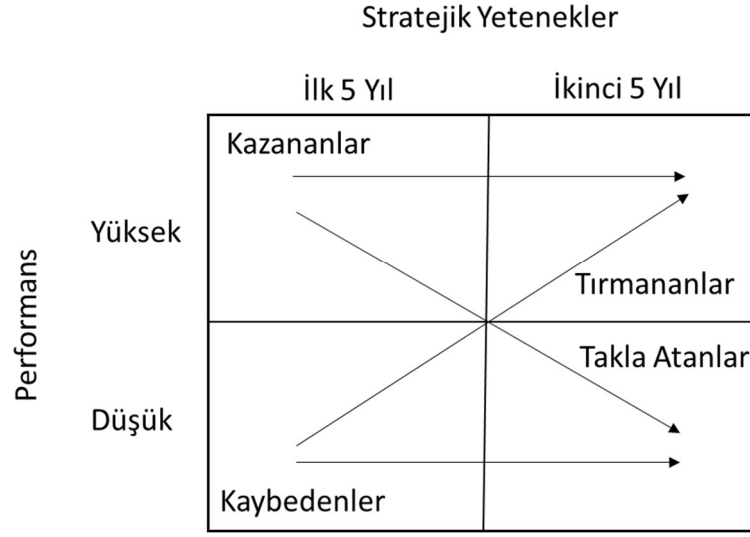
Araştırma’da Şekil 11’de belirtilen iç değişkenler 6 boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlar; agresiflik, analiz, savunmacılık, geleceği göreme, proaktiflik, tehlikelilik olarak tanımlanmıştır. Araştırma genelde yüksek teknoloji sektöründeki küçük çanlı firmalara yönlendirildiği için dış değişken olarak sadece yeni teknolojinin başka baskın bir buluş tarafından riske girmesi olarak tanımlanmıştır. Öğrenmenin etkisi açısından finansal ve yenilik performansları üzerinde olumlu bir etki tespit edilmiştir. Organizasyonda öğrenen örgüt geliştirmek yüksek teknoloji işletmelerinde firma performansını arttırmaktadır. Buna ek olarak öğrenen örgüt, yenilik performansı üzerinde finansal performansa göre daha etkilidir (Therin 2010, 12-15).

3.4. Stratejik İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Burrows ve diğerleri (2018, 1), sosyal etkileşim ve iş birliği içinde olan toplulukların inovasyonu tetiklediğini öne sürerek bu topluluklardaki yaratıcı kültürün işletme performansını arttırdığını belirtmektedirler. Teoride, yenilikçi bir topluluk işletme performansını arttırmada katkıda bulunmanın yanısıra işletmeye yeniden yatırım yapma, inovasyon ve büyüme sürekliliği alanlarında da katkıda bulunmaktadır.

İşletme yetenekleri işletmelerde finansal performans için temel belirleyicidir. Bu yetenekler görüşleri, bilgileri ve faaliyetleri biraraya getirerek işletmelerin misyon ve vizyonları doğrudan finansal sonuçlar üretecek sağlam adımlara çevirmektedir. Yetenekler, finansal performans ve rekabet gücü gibi istenilen hedeflerin gerçeğe dönüştürülmesinde rol oynamaktadır (Joyce ve Slocum 2012, 183–84).

Joyce ve Slocum yaptıkları araştırmada 10 yıl boyunca 40 değişik sanayiden 200’den fazla firma üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda şekil-12’de görüldüğü üzere işletme performansını 5 yıllık zaman dilimleri içinde stratejik yeteneklerine göre 4 farklı tip olarak belirlemişlerdir. Araştırmada temel aldıkları performans ölçütünü hissedarlara toplam geri dönüş (Total returns to shareholders (TRS)) olarak belirtmişlerdir (Joyce ve Slocum 2012, 183-185).



Şekil 12 İşletme Performansı Tipleri

Kaynak: Joyce, William F., and John W. Slocum. 2012. "Top Management Talent, Strategic Capabilities, and Firm Performance." *Organizational Dynamics* 41 (3). 185

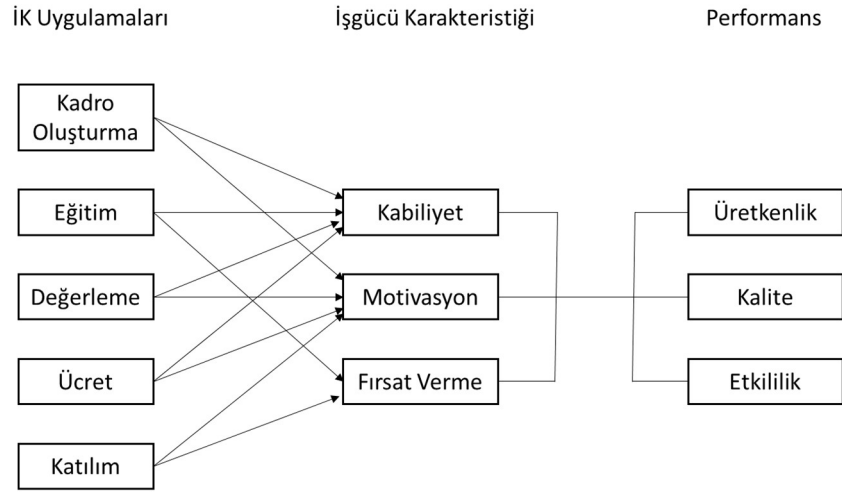
Şekil-12’de görüleceği üzere bazı firmalar hissedarlarına güçlü bir geri dönüş ile başlamışlardır ve ikinci beşş yıllık zaman diliminde de bu başarılarını devam ettirmişlerdir. Bu firmalar kazanan firmalar olarak tanımlanmaktadır. Takla atanlar ilk beş yılda güçlü bir geri dönüş sağlamaktalar ancak sonrasında bu başarıyı sürdüremeyip aksamışlardır. Tırmananlar ve Kaybedenler ilk beş yılda rakiplerine oranla hissedarlarına zayıf bir geri-dönüşte bulunmaktadırlar. Tırmananlar sorunlarının üstesinden gelerek yüksek seviye performansa çıkabilen işletmelerdir. Bu işletmeler, kendi endüstrilerinde rekabetçi konumlarını geliştirmek için güçlü bir yönetim ve yetenek uygulamalarını hayata geçirmeyi başarmışlardır. Araştırmacılar, hissedarlara toplam geri dönüş miktarı ölçeğini test etmek için araştırmalarında yatırılan sermaye, satışlarda büyüme, varlıklarda büyüme, hisse başına kazanç gibi diğer finansal ölçütleri de değerlendirmiş ve benzer sonuçlar elde etmişlerdir (Joyce ve Slocum 2012, 185).

Eğitim ve firma performansı arasındaki ilişki son 10 yılda birçok araştırmada değinilen konulardandır. Literatürlerde, eğitimin yüksek bilgi ve yetenek düzeyinde işgücü yaratarak firma organizasyonun performansını arttırdığı öne sürülen çalışmalar ortaya konmuştur. Eğitim, işletmelerin rekabet avantajındaki ana kaynaklardan iki tanesi; insan sermayesi ve örgütsel bilgi üzerinde çok önemli etkisi vardır (Aragon vd. 2014, 161).

Aragon ve arkadaşları organizasyonların insan kaynakları uygulamalarından olan eğitimin firma performansı üzerinde dolaylı şekilde etkisi olduğunu, bu etkinin kalifiye, esnek ve iyi hazırlanmış çalışanların yetiştirilerek firmaya rekabet avantajı sağladıklarını savunmaktadırlar. Ayrıca, eğitim ve performans ilişkisinde eğitimin üretkenlik, satış artışı, çalışan ücreti, kalite gibi ölçütlerde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Araştırmalarında 15 kişiden fazla çalışanı olan 1600 İspanyol firmanın CEO'ları ile yüzyüze görüşerek veri toplamışlardır. Topladıkları verileri analiz ettikten sonra, eğitim ve performans arasında önemli bir ilişki tespit edememişlerdir, ancak öğrenme odaklı eğitim (learning-oriented training) yerine örgütsel öğrenmenin kişi, grup ve örgüt katmanlarında da işletme performansında olumlu bir artış yarattığını ortaya koymaktadırlar (Aragón vd. 2014, 164-166).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının doğru kombinasyonları firma performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe genellikle insan kaynakları uygulamalarının firma performansı ile ilişkileri incelenmektedir. Kaynak temelli görüşe göre, stratejik insan kaynakları yönetiminde rekabet üstünlüğü sağlamak için kaynakların değerli, az ve taklit edilemez olması önemlidir. Bu kaynaklardan biri olan işgücü karakteristiği çoğu araştırmada kabiliyet, motivasyon ve fırsatların kullanılması olarak belirtilmektedir. Bu üç faktörün kombinasyonu ise işletme performansı üzerinde dolaylı yoldan etkilidir. Bu etki işgücü özelliği ve niteliği üzerinden ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yetenekli işgücünün motivasyonu eksikse ve yeteneklerinin kullanılmasına izin verilmezse, bu işgücü etkili şekilde iş göremez. Rekabet üstünlüğü sağlamak için organizasyonlar bu üç karakteristiğin hepsini içeren bir sistem geliştirmelidirler (Delery ve Gupta 2016, 141).

Delery ve Gupta (2016, 142) stratejik insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiyi işgücü karakteristiği üzerinden incelemiştir. Performans ölçütleri olarak üretkenlik, kalite ve verimlilik olmak üzere finansal kaynaklı olmayan ölçütler seçmişlerdir.



Şekil 13 İK Uygulamaları, İşgücü Karakteristiği ve Performans Modeli

Kaynak: Delery, John, and Nina Gupta. 2016. "Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 3 (2):142

Çalışanlara yapılan yatırımın ileride çok değerli ve benzersiz insan sermayesi elde edilmesiyle firmalar rekabet üstünlüğünü elde etmektedirler. En iyi performans gösteren çalışanların firma performansına orantısız şekilde katkıda bulunduğu dair kanıtlar olduğunu öne sürmektedir (Cappelli ve Keller 2014, 308).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

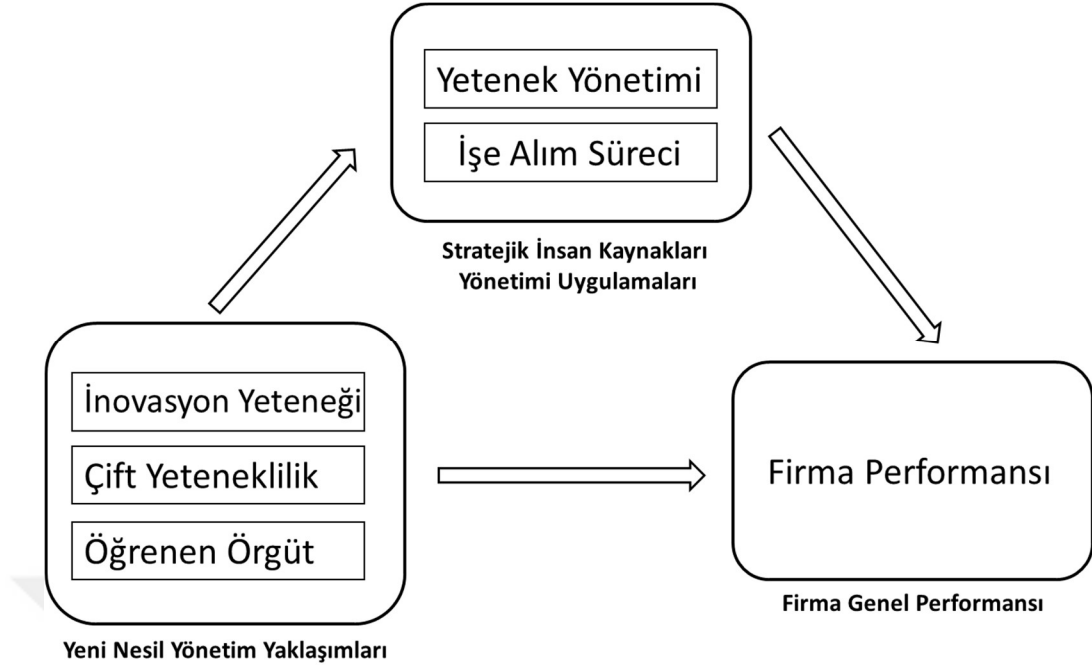
ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı temel olarak, yeni nesil yönetim yaklaşımlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, firma performansını ne derece ve ne yönde etkilediği sorusunu yanıtlamaktır. Böylelikle araştırmada ele alınan değişkenlerin firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir. Bulgular ışığında firmalar finansal ve büyüme olarak yeni nesil yönetim stratejilerini kendi hedefleri doğrultusunda nasıl uygulayacaklarını ve bu noktada stratejik insan kaynakları yönetiminlerini nasıl şekillendireceklerini belirleyebileceklerdir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkileri incelenecek değişkenler için oluşturulan araştırma modeli aşağıda grafiksel olarak gösterilmiştir. Bu modelde hem yeni nesil yönetim yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki etkileri, hem de stratejik insan kaynakları yönetimindeki yetenek yönetimi ve işe alım süreçlerinin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir.



Şekil 14 Araştırma Modeli

4.3. Hipotez Geliştirme

Araştırmada incelenecek değişkenler arasında daha önceden yapılmış çalışmalara, değişkenler arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ve yönü ile ilgili ortaya çıkan bulgulara mevcut bölümde değinilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri, bölüm içerisindeki başlıklar altında belirtilmiştir.

4.3.1. İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi

İnovasyona ilişkin literatürde, bir firmanın başarısı ve sürdürülebilirliğinin en temel kaynağının inovasyon olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca, işletmeler yüksek oranda tahmin edilemez teknolojik gelişimin çok yüksek olduğu pazarlarda performanslarını arttırmak ve rekabetçilik için inovasyon yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar (El Manzani vd. 2017, 189). Literatürde inovasyon yeteneği, global ekonomide önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle inovasyon yeteneğinin firma performansı ile ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

İnovasyon yeteneğinin, firma performansını çeşitli yönlerden artırabildiği literatürde görülmektedir. Literatürde özellikle, inovasyon performansı, üretim performansı- yönetim, piyasa (pazar) performansı ve finansal performans olmak üzere 4 boyut üzerinde olumlu yönde etkisi görülmektedir (Ferreira, Coelho, ve Moutinho 2018, 1). İnovasyonu örgütsel performans (finansal ve işletmesel) ile ilişkilendiren araştırmalarda mevcuttur ve araştırma bulgularında daha fazla inovasyon yeteneğinin kullanılması daha fazla örgütsel performans anlamına gelmektedir (Calantone vd. 2002, 515; Huang vd. 2009, 323; Marques ve Ferreira 2009, 53). Saunila, örgütsel performans ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi incelerken inovasyon yeteneğinin finansal performans üzerinde işletmesel performansa göre çok daha fazla etkisi olduğunu ortaya çıkartmıştır (Saunila 2014, 171).

Rajapathirana ve Hui; inovasyon yeteneği, inovasyon çabası ve firma performansı ilişkisini araştırmak üzere Sri Lanka sigorta sektörü üzerinde inceleme yapılmıştır. Buna göre, bölgedeki sigorta firmalarında çalışan, 379 üst düzey yönetici araştırma kapsamına dahil edilmiş olup, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Modelin varsayımının ampirik olarak doğrulanması, inovasyon yeteneğinin, inovasyon çabası ve firma performansı üzerinde önemli ve güçlü bir ilişkisi olduğuna kanıt sağlamıştır. Araştırmada firma performansı, inovasyon, pazar ve finansal performans olarak üç boyutta incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, inovasyon yeteneği firma performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğuna dair hipotezler desteklenmiştir. (Rajapathirana ve Hui 2018, 1-10).

Portekiz'deki KOBİ'lere toplam 387 anket üzerinde gerçekleştirilen bir ampirik çalışmaya göre, dinamik yetenekler, yaratıcılık ve inovasyon kapasitesi, önemli ölçüde ve pozitif yönde firma performansını etkilemektedir. Bu çalışmaya göre, dinamik yetenekler, yaratıcılık ve inovasyon yeteneği üzerinden dolaylı olarak performans ve rekabet yeteneğini etkilemektedir. Yaratıcılık ve inovasyon yeteneği, dinamik yeteneklerin bir enstrümanı gibi hareket etmektedir ve firmaların daha rekabetçi ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. Çalışmaya göre İnovasyon yeteneği, hem rekabetçiliği hem de firma performansını önemli derecede

etkilemekte ve yaratıcılık ise, dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini güçlendirmektedir (Ferreira, Coelho, ve Moutinho 2018, 7).

Acar ve Kalmuk (2015, 169) örgütsel öğrenme yeteneğinin, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkide arabuluculuk yapmasının önemini araştırmışlardır. Birçok deneysel çalışmaya ve literatüre göre; inovasyon firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle; inovasyonun firma performansı üzerindeki olumlu etkisi, organizasyonların öğrenme yeteneği arttırıcı destekleyici idari faaliyetlerini uygulamasıyla daha da arttırılabilir.

Aryanto vd. (2015, 878) çalışmasında, performansı tek boyutlu olarak ele almış, stratejik insan kaynakları yönetimi ve inovasyon yeteneğinin inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere, Endonezya yazılım sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. 91 soruluk bir anket yoluyla toplanan veriler, 172 Endonezya yazılım firmasından toplam 42 firma (% 24,4'lük cevap oranı) cevap oranıyla gerçekleşmiştir. Bu çalışma ile stratejik insan kaynakları yönetiminin inovasyon kapasitesini önemli ölçüde etkilediğini kanıtlamakta ve ayrıca inovasyon yeteneğinin inovasyon performansını da önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

H1a: *Inovasyon yeteneği, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.*

H1b: *Inovasyon yeteneği, stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

4.3.2. Çift Yeteneklilik ve Firma Performansı İlişkisi

Literatürdeki genel ve kabul gören tanımlamalarda çift yeteneklilik keşfedici ve işleyici yeteneklerin uygun bir dengede yönetilebilmesi olarak açıklanmaktadır (Menguc ve Auh 2008, 456; O'Reilly ve Tushman 2013, 324). Keşfedici daha radikal yenilikler için yeni bilgilerin geliştirilmesi, işleyici ise mevcut bilgilerin genişletilmesi ve işlenmesi ile artımsal yeniliklere yol göstericidir (Derbyshire 2014, 574).

Çift yeteneklilik ve performans ilişkisini inceleyen uluslararası bir araştırmada 15 ülkede 45 girişimci üzerinde yapılan araştırmada üretim, teknik hizmetler ve AR-GE alanlarında çift yetenekliliğin satışlardaki artışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Derbyshire 574, 2014). Satışlardaki büyüme işletme performansı üzerinde olumlu etki bıraktığı için yukarıda belirtilen sektörlerdeki işletmeler çift yeteneklilik vasıtasıyla diğer işletmelere oranla daha yüksek performans sergilemektedirler.

Mükemmel bir işletme performansı elde etmek için yenilikçi stratejilerinin iki boyutunun dengeli bir şekilde ele alınması önemlidir. Bu doğrultuda hem işleyici hem keşfedici yetenekleri bir arada kullanarak işletmeler sürdürülebilir performans için belirlediklere hedeflere daha hızlı ve güçlü bir şekilde ulaşmaktadırlar (Raisch ve Birkinshaw 2008, 377). Çift yeteneklilik ve işletme performansı ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma ise Marmara bölgesinde çeşitli sektörlerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde anket yoluyla toplanan verilerin işlenmesi sonucunda çift yetenekliliğin (yenilikçi) işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Erdil vd. 2011, 76).

Hem keşfedici hemde işleyici yeteneklerin ikisini de uygulayabilen firmalar birini uygulayan firmalara oranla daha üstün bir performans sergilemektedirler. Bu doğrultuda firmaların büyüme performansında örgütsel çift yetenekliliğin önemi ve gerekliliği göz ardı edilemez (Junni vd. 2013, 310). Firmaların bu iki yeteneğini de dengelemesi performansları üzerinde sinerjik bir etki üretmektedir (Cao vd. 2009, 794). Ayrıca üst yönetimin çiftyeteneklilik için davranışsal entegrasyonu önemi, keşifsel ve işletmesel faaliyetlerde firma performansını arttırdığını göstermektedir (Lubatkin vd. 2006, 646).

Çift yeteneklilik bazı literatürlerde aracı değişken olarak da kullanılmıştır. Buna örnek olarak, yapılan bir araştırmada girişimci yönelim ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki yenilikçi çift yetenekliliğin aracı rolü üzerinden incelenmiştir ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Belirtilen aracı değişkenin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu savunulmaktadır (Zhang . 2016, 131).

Genel olarak literatüre bakıldığında çift yeteneklilik ve işletme performansı arasında her ne kadar anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya konulmuş olsada bu iki değişken arasında olumsuz ilişkiyi inceleyen araştırmalarda mevcuttur. Bu araştırmalardan bir tanesinde farklı işletme tiplerinde her iki yeteneğinde kullanılmasının işletme performansı üzerinde olumsuz etkileri olacağı hipotezi savunulmaktadır (Menguc ve Auh 2008, 466). Ancak, bu iki değişken arasındaki olumsuz etki toplanan verilerin analizleri sonucunda anlamsız çıkmıştır ve hipotez geçersiz sayılmıştır.

Literatürde konu üzerine yapılan araştırmalarda, bir diğer akım ise her bir çift yetenekliliğin örgütsel ve içeriksel olarak işletme üzerinde nasıl bir ağırlığı olacağı üzerinedir. Bu araştırmacılar, çiftyetenekliliği bir süreç olarak görmektedirler. Keşfedici ve işleyici yetenekler birbirleriyle ilişkili değildir, firma performansını arttırmak için belli bir sırayla birbirlerini takip etmektedirler (Benner vd. 2003, 252; Lisboa vd. 2011, 1157; Sirén vd. 2012, 18; Yalcinkaya vd. 2007, 63). Örneğin; Lisboa ve arkadaşlarının (2011, 1157) Portekiz’de uzman ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada, müşteri odaklılık hem keşfedici hemde işleyici yetenek ile ilişkiliyken, rakip odaklılık sadece işleyici yetenek ile ilişkilidir. İşleyici yetenek mevcut zamandaki performans üzerinde etkiliyken, keşfedici yetenek gelecek zamandaki performans üzerinde etkilidir.

Hipotez 1a: *Çift yetenekliliğin doğrudan ve pozitif yönde firma performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1b: *Çift yeteneklilik stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

4.3.3. Öğrenen Örgüt ve Firma Performansı İlişkisi

Öğrenen bir örgüte ulaşmak için Watkins ve Marwick’in (1997) geliştirmiş olduğu model için hazırladıkları anket olan “Dimensions of Learning Organization Questionnaire – DLOQ” literatürde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmıştır. Araştırmalarında Watkins ve Marwick’in ölçüm aracı olan DLOQ kullanan çoğu araştırmacı, öğrenen örgüt ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Ellinger ve diğerkleri (2002, 9) Amerika Birleşik Devletleri'nde üretim firmalarındaki lojistik departman müdürlerinden topladıkları veriler ışığında öğrenen örgüt uygulamaları ve finansal performans arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Davis ve Daley (2008) ise öğrenen örgüt boyutları ile firmaların yatırım dönüş, hisse başı kazanç, çalışan başına net gelir ve yeni ürün satışları gibi finansal indikatörleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Amerika Birleşik Devletler'inde yıllık geliri 100 milyon dolardan fazla olan 2000 firma'daki insan kaynakları ve satış/pazarlama yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında öğrenen örgüt ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmışlardır (Davis ve Daley 2008, 52–54).

Hindistan'da hizmet ve üretim sektörlerinde 235 yönetici üzerinden toplanan verilerde ise öğrenen örgüt ile hem finansal performansın artması hem de örgütsel bilgi edinimi üzerinde çok önemli etkisi olduğu ortaya çıkartılmıştır (Awasthy ve Gupta 2011, 392). Bu araştırma sonucunda hem hizmet hemde üretim sektörü arasında öğrenen örgüt etkisi açısından bir fark olmadığı; ancak yapısal seviyenin bireysel öğrenme seviyesine göre daha etkili olduğu bulunmuştur (Awasthy ve Gupta 2011, 392-404). Benzer çalışma Malezya'daki 218 şirket üzerinden yapılmış olup, öğrenen örgütün finansal performans ve bilgi performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Noubar vd. 2011, 852).

Yu ve Chen (2015, 1) ise öğrenen örgüt ile bilgi performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tayvan'da kütüphanelerde yaptıkları araştırmada öğrenen örgütün sürekli eğitim fırsatı yaratma ve öğrenmeyi yakalayıp paylaşan sistemler kurma boyutlarının kütüphane çalışanlarının resmi ve resmi olmayan öğrenme metodlarına etkisi olduğunu ve kütüphanenin bilgi performansını zenginleştirdiğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak resmi olmayan yollardan öğrenmenin örgütsel bilgi performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkartmışlardır.

Kamu sektöründe yapılan bir araştırmada ise öğrenen örgütün, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bireysel/grup düzeyinde öğrenme karakteristiği ile örgütsel performans arasında aracı etkisi olduğu bulunmuştur (Pokharel ve Choi 2015, 126).

Yapılan araştırmalarda öğrenen örgütlerin, doğrudan ve dolaylı olarak örgütlerde olumlu davranışları arttırdığı ve olumsuz davranışları azalttıkları tespit (K. Kim, Watkins, ve Lu 2017, 180). Bu örgütsel davranışlar; örgütsel bağlılık, özyeterlilik, çalışan bağlılığı, çalışan değişim eğilimi ve kişilerarası güven olacak şekilde araştırılmıştır (Dirani 2009,192).

Öğrenen örgüt ile liderlik kavramı arasındaki ilişkiye değinen Shaya, liderlik stillerinin öğrenen örgüt süreçlerini desteklemesi gerektiğini, karşılık olarak öğrenen örgütün de liderlerin örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlamaları için bilgi, teknik ve edinimler olarak desteklemesi gerekmektedir (Sahaya 2012, 109). Dolayısıyla, öğrenen örgüt ve liderlik arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkiden yola çıkarak, öğrenen örgütün, ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme boyutunun etkileşimci liderlik ile firmaların aktif karlılık oranında aracı etkisi olduğunu belirtilirken; liderin model olması ve öğrenmeyi desteklemesi, soru sormayı destekleme boyutlarının dönüşümcü liderlik ile firmaların aktif karlılık oranında aracı etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Sahaya 2012, 108). Liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki bir diğer araştırmada ise dönüşümcü liderliğin iş birliği ve takım çalışması haricinde diğer altı boyutta etkili olduğu, etkileşimci liderliğin ise bütün öğrenen örgüt boyutlarında etkili olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, bankacılık sektöründe etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe oranla öğrenen örgüt kültürünü geliştirmede daha etkili olduğu savunulmaktadır (Sopheak 2013, 114).

Öğrenen örgüt ile bireysel iş, kariyer geliştirme arasında pozitif bir korelasyon mevcuttur ve iş tatmini açısından öğrenen örgütün olumlu etkileri göze çarpmaktadır (Dirani 2009, 203). Aynı zamanda, bugüne kadar yapılan araştırmalarda; kariyer esnekliği, kariyer gelişimi ve iş performansı ile örgüt performansı arasında da olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Abu-Tineh 2011, 635; Parsa vd. 2014, 218; Dekoulou ve Trivellas 2015, 367).

Yukarıdaki araştırmalardan anlaşılacağı üzere öğrenen örgüt boyutları ile örgütsel performans arasında bir korelasyon, ilişki mevcuttur. Çoğu araştırmada öğrenen örgütün performansı arttırdığına önemli bulgular ortaya konmuştur (Watkins ve Kim 2018, 24).

H3a: *Öğrenen örgüt, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.*

H3b: *Öğrenen örgüt, stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

4.3.4. Yetenek Yönetimi ve Firma Performansı İlişkisi

Yetenek yönetimi teriminin modern toplumda insan kaynakları gelişimini yansıtan çeşitli tanımlamaları vardır. İlk başlarda üst kademe yöneticilerin iş alımı ve bu roller için en zeki ve yetenkli adayların seçimi şeklinde bir algı varken, yakın zamandaki çalışmalarda küreselleşen dünyanın getirdikleri ile firma için en önemli çalışanın dikkatinin çekilmesi, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması yönünde çalışmalar artmıştır (Ariss vd. 2014, 174).

İnovasyon ve yeni teknolojiler rakipler tarafından kolayca taklit edilebileceği için geçici bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar, ancak yetenek yönetimi uygulamaları daha kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yeteneğin çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönetilmesi ve ödüllendirilmesi gibi yetenek yönetimi uygulamaları firmalara sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar.

Yetenek yönetimi teorisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanlarının yeteneklerini azami düzeye çıkartmaya dayanmaktadır. Bunun sonucunda yetenek yönetimi firmaların performansını artırıcı bir etmen olarak insan kaynakları yönetiminin değişmez bir parçası olmaktadır (Farndale, Scullion, ve Sparrow 2010, 163). Yapılan bir araştırmada, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yönetici ve liderlerin %73'ü organizasyonların başarı elde etmesinde yetenek yönetimi ve işletme stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğunu kabul etmektedirler. Bu ifadeden firmaların, yetenek yönetimi ve strateji entegrasyonu ile mükemmel organizasyon olma yolundaki öneminin farkındalardır (Iyria 2013, 288).

Bir işletmenin çalışma prensibini bir makinaya benzetersek, işletmenin ana ekipmanları olan süreçlerin, sistemlerin ve işletme yapısının birbirleriyle sürtünmeden bir uyum halinde ayarlanmasıyla işletmeler başarıya ulaşmaktadır.

Aksi takdirde, makinenin dişlilerinde bir uyumsuzluk olduğu zaman makinenin işleyişi bozulacaktır, bu elementlerin uyusuzluğu ile işletmelerde de işleyiş başarız olacaktır. Bu elementler seçilmiş yetenekler tarafından uygulanmaktadır. Bu yüzden doğal olarak firma performansının geliştirilmesinde en itici güç ve kaldıraç yetenektir (Iyria 2013, 287).

Bengaldeş'te perakende sektöründe yapılan araştırmada yetenek yönetiminin, yeteneği çekilmesi, seçilmesi, bağlanması, geliştirilmesi ve tutulması uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu uygulamalardan yetenek geliştirme haricindekiler ile firma performansı üzerinde olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Uddin 2016, 16).

Yetenek yönetiminde üst yönetimin önemi birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Buna göre Joyce ve Slocum (2012, 184), üst yönetimin yeteneklerin yaratılıp devam ettirilmesinde çok etkili bir rol üstlendikleri, özellikle yetenek yönetiminin örgütsel stratejik yetneklilik bağlamında anlaşılması için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Birleşik Devletler başta olmak üzere dünyada 40 farklı endüstriden 200 firma üzerinde 10 sene boyunca toplanan veriler ışığında, kıdemli yöneticilerin yetenekleri firmaların stratejik ihtiyaçları ve fırsatlarına göre yönetmesi gerekliliğini ortaya çıkartmışlardır. Doğru zamanda doğru kişiyi kritik pozisyonlara insan kaynakları uzmanları için yeni bir aktivite değildir, ancak bu aktivitenin etkin bir şekilde yapılarak yetenek yönetimi ile birlikte firmalara uzun vadede başarı getirmektedir (Ashton ve Morton 2005, 28).

Günümüzde ulusal ve uluslararası seviyelerde çalışan sirkülasyonu çok yüksektir. Bu yüzden özellikle gelişmekte olan ülkelerde yetenek yönetimi, firmaların göz önünde bulundurması gereken önemli uygulamalardan biridir. Firmalar kendi stratejileri doğrultusunda yetenekleri elde etmeli, eğitmeli ve tutmalıdır. Bu doğrultuda Nijerya'da üst yöneticiler üzerinden yapılan bir anket çalışmasında ziyaret edilen firmaların %95 gibi büyük bir kısmında yetenek yönetiminin tam veya kısmen uygulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, anketi cevaplayan yöneticilerin hepsi yetenek yönetimi ve firma performansı arasında olumlu işiki olduğunu kabul ederken, cevaplayanlardan %63.7'si yetenek

yönetimine yapılacak olan finansal yatırımın organizasyonlarında zenginlik yaratacaklarını belirtmişlerdir (Kehinde 2012, 184–85).

H4: *Yetenek Yönetimi uygulamaları firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.*

4.3.5. İşe Alım Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi

Organizasyonların kısa ve orta vadede başarılı olma ve hayatta kalmaları için ihtiyaçları olan çalışanları tanımlamaları ve elde etmeleri gereklidir. Bu strateji, seçme ve işe alma şeklinde organizasyonların genel kaynak yaratma stratejilerindedir (Ekwoaba vd. 2015, 25). Literatürde yapılan çalışmalarda ve mevcut bulgularda firma performansı ve seçme, işe alma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya konmaktadır (Gamage 2014, 42).

Gamage (2014, 42), personel seçme uygulamalarında adayların nasıl işe alınması gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır. Doğru bir şekilde tasarlanan süreç, adayların yeterliliğini tanımlanması ve pozisyon ile eşleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca, uygun seçim araçlarının kullanılması doğru adayların boş olan pozisyonu doldurma olasılığı artacaktır. Böylece pozisyon için seçilen en iyi adaylar üretkenliği arttıracaklardır.

Literatürde bazı çalışmalarda; insan kaynakları uygulamalarından işe alım ve seçmenin firma performansı üzerinde doğrudan bir ilişkisi olmadığı, ama dolaylı olarak bir ilişki kurulabileceği belirtilmektedir (Dimba 2010, 131). Ancak, yapılan çoğu araştırmalarda bu bulgunun aksi tespit edilerek, belirtilen ik uygulamaları ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Gamage (2014, 37), Japonyadaki küçük orta ölçekli üretim işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada 436 işletme ile görüşüp 144 işletme üzerinden toplanan verilerin ışığında işe alma ve işletme uygulamaları, işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Nijerya’da bir bankada rastgele seçilen çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada 130 geçerli anket üzerinden seçme ve işe alma kriterlerinin organizasyon performansına kesin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak daha objektif kriterlerin daha iyi performans anlamına

geldiği tespit edilmiştir (Ekwoaba vd. 2015, 22). Benzer olarak Pakistan’da bir bankadaki 116 şube yöneticisi üzerinden yapılan çalışmada da işletmelerin seçme, işe alma, eğitime ve geliştirme gibi insan kaynakları stratejileri kullanmalarının finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. (Rehman vd. 2017,91).

Greer ve diğerleri, küçük işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarında özellikle stratejik işe alımın bu işletmelerin performansları üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Küçük firmaların sahipleri ya da yöneticileri, insan kaynaklarının stratejik önemini bilerek büyük firmaların uygulamalarını taklit etmeleri kendi firma performanslarında olumlu etki oluşturacaktır. Ayrıca, seçilecek olan adayların firmayla birlikte büyüme becerisine sahip olması işletme performansında olumlu bir etki yaratacaktır (Greer vd. 2016, 19).

Kim ve Ployhart (2014, 361) ise hem işe alım hem de eğitim uygulamalarının işletmelerin finansal ölçüt olarak karlılığı, büyüme ölçütü olarak işçi üretkenliği performanslarına doğrudan etki ettiğini tespit etmişlerdir. 12 yıl boyunca 359 firma üzerinden topladıkları veriler ışığında özellikle ekonomik durgunluk öncesi, süreci ve sonrasındaki firma performanslarını işe alım ve eğitim uygulamaları üzerinden incelemişlerdir. Bu doğrultuda, işe alımın durgunluk sonrası iyileşme döneminde faydalı olacağını ve firmanın rakiplerine göre güçlenmesini sağlayacağını belirtmektedirler (Kim ve Ployhart 2014, 361).

H5: *İşe alım süreci firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.*

BEŞİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.1. Araştırma Yöntemi

Bir önceki bölümde ele alınan araştırma hipotezlerini test edebilmek için, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada ele alınan anakütle, örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracı bu bölüm altında detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

5.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada incelenecek olan bağımsız değişkenlerden biri olan örgütsel çift yeteneklilik, işleyici ve keşfedici olarak iki ayrı boyutta inceleyen Açıkgöz'ün (2015) çalışmasından yararlanılmıştır. Öğrenen örgüt bağımsız değişkeni için, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı boyutlarıyla inceleyen Nuran Kaya'nın (2015) yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. İnovasyon Yeteneği bağımsız değişkeni için, Akman'ın (2003) doktora tezinde geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yenilikçi örgüt kültürü, iş proseslerinin özellikleri, dış çevreyi anlayabilme yeteneği sorularına yanıt aranmıştır. Yetenek yönetimi aracı değişkeni için, pratiklik-liderlik-kabiliyet-yaratıcılık şeklinde dört boyutlu olarak inceleyen Funda Kaya'nın (2015) yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. İşe alım sürecini ölçmek için ise Al-Qudah, Osman, ve Al-Qudah (2014)'ın çalışmasında yer alan insan kaynakları uygulamaları anketinin, işe alım süreci kısmı çalışmaya adapte edilmiştir. Firma performansı bağımlı değişkeni ise, finansal ve büyüme performansı olarak iki alt boyutta alınmıştır ve Altındağ'ın (2011) doktora tezinden yararlanılmıştır.

Tablo 10 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

Ölçek	Soru Sayısı	Alınan Kaynak	Birincil Kaynak
İnovasyon Yeteneği	6	Akman, G. (2003)	Yazar tarafından geliştirilmiştir.
Çift Yeteneklilik	17	Açıkğöz, A. (2015)	<ul style="list-style-type: none">• Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006)• Zhou, K. Z. ve Wu, F. (2010)• He, Z. L. ve Wong, P. K. (2004)
Öğrenen Örgüt	15	Kaya, N. (2015)	<ul style="list-style-type: none">• Sinkula, Baker ve Noordewier 1997• Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002)
Yetenek Yönetimi	35	Kaya, F. (2015)	-
İşe Alım	6	Al-Qudah, H. M. A., Osman, D. A. ve Al-Qudah, H. M. (2014)	<ul style="list-style-type: none">• Sekaran, U. (2003)
Firma Performansı	12	Altındağ, E. (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra vd.(2002), Chang vd. (2003), King ve Zeithaml, (2001), Lynch vd. (2000), Rozenzweig vd. (2003), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Baker ve Sinkula (1999), Vorhies vd. (1999), Vorhies ve Morgan (2005)

5.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Yapılan araştırmada Türkiye'nin nüfus ve sanayi olarak en büyük dört şehrinde (Ankara, Bursa, İstanbul, İzmir) büyük ve orta ölçekli firmalar üzerinden veri toplanmıştır. Konu değişkenlerinin her sektöre uyarlanabilir olmasından yola çıkılarak sektör olarak özellikle herhangi bir sektöre odaklanılmamıştır. Ancak, ülkemizde en güçlü ve büyük kuruluşlar olarak yoğunlukla özel bankalardan, tekstil, bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon firmalarından geri dönüşler olmuştur.

Araştırmada veriler, işletmelerde çalışan orta-üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri üzerinden toplanmıştır. İşletme stratejilerinde karar verme ve firma ile ilgili finansal bilgilerin bu kitle tarafından daha doğru ve tutarlı bir şekilde cevaplanacağını düşünülmüştür.

5.1.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplama aracı olarak önceki bölümde belirtilen ölçeklerin derlenip uyarlanması ile bir anket oluşturulmuştur. Ankette 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır ve anket formu EK-1 olarak tezin sonuna eklenmiştir. Ankette kullanılan 7'li Likert ölçeğindeki değerler: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kararsızım, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum şeklinde alınmıştır.

Oluşturulan anket hem online olarak hem de elden dağıtılmıştır. Online olarak google form üzerinden ilgili firmadaki yöneticilere anket linki mail olarak gönderilmiştir. Online olarak gönderilemeyen durumlarda daha önceden hazırlanan EK-1 formatındaki çıktılardan elden verilip, geri toplanmıştır. Gönderilen anketlerden 387 adet geri dönüş olmuştur. Toplanan verilerin analizi için bazı literatürlerde örneklem sayısının soru sayısına oranı belirtilirken bazı literatürlerde sayı olarak 300 üzeri verinin yeterli olduğu varsayılmaktadır (Williams ve diğerleri 2010, 5). Toplanan geçerli 387 adet verinin analize yeterli olduğu sonraki bölümlerde anlatılan geçerlilik testlerinde kanıtlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlıkları

Araştırma Türkiye'deki büyük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılmıştır. Araştırılan firmalarda yeni nesil yönetim yaklaşımlarının firma performansları üzerinde etkileri ve bu etkilerde stratejik insan kaynakları yönetiminin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının Türkiye genelinde benzer sonuçlar verileceği düşünülmektedir. Ancak küçük işletmeler ve düşük sermayeli firmalar üzerinde nasıl sonuçların ortaya çıkacağı gelecek araştırmaların konusu olabilir.

5.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizleri SPSS 22 ve SmartPLS 2.2 istatistik programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS üzerinden, yapısal eşitlik analizi SmartPLS üzerinden analiz edilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri de SPSS yardımıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistik analizleri sonucundaki veriler ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

5.3.1. Demografik Özellikler

Geçerli anketler üzerinden yapılan demografik analizler sonucunda ortaya çıkan tablolar ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Anketi cevaplandıran çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim...vb gibi özelliklerinin veriler üzerinde ve araştırma bulguları için önemi vardır.

Anket çalışmasında ilk olarak firmaların büyüklüklerini de ölçebilecek bir parametre olan faaliyet alanları irdelenmiştir. Bölgesel, ulusal ve uluslararası olmak üzere üç farklı boyutta incelenen firmalar için ankete katılanların yaklaşık %11'i bölgesel firmalarda çalışmaktayken, yaklaşık %30'u ulusal firmalarda geri kalan yüzde %59'u ise uluslararası firmalarda çalışmaktadır. Buna göre, toplanan verilerin çoğunluğunun uluslararası firmalarda çalışanlardan oluşması anakütlenin doğru bir şekilde seçildiğini göstermektedir.

Tablo 11 Firma Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Sıklık	Yüzde
Bölgesel	42	%10.9
Ulusal	117	%30.2
Uluslararası	228	%58.9
Toplam	387	%100

Anketi cevaplayan yöneticilerden yaklaşık yarısı (%48.6) soru içerisinde belirtilen sektörler dışından katılım sağlamışlardır. Diğer sektörleri seçenek olarak işaretleyen yöneticilerden sonra ankette belirtilen sektörlerden en fazla katılım bankacılık/finans (%14.0), giyim/tekstil/deri (%13.4) ve bilişim teknolojileri (%11.1) sektörlerinden olmuştur. Oranların bu şekilde dağılmasında geri dönüş oranının da büyük etkisi gözlemlenmektedir.

Tablo 12 Yöneticilerin Çalıştığı Sektörler

Sektör	Sıklık	Yüzde
Giyim/Tekstil/Deri	52	%13.4
Gıda	14	%3.6
Otomotiv	27	%7.0
Bankacılık/Finans	54	%14.0
Bilişim Teknolojileri	43	%11.1
Telekomünikasyon	9	%2.3
Diğer	188	%48.6
Toplam	387	%100

Yöneticilerin hangi departmanlardan sorumlu olduklarına dair toplanan verilerden %56.2 gibi büyük çoğunluk, anket cevapları içerisinde yer almayan departmanlardan sorumlu olduklarını belirtecek seçeneği işaretlemiştir. Bu noktada, veri derlenmesi sırasında belirtilen departmanlardan farklı departmanlarda yönetici olanların işaretledikleri seçenek diğer olarak kabul edilmiştir. Buna ek olarak örnekleme bulunan firma sahibi ve üst düzey yöneticilerin çoğunluğu, pozisyon

gereği buldukları firmanın en tepesinde oldukları için herhangi bir departman seçimi yapamış ve diğer seçenek üzerinden işaretleme yapmıştır. Bu doğrultuda statü ve sorumlu olunan departman sorularında tutarlılık tespit edilmiştir.

Ankete katılan yöneticilerden ikinci büyük kütle %18.1 oranla satış/pazarlama departmanından sorumlu yöneticilerdir. Bu yöneticileri sırasıyla üretim %10.1, muhasebe/finans %8.9 ve insan kaynakları/personel %6.7 izlemektedir.

Tablo 13 Yöneticilerin Sorumlu Oldukları Departmanlar

Departman	Sıklık	Yüzde
Üretim	39	%10.1
Muhasebe/Finans	34	%8.9
İnsan Kaynakları/Personel	26	%6.7
Satış/Pazarlama	70	%18.1
Diğer	218	%56.2
Toplam	387	%100

Ankete katılanların büyük çoğunluğunu %64.6 olarak orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Üst düzey yönetici pozisyonundakiler %24.5 ve işletme sahibi ya da ortağı pozisyonunda da %10.9 olarak göze çarpmaktadır. Firmalardaki pozisyon dağılımlarının da doğal olarak en tepeden aşağıya doğru arttığı göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan oranların mantık çerçevesi içerisinde olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 14 Yöneticilerin Pozisyonları

Pozisyon	Sıklık	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	42	%10.9
Üst Düzey Yönetici	95	%24.5
Orta Düzey Yönetici	250	%64.6
Toplam	387	%100

Tablo 15’te de görüldüğü üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuçlar ülkemizde yapılmış olan işgücü katılım oranları ile de örtüşmektedir. İstanbul Ticaret Borsasının Kasım 2018 verilerine göre işgücü katılım oranı erkeklerde %72 civarı iken kadınlarda bu oran %34 olarak göze çarpmaktadır. Ancak son yıllarda eğitim ve iş alanlarında fırsat eşitliğinin artması, kadınların iş yaşantısında daha aktif roller üstlenmesi ileride bu farkın azalarak kapanacağına işaret etmektedir.

Tablo 15 Yöneticilerin Cinsiyetleri

Pozisyon	Sıklık	Yüzde
Kadın	135	%34.9
Erkek	252	%65.1
Toplam	387	%100

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%92.3) üniversite mezunu olduğu göze çarpmaktadır. Üniversite mezunu yönetici oranı %54.3 iken, son zamanlarda bir çok üniversitenin çalışanlara yönelik hazırladığı yüksek lisans programları sayesinde yüksek lisans diplomasına sahip yönetici sayısı da %34.6 gibi bir oranla azımsanmayacak büyüklüktedir. Bu doğrultuda firmaların yönetici seçimlerinde eğitim seviyelerine önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 16 Yöneticilerin Eğitim Seviyesi

Departman	Sıklık	Yüzde
İlköğretim	2	%0.5
Lise	9	%2.3
Yüksekokul	19	%4.9
Üniversite	210	%54.3
Yüksek Lisans	134	%34.6
Doktora	13	%3.4
Toplam	387	%100

Anketteki diğer demografik özellikler ise katılımcıların yaşları, çalıştıkları süre ve şu anda buldukları işyerinde çalıştıkları sürelerdir. Toplanan veriler

incelendiğinde yöneticilerin ortalama yaşının 40 olduğu, ortalama çalışma süresinin 18 yıl ve şu andaki işyerinde çalışma süresinin yaklaşık 10 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Ülkemiz gibi emeklilik yaşının geç olduğu gelişmekte olan ülkelerde ortalama 40 yaş bir çalışanın yönetici seviyesine gelmesi için doğru bir yaşır. Ortalama çalışma süresinin 18 sene çıkması da ortalama yönetici yaşı da düşünüldüğünde işe başlama yaşının ortalama 22 olduğu çıkarımı yapılmasına olanak tanımaktadır.

Tablo 17 Cinsiyetlere göre Yaş Ortalamaları

	Yaş Ortalaması (yıl)	Ortalama Çalışma Süresi (yıl)	Şu anki İş Yerinde Ortalama Çalışma Süresi (yıl)
Kadın Yöneticiler	39	17.3	9.7
Erkek Yöneticiler	41	18.7	9.8
Toplam	40	18.2	9.8

Yaş ortalamaları cinsiyetlere göre ele alındığında, tablo 17’de de görüldüğü üzere erkek ve kadın yöneticiler arasında belirgin bir fark yoktur. Pozisyonlara göre ele alındığında ise işletme sahibi ya da ortağı pozisyonundaki yaş ortalama ve tecrübe alt seviyedeki pozisyonlara göre daha yüksektir. Pozisyonlar arasında yaş ortalamalarındaki fark yöneticilerin çalışma süresi ve tecrübeleriyle doğru orantılıdır.

Tablo 18 Pozisyonlara göre Yaş Ortalamaları

	Yaş Ortalaması (yıl)	Ortalama Çalışma Süresi (yıl)	Şu anki İş Yerinde Ortalama Çalışma Süresi (yıl)
İşletme Sahibi/Ortağı	46	24.1	12.9
Üst Düzey Yönetici	45	22.7	11.8
Orta Düzey Yönetici	38	15.5	8.5
Toplam	40	18.2	9.8

5.3.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmacıların amaçları ölçümlerdeki hata sayısını en aza indirmek için çeşitli yollar izlemektedirler. Bunlar; veri analizinde sıklıkla başvurulan, güvenilirlik ve geçerlilik analizleridir.

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için en çok kullanılan yöntem olarak Cronbach's Alpha (α) katsayısından istifade edilmektedir. Cronbach, bir değişken içerisindeki rastgele göstergelerin birbirleriyle ilişkilerini incelemektedir ve bu göstergelerin korelasyonlarını belirten bir katsayının veri seti testinde kullanılabilmesini ifade etmektedir (Cronbach 1951, 297). Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0'dan 1'e kadar ölçeğin güvenilirlik derecesini belirlemektedir. Genellikle değişkenlerin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayıdaki en alt değer 0.7 olarak alınmaktadır. Çeşitli keşitsel araştırmalarda bu limit 0.6 seviyesi üzerinde de kabul görmektedir. Bu rakamın üzerindeki değerler görüldüğü zaman değişkenlerin tutarlılığının doğrulandığı ve değişkenin güvenilir olduğı ortaya çıkmaktadır. (Hair ve diğerleri 2010, 123)

Cronbach's Alpha (α) katsayısı 1'e ne kadar yakınsa değişken ve veriler kendi içinde yüksek tutarlılığa sahiptir. Eğer katsayı, kabul edilen limit değerin altında ise değişkenlerden tutarsızlığa sebep olan göstergelerin analizden çıkartılmasıyla tutarlılığının artırılması hedeflenmektedir.

Tablo 19 Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) değeri
İnovasyon Yeteneği	6	0.906
Çift Yeteneklilik	17	0.956
Öğrenen Örgüt	15	0.946
Yetenek Yönetimi	35	0.971
İşe Alım	6	0.868
Firma Performansı	12	0.951
Tüm Değişkenler	91	0.974

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceki bilimsel araştırmalarda değerlendirilmesine rağmen bu araştırma için de bütün değişkenler üzerinde ayrı ayrı ve genel olarak güvenilirlik testi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik testi sonucunda Tablo 19'da da görüldüğü üzere bütün değişkenler kabul edilen limit değerin üzerindedir. Bu yüzden ölçekler üzerinde soru çıkartma, iptal etme veya ekleme gibi herhangi bir güncelleme yapılmamıştır. Genel olarak yapılan güvenilirlik testinde de 0.974 gibi yüksek bir değer elde edilmiştir.

Güvenilirlik testi sonuçlarına göre, ölçekteki bütün soruların katılımcılar tarafından doğru bir şekilde ve aynı yönde algılandığı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tekrar test edilip, ispatlanmıştır. Ancak; güvenilirlik analizi tek başına yeterli değildir ve ölçeğin yapılan araştırma üzerinde geçerli olmasının da analizi yapılmalıdır.

5.3.3. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, llmesi gerekenlerin doğru bir şekilde elde edilmesi olarak adlandırılır. Bu noktada, sorulacak soruların tam olarak istenilen cevaplara göre tasarlanması önem kazanmaktadır (Hair ve diğerleri 2010, 8). Araştırmada kullanılan ölçeklerin konsept tasarıma uygunluğu, tekboyutluluğu ve gerekli olan geçerlilik seviyesinde olduğunu görmek için ölçek geçerlilik analizi yapılması gereklidir (Hair ve diğerleri 2010, 103).

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden test edilmiş olsalarda, bu araştırma için de ölçeklerin öngörülen yapısal geçerliliğini test edebilmek için keşifsel faktör analizi (exploratory factor analysis - EFA) yapılmıştır.

Tablo 20 Değişkenler için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri

Değişkenler	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	Bartlett Küresellik Testi		
		Yaklaşık Ki-Kare	df	Sig.
İnovasyon Yeteneği	0.868	1458.563	15	0.000
Çift Yeteneklilik	0.938	5806.841	136	0.000
Öğrenen Örgüt	0.921	4797.440	105	0.000
Yetenek Yönetimi	0.954	11170.328	595	0.000
İşe Alım	0.809	1313.860	15	0.000
Firma Performansı	0.926	4308.517	66	0.000

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için iki ayrı ölçüm uygulanmıştır. Bunlar, örneklerin yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümü ve değişkenler arası korelasyon seviyesini ölçmek için de Bartlett'in küresellik testidir. KMO oranı 0 ile 1 arasında hesaplanırken, kabul edilen örneklem yeterliliği için limit değer 0.7 olarak belirtilmektedir (Kaiser 1974, 35).

Araştırmada kullanılan bütün değişkenler için hesaplanan en düşük KMO değerleri, işe alım değişkeninde 0.809 ve inovasyon yeteneği değişkeninde 0.868 olarak tatmin edici düzeydedir. Diğer değişkenlerde ise örneklem yeterliliği 0.9 değerinin üzerinde mükemmel derecede olarak ifade edilebilir. Bu veriler ışığında örneklem sayısı değişken sayısına göre oldukça yeterli bir düzeydedir ve değişkenler keşifsel faktör analizine uygundur.

Değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlılık derecesini ölçmek için istifade edilen Bartlett'in küresellik testinde ise dikkat edilmesi gereken değer, anlamlılık (sig.) olarak belirtilmektedir. Bu değer için olması gereken limit <0.05 olarak belirtilmektedir (Hair ve diğerleri 2010, 103). Tablo 20'de de görüleceği üzere araştırmada incelenen bütün değişkenler için ilişki anlamlılık derecesi 0.000 olarak belirtilen limit değerinin altındadır. Bartlett'in küresellik testi sonuçlarına göre bütün değişkenler arasında anlamlı bir ilişki, korelasyon mevcuttur.

5.3.4. Keşifsel Faktör Analizi

KMO ve Bartlett'in küresellik testlerinden başarıyla geçen değişkenlerin ve ölçeklerin geçerliliğinin sınanması için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her bir değişken için ayrı ayrı yapılan EFA sonuçları aşağıdaki tablolarda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 21 İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimizde yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışı ve şirket kültürü hakimdir.	0.716
Firmamızda ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardaki bilgiler etkin ve hızlı bir şekilde organize edilerek kullanılır.	0.767
Firmamız pazar koşullarında (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlerine ve proseslerine yansıtılabilmektedir.	0.699
Firmamızda çalışanlar gelen yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katılmaya ve bu konularda yeni fikirler üretmeye teşvik edilirler ve desteklenirler	0.630
Firmamızda, müşterilerden, tedarikçilerden vb.den gelen yeni fikirler sürekli olarak değerlendirilir ve ürün geliştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılır.	0.697
Firmamız pazardan aldığı geribildirim ile ürünlerinde ve proseslerinde sürekli olarak uygun değişiklikler ve yenilikler yaparak çevresindeki değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmektedirler.	0.678

İnovasyon Yeteneği ile ilgili yapılan keşifsel faktör analizinde faktörü oluşturan tüm bileşenlerin 0.630 ile 0.767 değerleri arasında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca tüm bağımsız değişkenlerin aynı anda hesaplandığı faktör analizi sırasında bu değişkenler tek bir boyutta kümelenmişlerdir.

Tablo 22 Çift Yeteneklilik Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Departmanınız, pazardaki talebi karşılamak için mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapar.		0.663
Departmanınız, mevcut ürünleri üzerinde düzenli olarak küçük çaplı değişiklikler yapar.		0.763
Departmanınız , ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut becerilerini güçlendirir.		0.644
Departmanınız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.		0.604
Departmanınız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.		0.644
Departmanınız, sahip olduğu bilgi tabanını mevcut ürünlere yönelik olarak sıklıkla geliştirir.		0.666
Departmanınız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut teknolojilerden istifade eder.		0.693
Yeni ürün geliştirme süreçlerinin maliyetlerini azaltmak departmanınızın önemli bir hedefidir.		
Departmanınız, firma için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.	0.676	
Departmanınız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.	0.782	
Departmanınız, firma için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.	0.797	
Departmanınız , firma için tamamen yeni olan bilgiler edinir.	0.765	
Departmanınız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.	0.751	
Departmanınız, firma için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.	0.772	
Departmanınız ,düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.	0.721	
Departmanınız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.	0.781	
Departmanınız , geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.	0.755	

Diğer bir üst boyut olan çift yeteneklilik faktörünün analizleri sonucunda beklendiği üzere bu boyut iki alt faktöre ayrılmıştır. Keşfedici ve işleyici olarak isimlendirilebilecek bu boyutların faktör yükleri sekizinci soru haricinde (Yeni ürün geliştirme süreçlerinin maliyetlerini azaltmak departmanınızın önemli bir hedefidir.) 0.500'ün altına düşmediği için soru kaybı yaşanmamıştır.

Tablo 23 Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İşletmemizin rekabet avantajları yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.			0.610
İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.			0.682
İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.			0.589
İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.			0.630
İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	0.799		
İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0.818		
Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	0.839		
Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	0.773		
İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetimizi sürekli sorgularız.	0.663		
İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	0.708		
İşletme olarak müşteriler ve Pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	0.634		
İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmamızı sağlayan iyi bir diyalog vardır.		0.611	
İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.		0.705	
İşletmemizin faaliyetlerinden elde edilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.		0.670	
İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.		0.685	

Öğrenen Örgütler üst boyutu toplamda üç alt faktöre bölünmüştür. Bu bölümde de 0.500'ün altına düşen faktör yükü bulunmamaktadır. Bu boyuttaki tüm faktör yükleri 0.589 ile 0.839 değerleri arasında değişmektedir. Özellikle soruların dağılım ve faktör yüklerinin kuvvetli olması ölçeğin orijinal versiyondaki dağılımı takip ettiğini göstermektedir.

Tablo 24 Yetenek Yönetimi Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Bilgiyi açık ve özlü bir şekilde karşımdakine aktarırım, kendimi iyi ifade ederim.		0.629		
Kurum dışındaki kişiler ile telefonda iletişim esnasında kullandığım ses tonuna ve doğaçlanan cümle yapısına dikkat ederim.		0.666		
Kurum içi ve/ve ya dışı yazılı iletişimde kullanılan imla yapısı, yazım formatına özen gösteririm.		0.614		
Kurum içi ve ya dışı iletişimde vücut dili kullanmada başarılıyım.		0.620		
Kendimi birlikte çalıştığım kişilerin yerine koymaya ve onları anlayabilmeye çaba gösteririm.		0.654		
İşin yapılışı esnasında ortak çalışma fırsatı yakalamaya ve ortak hedefleri başarmaya çaba gösteririm.				
Kurum kültürünü sahiplenirim, kendimi kurumun bir parçası olarak görürüm ve bunu çevreme davranışlarım ile hissettiririm.	0.661			
Kuruma ait kısıtlı kaynakların farkında olup, onları etkin bir şekilde kullanabilmeye çalışırım.		0.711		
İş hayatında maliyet odaklı hareket ederim.				0.537
Her faaliyette verimlilik esaslı etkin sonuç elde etme gayreti gösteririm.				
Kurumun uzun vadeli planlarının oluşturulmasına ve bunların kurum içinde anlaşılmasına destek veririm.				
Kuruma ait her türlü varlığın korunmasına önem gösteririm.		0.644		
İş arkadaşlarıma kendi becerilerimi aşılarım ve ya onların olumlu becerilerine kopyalarım.	0.642			
Yürütülen görevlerde sonuca odaklanırım, hızlı sonuç elde etmek için ayrıntıya saplanmadan hareket edebilirim.	0.632			
Kurum gelişimi için sözlü ve yazılı öneri veririm ve gerektiğinde inisiyatif alırım.				0.526
Sorumluluklarımı yerine getirmede istekliyim.	0.749			
Kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapabilirim ve bunları düzenli bir şekilde uygulayabilirim.	0.713			
Benden beklense de beklenmese de iş hayatında etkili sonuçlar elde etmek için canla başla çalışırım.				
Mevcut çalışma saatlerine ve günlük iş yaşamının getirdiklerine uyum sağlarım.	0.618		0.503	

Tablo 24 Yetenek Yönetimi Keşifsel Faktör Analizi (Devam)

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Endişeye kapılmadan kararları uygulayabilirim.	0.740			
Başkalarının ileri sürdüğü itirazları sağ duyu ile dinleyip değerlendirerek yanıtlayabilirim.				
Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla kaynakları ve bilgiyi paylaşım ve takım arkadaşlarını desteklerim.	0.596	0.520		
Günlük problemlere, duygularla hareket etmeden verilerden yararlanarak analitik bakış açısı işe yaklaşabilir ve çözebilirim.	0.543			
Sorumluluklarım hakkında hızlı ve bağımsız karar verebilirim, verdiğim kararlar çoğunlukla doğru olur.				0.552
Her türlü görevde püf noktaları tespit ederim ve etkili sonuç elde edebilmek için ısrarla çalışırım.	0.601			
Kurum hedeflerini belirlemede söz sahibi olmaya, hedefin önemini anlamaya ve belirlemeye istekliyim.				0.593
Yöneticimin veya kendimin koyduğu hedeflere ulaşma ve bunları aşma konusunda çaba sarf ederim.	0.619			
Kar etmek ve karı arttırmak amacı ile yaratıcı stratejiler üretmeye ve bunları hayata geçirmeye çaba gösteririm.	0.520			
Kurum içi yaşanan problemlere eşit mesafeden bakabilirim.			0.694	
Yanlı düşünceden kaçınırım.			0.768	
Değişen piyasa koşullarının etkisi ile oluşan kurum içi değişime hızlı adapte olurum, ihtiyaç durumunda görev tanımlarının dışına çıkmaya istek gösteririm.				
İşimin parçası olsun olmasın yaratıcı düşünceler ve sonuçlar elde etme kabiliyetine sahibim.	0.668			
Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek için, iş arkadaşlarımı önceden uyarırım ve önlem almalarını sağlarım.				0.510
Verilen zor görevleri motivasyon unsuru olarak algılarımla ve hızla tepki gösterme çabası içinde olurum.	0.695			
Başkalarının duygu ve düşüncelerine ve durumuna karşı hassasiyet gösteririm, olumlu ilişkiler kurmaya çalışırım, gerektiğinde onları motive ederim.		0.648		

Araştırmada en fazla soru sayısına sahip olan yetenek yönetimi ölçeği, kendi içerisinde toplamda dört alt faktöre ayrılmıştır. Toplam 6 soru 0.500 değerinin altında faktör yükü aldığı için araştırmadan çıkartılmıştır. "Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla kaynakları ve bilgiyi paylaşırım ve takım arkadaşlarımı desteklerim." ve "Mevcut çalışma saatlerine ve günlük iş yaşamının getirdiklerine uyum sağlarım" soruları toplamda iki alt faktörde değer yükü almış ancak en yüksek faktör yükünü aldığı sütunda bırakılarak analizlere devam edilmiştir. Diğer sorular ise atandıkları üst faktörlerde toplanmış ve ortalamaları buna göre alınarak sonraki analizlere dahil edilmiştir.

Tablo 25 İşe Alım Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
İş tanımları çalışanların performansını geliştirecek şekilde açık bir dil ile yazılır.	0.751
Çalışan sayısı ve iş yüklerinin dağılımı direkt olarak performans seviyelerine bağlıdır.	0.697
Firmamızda çalışanların işe alımı başarılı ve yeterli bir şekilde yapılır.	0.819
Firmamızda çalışanlar işe alınmadan önce mülakata tabii tutulur.	0.502
Sadece seçim kriterlerine uyan personel işe alınır.	0.801
Seçim süreci, adayın nitelikleri ile iş tanımlarının karşılaştırılması sonucu objektif bir şekilde yapılır.	0.826

Toplamda 6 soru bulunan işe alım ölçeği tek bir boyut altında rahatlıkla toplanmıştır. En düşük faktör yükü 0.502, en yüksek faktör yükü ise 0.826 olarak atanmıştır.

Tablo 26 Firma Performansı Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız		0.884
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız		0.885
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir		0.825
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0.613	0.562
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz		0.810
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0.668	0.556
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0.800	
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payımızdaki artış	0.779	
Çalışan sayımızdaki artış	0.772	
Yeni müşteri sayımızdaki artış	0.788	
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0.756	
Genel olarak karlılık düzeyiniz	0.521	0.676

Firma performansı ölçeği beklendiği üzere iki alt boyuta ayrılmış olup, düşen soru olmamıştır. Ancak beklenmedik bir şekilde 4. ve 12. sorular ait oldukları alt boyuta değil, diğer alt boyuta atanmışlardır. Bilimsel araştırmanın güvenilirliğine gölge düşürmemek adına değişkenler atandığı faktörlerde en yüksek değerlere göre alınmıştır.

5.3.5. Yapısal Eşitlik Modeli ve Analizleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçların geçerliliği ve bu sonuçların birbirleriyle ilişkilerinin irdelenmesi için araştırmanın yapısal geçerliliği mutlaka test edilmelidir. Yapısal eşitlik modeli sürecinde faktör analizi, doğrusal faktör analizi ve regresyon analizi yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturmaktadırlar (Akyüz 2018, 187).

Keşifsel faktör analizi yapılarak araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin kaç adet alt faktöre bölüldüğü ve bu alt faktörlerin nasıl yüklendiği ortaya konmuştur. Ancak, keşifsel faktör analizi (EFA) araştırma modelinin geçerliliği için tek başına yeterli olmamaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis - CFA) araştırmanın teorik yapısının gerçek veriler ile nasıl örtüştüğünü ve önerilen modelin geçerli olup olmadığını test etmek için geliştirilen istatistiksel bir araçtır (Hair Jr vd. 2014, 603). Bu doğrultuda, alt faktörlerin doğru bir şekilde

atandığını test etmek ve faktörler arasındaki ilişkileri irdelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmalıdır (Akyüz 2018, 187).

Keşifsel faktör analizi sonucunda dört farklı alt faktör ile yüklenen aracı değişken olan yetenek yönetimi değişkeni hem güvenilirlik hem de ölçek geçerliliğinin testi için SmartPLS 2.2 yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 27’de görüleceği üzere yetenek yönetiminin alt boyutları olan pratiklik, objektiflik, iletişim ve liderlik başlıkları, 0.500 varyans yükü üzerinde kendilerine ait değişkenler ile analize dahil edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.83 ile 0.95 arasında olan değişkenlerin üst boyut analizinde aldıkları güvenilirlik değerleri 0.96 olmuştur. Tüm alt boyutları ile birlikte ölçek son derece güvenilirdir.

Tablo 27 Smart PLS Ölçek Güvenilirlik Parametreleri

	AVE	Bileşik Güvenilirlik	Cronbachs Alpha
Yetenek_A (Pratiklik)	0.620827	0.958010	0.952489
Yetenek_B (İletişim)	0.600564	0.922793	0.903913
Yetenek_C (Objektiflik)	0.899469	0.947073	0.888349
Yetenek_D (Liderlik)	0.607547	0.884949	0.837026
Yetenek_Ust	0.515383	0.968224	0.965624

Tablo 28 Aracı Değişken Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yükleri

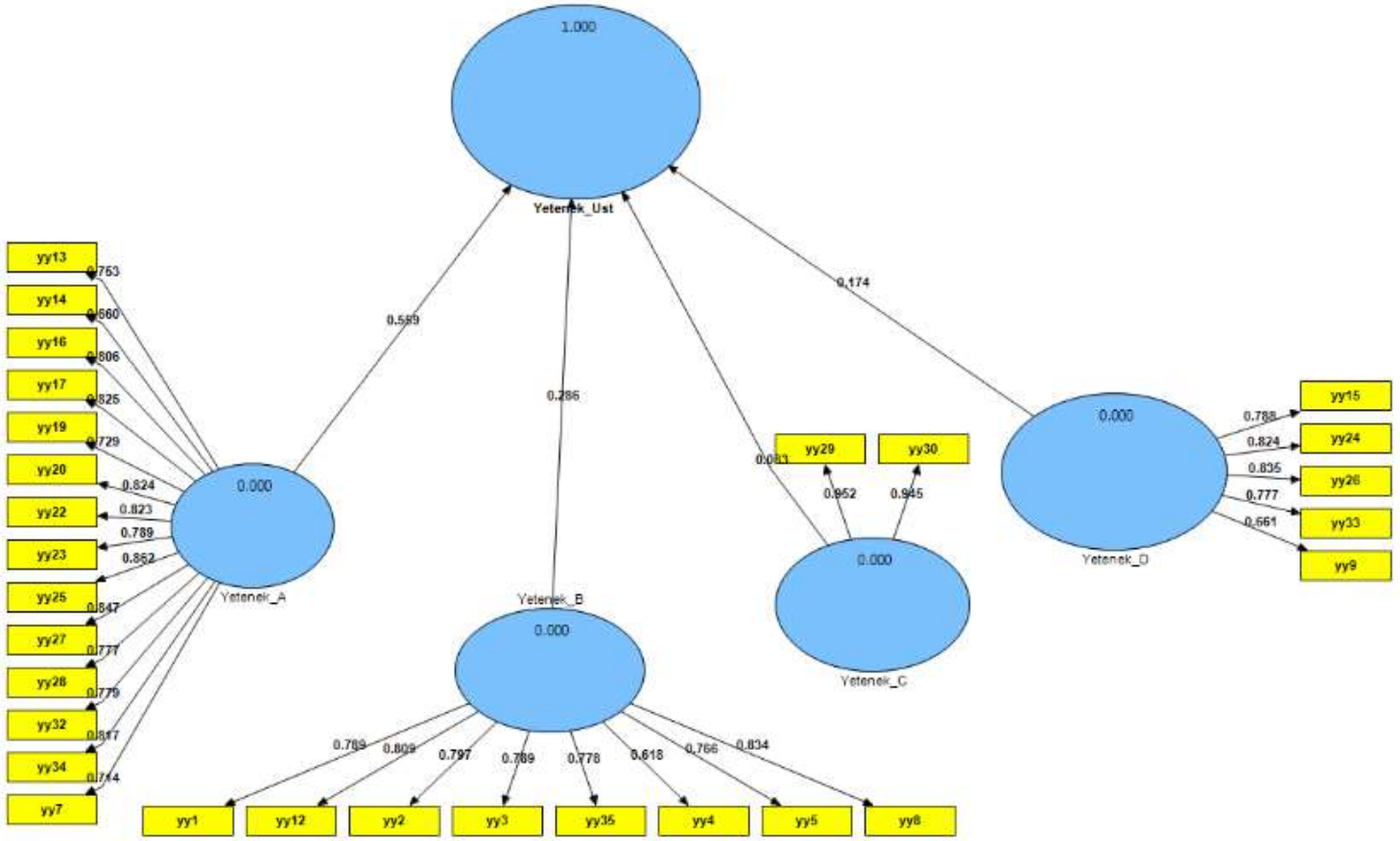
		Yetenek_A (Pratiklik)	Yetenek_B (İletişim)	Yetenek_C (Objektiflik)	Yetenek_D (Liderlik)	Yetenek_Ust
yy1	Bilgiyi açık ve özlü bir şekilde karşımdakine aktarırım, kendimi iyi ifade ederim.		0.789160			0.730807
yy12	Kuruma ait her türlü varlığın korunmasına önem gösteririm.		0.809494			0.762737
yy13	İş arkadaşlarıma kendi becerilerimi aşılarım ve ya onların olumlu becerilerine kopyalarım.	0.753112				0.727309
yy14	Yürütülen görevlerde sonuca odaklanırım, hızlı sonuç elde etmek için ayrıntıya saplanmadan hareket edebilirim.	0.660192				0.622705
yy15	Kurum gelişimi için sözlü ve yazılı öneri veririm ve gerektiğinde inisiyatif alırım.				0.788145	0.660819
yy16	Sorumluluklarımı yerine getirmede istekliyim.	0.806206				0.759723
yy17	Kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapabilirim ve bunları düzenli bir şekilde uygulayabilirim.	0.824968				0.767389
yy19	Mevcut çalışma saatlerine ve günlük iş yaşamının getirdiklerine uyum sağlarım.	0.729299				0.680483
yy2	Kurum dışındaki kişiler ile telefonda iletişim esnasında kullandığım ses tonuna ve doğaçlanan cümle yapısına dikkat ederim.		0.797003			0.698789
yy20	Endişeye kapılmadan kararları uygulayabilirim.	0.824241				0.748271
yy22	Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla kaynakları ve bilgiyi paylaşırım	0.823366				0.826069

	ve takım arkadaşlarımı desteklerim.					
yy23	Günlük problemlere, duygularla hareket etmeden verilerden yararlanarak analitik bakış açısı işe yaklaşabilir ve çözebilirim.	0.789498				0.770359
yy24	Sorumluluklarım hakkında hızlı ve bağımsız karar verebilirim, verdiğim kararlar çoğunlukla doğru olur.				0.823829	0.700089
yy25	Her türlü görevde püf noktaları tespit ederim ve etkili sonuç elde edebilmek için ısrarla çalışırım.	0.861648				0.847395
yy26	Kurum hedeflerini belirlemede söz sahibi olmaya, hedefin önemini anlamaya ve belirlemeye istekliyim.				0.835171	0.728420
yy27	Yöneticimin veya kendimin koyduğu hedeflere ulaşma ve bunları aşma konusunda çaba sarf ederim.	0.846798				0.842197
yy28	Kar etmek ve karı arttırmak amacı ile yaratıcı stratejiler üretmeye ve bunları hayata geçirmeye çaba gösteririm.	0.776579				0.788928
yy29	Kurum içi yaşanan problemlere eşit mesafeden bakabilirim.			0.951844		0.674123
yy3	Kurum içi ve/ve ya dışı yazılı iletişimde kullanılan imla yapısı, yazım formatına özen gösteririm.		0.789389			0.708919
yy30	Yanlı düşünceden kaçınırım.			0.944950		0.631619
yy32	İşimin parçası olsun olmasın yaratıcı düşünceler ve sonuçlar	0.778720				0.727545

	elde etme kabiliyetine sahibim.					
yy33	Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek için, iş arkadaşlarımı önceden uyarırım ve önlem almalarını sağlarım.				0.776508	0.716432
yy34	Verilen zor görevleri motivasyon unsuru olarak algılarım ve hızla tepki gösterme çabası içinde olurum.	0.816953				0.771797
yy35	Başkalarının duygu ve düşüncelerine ve durumuna karşı hassasiyet gösteririm, olumlu ilişkiler kurmaya çalışırım, gerektiğinde onları motive ederim.		0.777983			0.682946
yy4	Kurum içi ve ya dışı iletişimde vücut dili kullanmada başarılıyım.		0.617559			0.495303
yy5	Kendimi birlikte çalıştığım kişilerin yerine koymaya ve onları anlayabilmeye çaba gösteririm.		0.765589			0.663119
yy7	Kurum kültürünü sahiplenirim, kendimi kurumun bir parçası olarak görürüm ve bunu çevreme davranışlarım ile hissettiririm.	0.713525				0.695420
yy8	Kuruma ait kısıtlı kaynakların farkında olup, onları etkin bir şekilde kullanabilmeye çalışırım.		0.833874			0.743765
yy9	İş hayatında maliyet odaklı hareket ederim.				0.661357	0.520276

Yetenek Yönetimi ölçeği kendi alt boyutları içerisinde dört farklı başlığa ayrılmaktadır. Bu durumun aracı değişken etkisi ölçülürken sorun çıkartabileceği ve değişkenlerin tam etkisini yönlendirebileceği düşünüldüğü için yapısal eşitlik modeline dahil edilmeden önce ikincil düzey faktör analizi gerçekleştirilmiş ve alt

boyutların tamamını ikincil düzey hesaplamalar ile hesaplanarak sonraki aşamaya geçilmiştir.



Şekil 15 Yetenek Yönetimi Alt Faktörlerin Etkileri

Tablo 28 ve Şekil 15 birlikte incelendiğinde, tüm değişkenlerin hangi faktör yükleri ile kendi üst boyutlarına atandıkları net bir şekilde gözlemlenebilir. Özellikle faktör analizi yapılırken 0.450 ve altı değer alan faktör yükleri analizin dışarısında bırakılmıştır. Alt faktörlerin toplam etkileri tablosuna bakıldığında ise en düşük Beta değeri 0.083 ile Objektiflik alt boyutuna aittir. En yüksek değeri 0.562 Beta değeri ile Pratiklik alt boyutu almıştır. Özellikle keşfedici ve işleyici yeteneklerini aynı anda kullanabilen çalışanların firmaya da bu özelliği yansıtabildiği bilindiği için, Beta katsayısının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 29 Yetenek Yönetimi Alt Faktörlerin Toplam Etkileri

	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
Yetenek_A -> Yetenek_Ust	0.562586	0.041867	13.351939
Yetenek_B -> Yetenek_Ust	0.281787	0.021552	13.274253
Yetenek_C -> Yetenek_Ust	0.083108	0.008056	10.286039
Yetenek_D -> Yetenek_Ust	0.173430	0.012973	13.442128
Yetenek_A (Pratiklik)	0.559009	Yetenek_C (Objektiflik)	0.082865
Yetenek_B (İletişim)	0.286083	Yetenek_D (Liderlik)	0.174383

Genellikle bilimsel araştırmalarda, bir bağımlı değişkenin bir bağımsız değişken ile arasındaki ilişkiyi analiz etmek için tekli regresyon analizi uygulanmaktadır. Çoklu regresyon analizi bağımlı bir değişkenin çeşitli bağımsız değişkenler ile ilişkisini analiz eden genel bir istatistik tekniğidir (Hair vd. 2014, 151). Bu araştırmada, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için SmartPLS yazılımı ile çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmadaki modelin karmaşıklığı ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tüm detayları ile görülebilmesi adına Smart PLS programı ile yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve yol analizi katsayılarına bakılmıştır. İlk etapta tüm modelin güvenilirlik ve varyans katsayıları incelenmiştir. Varyans değerleri 0.51 ile 0.81 arasında kümelenmiş olup, Güvenirlik değerleri de 0.86 ile 0.96 arasında değer yükü almıştır. Tüm istatistiki bilgiler çalışmada okuyucuların verdiği cevapların dağılımının normal, güvenilirliklerinin ise yüksek olduğunu göstermektedir. İlgili katsayılar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30 SmartPLS Model Genel Güvenilirlik Parametreleri

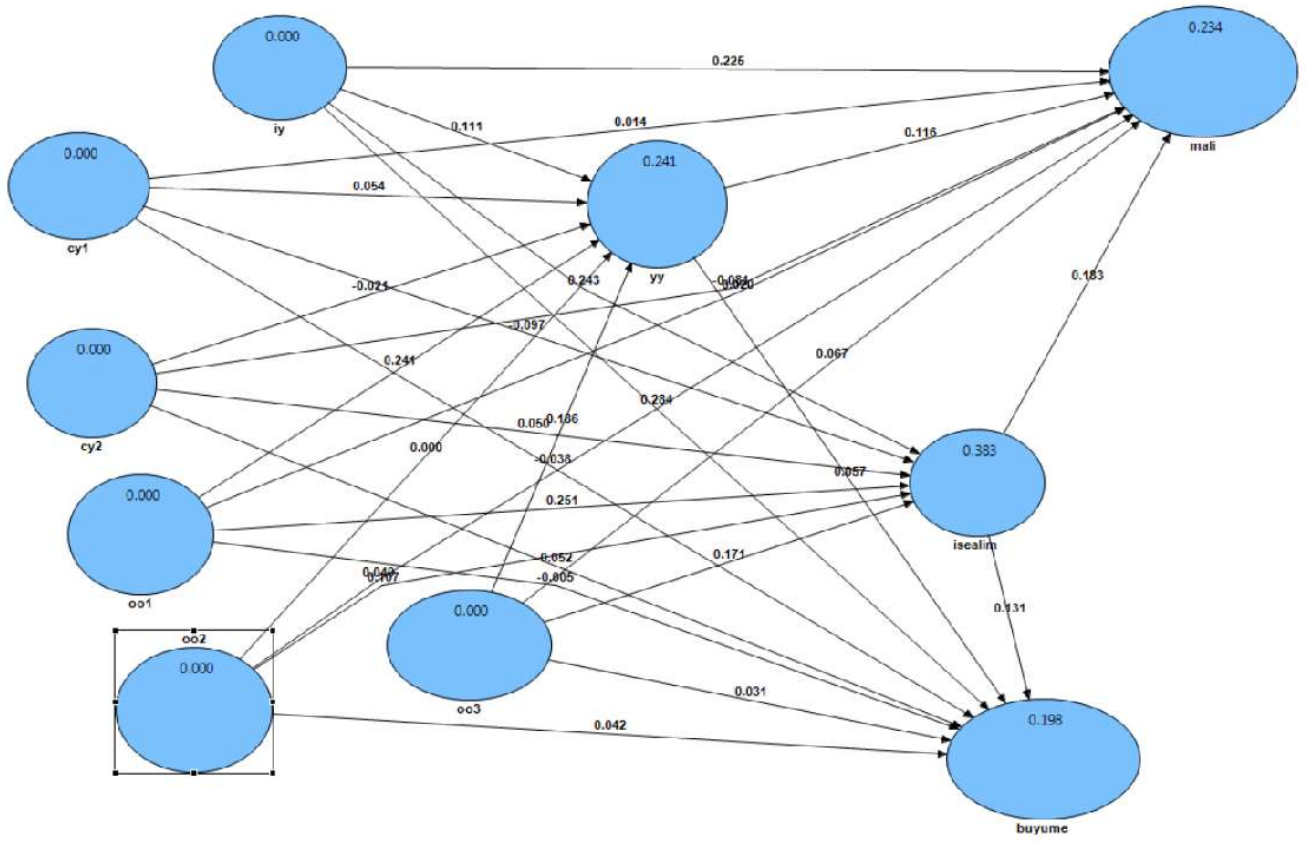
	AVE	Kompozit Güvenilirlik	R Square	Cronbachs Alpha
Büyüme Performansı	0.688703	0.929836	0.197777	0.909636
İşleyici	0.707071	0.943956		0.930432
Keşfedici	0.686872	0.951640		0.942681
İşe Alım	0.606052	0.901142	0.382878	0.866490
İnovasyon Yeteneği	0.681911	0.927780		0.906529
Mali Performans	0.764924	0.951214	0.234128	0.938353
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0.818597	0.947497		0.926076
Paylaşılan Vizyon	0.675229	0.935611		0.919486
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	0.727918	0.914404		0.874703
Yetenek Yönetimi	0.514838	0.968182	0.240914	0.965624

Bu tabloda dikkat çeken diğer bir nokta ise R Kare değerlerinin hem büyüme performansı, hem işe alım hem de mali performans üzerinde aldığı değerlerdir. Bağımsız değişkenlerdeki değişim büyüme performansını %19.7, işe alımı %38.2, mali performansı ise %23.4 düzeyinde etkilemektedir. Bu oranlar sosyal bilimler açısından oldukça yüksek etki değerleri olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 31 Yol Katsayıları ve T Modeli Değerleri

Yol Katsayıları										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Büyüme Performansı (1)										
İşleyici (2)	-0.038224			-0.096918		0.014145				0.053722
Keşfedici (3)	0.051870			0.049514		-0.081132				-0.021175
İşe Alım (4)	0.131234					0.183105				
İnovasyon Yeteneği (5)	0.284000			0.242858		0.225115				0.110574
Mali Performans (6)										
Öğrenmeye Olan Kararlılık (7)	-0.005363			0.251064		0.020433				0.241291
Paylaşılan Vizyon (8)	0.041791			0.107415		0.048903				0.000011
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı (9)	0.030833			0.171228		0.067348				0.186013
Yetenek Yönetimi (10)	0.057024					0.116270				
T Modeli Değerleri										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Büyüme Performansı (1)										
İşleyici (2)	0.232041			0.642137		0.077336				0.314828
Keşfedici (3)	0.347144			0.354149		0.458202				0.141856
İşe Alım (4)	0.913685					1.257189				
İnovasyon Yeteneği (5)	1.852862			1.951587		1.567185				0.807508
Mali Performans (6)										
Öğrenmeye Olan Kararlılık (7)	0.031991			1.850441		0.128290				1.436133
Paylaşılan Vizyon (8)	0.268972			0.745520		0.285316				0.000062
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı (9)	0.180166			1.132136		0.427928				1.194035
Yetenek Yönetimi (10)	0.458415					0.905965				

Yol modeli tablosuna bakıldığında inovasyon yeteneği değişkeninin büyüme performansı üzerinde 0.284 Beta katsayıları ile etki ettiği görölmektedir. Özellikle, şirkette yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışı ve şirket kültürü hakim olmasın, ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardaki bilgiler etkin ve hızlı bir şekilde organize edilerek kullanılması, pazar koşullarında (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlerine ve proseslerine yansıtabilme gibi özellikler firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların gelen yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katılmaya ve bu konularda yeni fikirler üretmeye teşvik edilip ve desteklenmeleri, müşterilerden, tedarikçilerden...vb'den gelen yeni fikirler sürekli olarak değerlendirilmesi ve ürün geliştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılması, firmanın pazardan aldığı geribildirim ile ürünlerinde ve proseslerinde sürekli olarak uygun değeriklikler ve yenilikler yaparak çevresindeki değerikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmektedirler. Modelin Indeks değerlerine bakıldığında ise EN değerinin 0.661 olarak tespit edildiği görölmektedir. Benzer şekilde inovasyon yeteneği firmanın mali performansı üzerinde de 0.225 Beta katsayısı değerini ile etkili olduğu görölmektedir. Firmanın net karlılığı, vergi öncesi net karlılığı, net geliri ve ürünlerin finansal başarısı ile inovasyon yetenekleri arasında doğrudan ve kuvvetli bir ilişki bulunmakta olup, sebep sonuç ilişkisi içerisinde firmanın mali performansını arttırmaktadır.



Şekil 16 Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları

Tablo 31’da gösterilen yol katsayılarının daha yapısal eşitlik modeli bağlamında gösterimi yukarıdaki şekilde yer almaktadır. Şekil 16, daha önceki bölümlerde belirtilen araştırma modelinin daha detaylandırılmış ve bütün alt boyutların birbirleriyle ilişkilerinin gösterildiği detaylı araştırma modeli olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 32 Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

No.	Hipotezler	Durumu
H1a	İnovasyon yeteneği, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b	İnovasyon yeteneği, stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklendi
H2a	çift yetenekliliğin doğrudan ve pozitif yönde firma performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H2b	çift yeteneklilik, stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3a	öğrenen örgüt, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3b	öğrenen örgüt, stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklendi
H4a	Yetenek Yönetimi uygulamaları firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H4b	İşe alım süreci firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi

SONUÇ

Günümüzde yeni nesil yönetim yaklaşımları, giderek artan rekabet ortamında işletmelerin hayata geçirmesi gereken stratejilerinin önemli bir parçasıdır. Çalışmada yeni nesil yönetim yaklaşımlarından firmaların inovasyon yeteneği, inovasyon çiftyetenekliliği ve öğrenen örgüt stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma özellikle yönetim yaklaşımları üzerinde fikir sahibi olan ve firmaların stratejilerini belirlemede önemli bir rol oynayan orta-üst düzey yöneticiler ve işletme sahiplerinden toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Böylece, araştırma sonuçlarının olabildiğince doğruyu ve gerçeği yansıtması amaçlanmıştır.

Genel olarak literatürde inovasyon yeteneği, firmaların ellerindeki bilgiden yeni olan, değer yaratan ürünler ve fikirler ortaya çıkarabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bugüne kadar yapılmış araştırmalarda inovasyon yeteneği ve firma performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar oldukça fazladır. Bu çalışmanın hipotezlerinden (H1a) olan inovasyon yeteneği, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir ifadesi yapılan istatistiksel analizler sonucunda desteklenmiştir. Firmaların yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve çalışanlarını yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katılıp, bu konuda yeni fikirler üretmelerini teşvik etmeleri firmaların inovasyon yeteneğine sahip olmasını ve ya sahip oldukları inovasyon yeteneğini geliştirmelerini sağlamaktadır. Yönetimin teşvik edici yaklaşımının yanısıra, çevrede (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlere ve süreçleri yansıtılabilmek firmaların inovasyon yeteneğini güçlendirerek hem finansal hem de büyüme performanslarında olumlu etki yapmaktadır.

Rekabetçi ve sürekli değişen çevrede ayakta kalmak isteyen firmaların inovasyon yeteneğini elde etmeleri önemlidir. Araştırmada inovasyon yeteneğinin firma performansına doğrudan ve olumlu ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, inovasyon yeteneği ve firma performansındaki ilişkide, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne ölçüde etkili olduğu ve bağımlı değişkenler üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; (H1b) inovasyon

yeteneğinin, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım süreci üzerinden firma performansına olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu etki, firmanın inovasyon yeteneğinin doğru çalışanların, doğru bir şekilde işe alınması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ancak, yetenek yönetimi aracı değişkeni için bu durum söz konusu olmamıştır. Bu yüzden hipotez 1b kısmen desteklenmiştir.

İnovasyon yeteneği gibi çift yeteneklilik kavramı da son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biridir. Bu doğrultuda, yapılan faktör analizinde de çift yeteneklilik ölçeği, işleyici ve keşfedici yetenekler olarak iki ayrı alt faktöre bölünmüştür. Araştırmada, firmanın mevcut ürünlerini iyileştirmesi, düzenli küçük değişiklikler yapması, mevcut bilgi tabanını güçlendirmesinin firma performansı üzerinde ihmal edilecek düzeyde zayıf bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer alt faktör olan, keşfedici yeteneğin de firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla; firmaların yeni teknolojiler edinmesi, yeni bilgiler edinmesi, orjinal beceriler öğrenmesi, yeni ürünleri geliştirmesi gibi keşfedici yeteneklerinin olması da firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamıştır. Çalışma hipotezlerinden biri olan (H2a) çift yetenekliliğin doğrudan ve pozitif yönde firma performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır ifadesi bu araştırmada desteklenmemiştir.

Firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etki göstermeyen çift yeteneklilik yönetim yaklaşımının bir aracı değişken vasıtasıyla etkili olabileceği düşünülerek, araştırma modelinde görüleceği üzere stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan yetenek yönetimi ve işe alım süreci üzerinden firma performansına etkisi de araştırılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda, hem yetenek yönetimi hem de işe alım sürecinin herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, (H2b) “çift yeteneklilik stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinden firma performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi de desteklenmemiştir.

Son yıllarda, firmaların gelişmesinde ve rekabet üstünlüğü yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir. Bunun yanısıra, öğrenme örgütün devamlılığı için temel araç olarak görülmektedir. Bu yüzden, firmaların ana hedeflerinden biri öğrenen örgüt yapısına sahip olmaktır. 1990’ dan bu yana öğrenen

örgüt konusunda oldukça araştırma yapıp, çeşitli modeller ve yapılar (Senge'in beşinci disiplini, Garvin-öğrenen örgüt inşa etme ve Watkins-Marsick öğrenen örgüt modeli) üzerinden işletmeler üzerinde uygulamalar yapılmıştır. Günümüze kadar dünyanın çeşitli yerlerinde çeşitli sektörler üzerinde yapılan araştırmalarda öğrenen örgütün işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan öğrenen örgüt ölçeği üç alt faktör olarak yüklenmiştir. Bu faktörler, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve işletme içi bilgi paylaşımı olarak tanımlanmaktadır. Analizler sonucunda, literatürde yapılan çoğu araştırmanın aksi yönünde olarak (H3a) öğrenen örgüt yaklaşımının işletmenin finansal ve ya büyüme performansları üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, araştırmadaki inovasyon yeteneği yönetim yaklaşımının güçlü bir şekilde firma performansını etkilemesi ve çift yeteneklilik ile öğrenen örgüt yaklaşımlarının inovasyon yeteneği tarafından gölgelenmesi olarak yorumlanmıştır. Yapılan bir diğer gözlem ise; çalışanlar tarafından benimsenen ortak bir vizyonun, çalışanların örgüt geleceği ve stratejisine katılımı gibi paylaşımcı yaklaşımların firmanın finansal ve ya büyüme performansına etkisi olmamasıdır. Bu belirtilen çalışan grubu her bir firma için olması istenen niteliklerdir ve önemlidir. Ancak, paylaşılan ortak bir vizyonun olması ve çalışanların örgüt geleceğinde ve kararlarında sorumluluk hissetmeleri işletme açısından motivasyon, çalışan sadakati, verimlilik gibi farklı kategorilerde avantaj sağlayabilir.

Çalışmada öğrenen örgüt ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen en çarpıcı bulgu (H3b) öğrenen örgüt yaklaşımının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinden firma performansında doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğudur. Özellikle, öğrenmeye olan kararlılığın ve işletme içi bilgi paylaşımının hem yetenek yönetimi hem de işe alım süreci vasıtasıyla firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Öğrenen örgütün bir diğer alt faktörü olan paylaşılan vizyonun firma performansına etkisinde ise belirtilen aracı değişkenlerin anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu yüzden hipotez 3b kısmen desteklenmiştir.

Her bir bağımsız değişkenin firma performansı üzerindeki etkileri ve aracı

değişken üzerinden firma performansına etkileri tek tek analiz edilip, hipotezleri değerlendirilmiştir. Bu çalışmalara ek olarak aracı değişkenlerin firma performansları üzerinde etkileri olup olmadıklarını incelemek adına iki tane daha hipotez araştırmaya dahil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda (H4) yetenek yönetimi uygulamaları firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler hipotezi desteklenmemiştir. Önceki hipotezlerden de görüleceği üzere yetenek yönetimi sadece öğrenen örgütün firma performansı üzerinde etkili olması için aracı rolü göstermiştir. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları uygulamalarından olan yetenek yönetiminin firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmaması önceki hipotez değerlendirmelerine paralel bir şekilde gözükmektedir.

Bir diğer stratejik insan kaynakları uygulaması olan işe alım sürecinde ise araştırma hipotezi olan (H5) işe alım süreci firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler tezi, yapılan istatistiksel analizler sonucunda desteklenmiştir. Türkiye’de genç ve çalışma yaşında olan nüfus fazlalığı da göz önünde bulundurulduğunda; ülkemizde firmaların iş tanımlarını açık bir dil ile belirtmesi, çalışan sayısı ve iş yüklerini dengelemesi, doğru bir işe alım sürecinin olması, adayların mülakatlara tabi tutulması, seçim kriterlerine uygun adayların işe alınması firma finansal ve büyüme performanslarında da olumlu etki yapmaktadır. Zira, doğru adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi iş süreçlerinin düzenli ve aksamadan ilerlemesi adına önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, ülkemizde çeşitli sektörlerde çalışan yöneticilerin özellikle firmalarının inovasyon yeteneği kazanmasına önem vermeleri gerektiği açıkça gözükmektedir. Günümüzde işletmeler bütün faaliyet ve süreçlerinde teknolojiden azami ölçüde istifade etmek istemektedirler. Aynı zamanda, stratejik bir şekilde büyümek ve gelişmek için yenilikçilik yeteneğini kazanmak istemektedirler. Uluslararası düzeyde faaliyetler gösteren firmalardaki üst düzey yöneticilerin, firmalarının finansal düzeyde başarılı olması, karlılığının artması, satış düzeylerinin artması, yeni pazarlara açılması, yeni ürünlerinin başarı sağlanması için yeni nesil yönetim yaklaşımlarından inovasyon yeteneğini mutlaka stratejilerinin bir parçası yapmaları açık ve nettir.

Firma yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir diğer husus ise stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinin firma performansı ile doğrudan ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğudur. Bu yüzden, işletmelerinde işe alım sürecine önem verip, iş tanımlarını olabildiğince doğru bir şekilde yaparak, doğru adayları çekerek, gerekli ve uygun testleri yaparak, uygun adayları seçmeleri firmalarının rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunacaktır.

Yapılan araştırmanın Türkiye'nin dört büyük şehrinden elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilmesi bu araştırmanın başlıca kısıtlarındandır. Daha geniş kapsamlı bir coğrafyada yapılacak çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkileri daha net bir şekilde ortaya koyacağı açıktır. Bir diğer kısıtlık ise araştırma kapsamını büyük ve orta ölçekli firmalar seçilerek oluşturulmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda küçük ve mikro işletmelerde de yeni nesil yönetim yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki etkileri ve SİKYY uygulamalarının aracı etkilerini incelenmesi, bu tezin sonuçlarının doğrulanması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmacılar tarafından firma performansı üzerinde etkileri incelemek adına ileride yapılacak araştırmalarda, yeni nesil yönetim yaklaşımlarından farklı stratejiler ele alınabilir ya da SİKYY uygulamalarından da farklı değişkenler aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca, bu araştırmada herhangi bir doğrudan ve olumlu ilişki bulunamayan çiftyeteneklilik ve firma performansı arasındaki ilişkinin farklı aracı değişkenler üzerinden incelenmesi, anlamlı bir sonuç ortaya çıkarabilir. Bu araştırmadaki aracı değişkenlerden olan yetenek yönetiminin firmalar açısından önemi büyüktür. Bu konunun da farklı bir şekilde ele alınarak alt faktörleri ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılabilir.

Araştırma modeli tasarlanılırken, ölçüm yapılması planlanan her bir boyutun dünya literatüründeki en kapsayıcı ölçek versiyonları alınmış ve araştırmaya entegre edilmiştir. Anket içerisinde yer alan boyut sayısı hiçbir kısıtlamaya gidilmediği için toplam 13 alt boyut olarak belirlenmiştir. İçeriğin bu kadar kapsamlı tutulmasının sebebi tüm olası ilişki varyasyonlarını yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla resmedebilmektir. Araştırmanın güçlü bir yanı gibi gözükse de bu durum aynı zamanda en büyük kısıtlarından bir tanesidir. Aracı değişkenin

etkilerinin doğru bir şekilde ölçülebilmesi için yetenek yönetimi faktörü dört ayrı alt boyut yerine ikincil düzey faktör analizi kullanılarak tek bir boyuta indirgenmiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ikincil düzey faktör analizlerinin kullanılması tartışmalı bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu konuda kesin bir ittifak olmaması sebebi ile boyutların birleştirilmemesi gereğini savunan çok sayıda bilim insanı bulunmaktadır. Benzer bir şekilde çok sayıda alt boyutun bulunması modeli karmaşık bir hale getirmekte ve bazı güçlü değişkenlerin diğerlerini gölgelemesiyle sonuçlanabilmektedir. Gelecekte benzer bir çalışma yapmak isteyen akademisyenlerin daha sade bir model üzerinden çalışmalarını önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdi İbrahim İlaç. 2016. “Sürdürülebilirlik Raporu 2015–2016.” İstanbul. <https://www.abdiibrahim.com.tr/sosyal-sorumluluk/kurumsal-raporlar/surdurulebilirlik-raporu>.
- Abu-Tineh, Abdullah M. 2011. “Exploring the Relationship between Organizational Learning and Career Resilience among Faculty Members at Qatar University.” *International Journal of Educational Management* 25 (6):635–50. <https://doi.org/10.1108/09513541111159095>.
- Acar, Pınar, and Mujdelen I. Yener. 2016. “Theoretical Journey of Talent Management: Egalitarian and Elitist Approach.” *Pressacademia* 3 (3):284–284. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016321984>.
- Acikgoz, Yalcin. 2019. “Employee Recruitment and Job Search: Towards a Multi-Level Integration.” *Human Resource Management Review* 29 (1). Elsevier:1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>.
- Açıkgöz, Atif. 2015. “İnovasyon Çiftustalığı : Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.” *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi Journal* 4 (2):1–26.
- Acosta, Byron, Miguel Acosta, and Bryan Espinoza. 2016. “Understanding Innovation Based on Company Optics : Interpretation Mistakes on the Types of Innovation Developed.” *IMR Innovation&Management Review* 13 (4):295–304. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.006>.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, and Ayşe Günsel. 2009. *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. 1. Basım. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akingbola, Kunle. 2013. “Contingency, Fit and Flexibility of HRM in Nonprofit Organizations.” *Employee Relations* 35 (5):479–94. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2012-0009>.
- Akman, Gülşen. 2003. “İnovasyon Yeteneği.” Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

- Akyüz, Hayriye Esra. 2018. "Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi : Uygulamalı Bir Çalışma." *BEU Fen Bilimleri Dergisi* 7 (2):186–98.
- Al_Qudah, Hamzah Mohammad A., Dr. Abdullah Osman, and HamzahEdris M. Al_Qudah. 2014. "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan." *International Journal of Scientific & Technology Research* 0184 (9):86–99. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>.
- Alam, Syed Shah, Vijayesvaran Arumugam, Noor Gani Mohd Nor, Pushpa Kaliappan, and Lee Sze Fang. 2013. "Relationships between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review." *Business and Management Horizons* 1 (1):59. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3415>.
- Alexe, Cătălin-George, and Cătălina-Monica Alexe. 2016. "The Importance of the Dimensions of the Innovation Management in Evaluating the Innovation Capability of the Firms in the Machine Building Industry in Romania." *Procedia Technology* 22 (October 2015):999–1005. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.127>.
- Ali, Muhammad, Shen Lei, and Xiao-Yong Wei. 2017. "The Mediating Role of the Employee Relations Climate in the Relationship between Strategic HRM and Organizational Performance in Chinese Banks." *Journal of Innovation & Knowledge* 3 (3). *Journal of Innovation & Knowledge*:115–22. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>.
- Alpkan, Lütfighak, and Evrim Gemici. 2016. "Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve?" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October). Elsevier B.V.:782–87. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.080>.
- Alpkan, Lütfighak, Mehmet Şanal, and Yüksel Ayden. 2012. "Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41:461–68. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>.

- Altındağ, Erkut. 2011. "Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerine Etkisi." Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Altınöz, Mehmet. 2018. "Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 39:82–95.
- Alziari, Lucien. 2017. "A Chief HR Officer's Perspective on Talent Management." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4 (4):379–83.
- Amalou-Döpke, Linda, and Stefan Süß. 2014. "HR Measurement as an Instrument of the HR Department in Its Exchange Relationship with Top Management: A Qualitative Study Based on Resource Dependence Theory." *Scandinavian Journal of Management* 30 (4):444–60. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.003>.
- Ariss, Akram Al, Wayne F. Cascio, and Jaap Paauwe. 2014. "Talent Management : Current Theories and Future Research Directions." *Journal of World Business* 49 (2). Elsevier Inc.:173–79. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>.
- Armbruster, Heidi, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, and Gunter Lay. 2008. "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys." *Technovation* 28 (10):644–57. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>.
- Armstrong, Michael. 2014. *Armstrong's Handbook of HRM*.
- . 2017. *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. 6. Baskı.
- Aryanto, Riza, Avanti Fontana, and Adi Zakaria Afiff. 2015. "Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (September). Elsevier B.V.:874–79.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.115>.

Ashton, Chris, and Lynne Morton. 2005. "Managing People for Competitive Advantage." *Strategic HR Review* 4 (5):28–31. <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>.

Atak, Metin. 2009. "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi." *Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi.

Atlı, Dinçer. 2017. *Yetenek Yönetimi*. 3.basım. Abaküs Yayınları.

Avcı, Umut. 2005. "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme – Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme -Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme." Süleyman Demirel Üniversitesi.

Awasthy, Richa, and Rajen K. Gupta. 2011. "Is Learning Orientation in Manufacturing and Service Firms Different in India?" *Learning Organization* 18 (5):406–22. <https://doi.org/10.1108/09696471111151738>.

Banger, Gürcan. 2016. *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme*. Ankara.

Barba Aragón, María Isabel, Daniel Jiménez Jiménez, and Raquel Sanz Valle. 2014. "Training and Performance: The Mediating Role of Organizational Learning." *BRQ Business Research Quarterly* 17 (3):161–73. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>.

Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, and Sally Sambrook. 2009. "Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation." *Management Decision* 47 (8):1323–39. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.

Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, and Daffyd Davies. 2012. "Innovation in Food Sector SMEs." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (2):300–321. <https://doi.org/10.1108/14626001211223919>.

Bateson, John E.G., Jochen Wirtz, Eugene Burke, and Carly Vaughan. 2014. "Psychometric Sifting to Efficiently Select the Right Service Employees."

Managing Service Quality 24 (5). Elsevier Inc.:418–33.
<https://doi.org/10.1108/MSQ-04-2014-0091>.

Bayat, Bülent. 2008. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği.” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (3):67–91.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/287424>.

Bayo-Moriones, A., and Pedro Ortin-Angel. 2006. “Internal Promotion versus External Recruitment: Evidence in Industrial Plants.” *Industrial and Labor Relations Review* 59 (3):451–70.
<http://ideas.repec.org/p/bbe/wpaper/200303.html>.

Beames, C. 2016. “Identifying Critical Roles , Easier Said Than Done ! A Best Practice Approach to Addressing the Missing Link in Talent Management.”
http://www.crforum.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/AWS_Critical-Roles-Whitepaper_v7.pdf.

Benner, Mary J., and Michael L. Tushman. 2003. “Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.” *Academy of Management Review* 28 (2):238–56.

Bingöl, Dursun. 2016. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Edited by Beta Yayınları. Güncelleşt. İstanbul.

Björkhem, Malin. 2008. “Does Strategic Fit Result in Better Fitting and More Successful Employees ?”

Boudreau, John. 2016. “Work in the Future Will Fall into These 4 Categories.” *Harvard Business Review*, 1–7. <https://hbr.org/2016/03/work-in-the-future-will-fall-into-these-4-categories>.

Boumgarden, Peter, Jackson Nickerson, and Todd R. Zenger. 2012. “Sailing into the Wind: Exploring the Relationships among Ambidexterity, Vacillation, and Organizational Performance.” *Strategic Management Journal*, no. 33:587–610. <https://doi.org/10.1002/smj.1972>.

- Breaugh, James A. 2009. "A Guide to Understanding And Managing the Recruitment Process Recruiting and Attracting Talent SHRM FoundaTion'S Effective Practice Guidelines Series."
- Bui, Hong, and Yehuda Baruch. 2010. "Creating Learning Organizations: A Systems Perspective." *Learning Organization* 17 (3):208–27. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>.
- Bui, Hong T.M., Yehuda Baruch, Vinh S. Chau, and Hong Wei He. 2015. "Team Learning: The Missing Construct from a Cross-Cultural Examination of Higher Education." *Asia Pacific Journal of Management* 33 (1):29–51. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9426-z>.
- Bukowitz, Wendi R. 2013. "Fidelity Investments: Adopting New Models of Innovation." *Strategy & Leadership* 41 (2):58–63. <https://doi.org/10.1108/10878571311318259>.
- Burrus, Robert T., J. Edward Graham, and Adam T. Jones. 2018. "Regional Innovation and Firm Performance." *Journal of Business Research*, no. December 2017. Elsevier:1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.042>.
- Calantone, Roger J., S.Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance." *Industrial Marketing Management* 31 (6):515–24. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).
- Calantone, Roger J, S Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance." *Industrial Marketing Management*, no. 31:515–24.
- Campbell, V, and W Hirsh. 2013. "Talent Management: A Four-Step Approach." *Institute for Employment Studies*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>.
- Cao, Qing, Eric Gedajlovic, and Hongping Zhang. 2009. "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic

Effects.” *Organization Science* 20 (4):781–96.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>.

Cappelli, Peter, and JR Keller. 2014. “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges.” *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no. March 2014.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.

Çavuş, Mutlu. 2017. “TURKCELL ve MIT’den Inovasyon ve Liderlik Gelişim Programı.” 2017. <https://www.btgunlugu.com/inovasyon-ve-liderlik-gelisim-programi/> (Ağustos 15, 2018 tarihinde erişilmiştir).

Chan, William. 1996. “External Recruitment versus Internal Promotion.” *Journal of Labor Economics* 14 (4):555–70. <https://doi.org/10.1086/209822>.

Chen, Yan. 2017. “Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation.” *Business Horizons* 60 (3). “Kelley School of Business, Indiana University”:385–94. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>.

CIPD. 2017. “Resourcing and Talent Planning 2017.” *Cipd*.
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0212>.

CIPD. 2017. "Talent Fact Sheet."

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet#7237> (Ağustos 27, 2018 tarihinde erişilmiştir).

Collings, David G. 2014. “The Contribution of Talent Management to Organization Success.” In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*, 247–60.
<https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch14>.

Collings, David G., and Kamel Mellahi. 2009. “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.” *Human Resource Management Review* 19 (4):304–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.

Collings, David G, Hugh Scullion, and Vlad Vaiman. 2015. “Human Resource

- Management Review Talent Management : Progress and Prospects.” *Human Resource Management Review* 25 (3). Elsevier Inc.:233–35. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>.
- Colvin, Geoff. 2014. *Yetenek Dediğın Nedir Ki?* 3. Basım. Ankara.
- Cowden, Birton J., and Hadi S. Alhorr. 2013. “Disruptive Innovation in Multinational Enterprises.” *Multinational Business Review* 21 (4):358–71. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2013-0027>.
- Cronbach, Lee J. 1951. “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.” *Psychometrika* 16 (3).
- Crossan, Mary M, Henry W Lane, and Roderick E White. 1999. “An Organizational Learning Freamwork: From Intuition to Institution.” *Academy of Management Review* 24 (3):522–37. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>.
- Cumming, Brian S. 1998. “European Journal of Innovation Management Emerald Article : Innovation Overview and Future Challenges Innovation Overview.” *European Journal of Innovation Management*, no. 1998:21–29.
- Dai, Guangrong, Ilene Gochman, David Grant, Michael McGowan, David McMonagle, J. Evelyn Orr, and King Yii Tang. 2014. *Talent Management Best Practice Series: Strategic Alignment*.
- Damanpour, Fariborz, and William M Evan. 1984. “Organizational Innovation and Performance : The Tional Lag ”.” *Administrative Science Quarterly* 29 (3):392–409.
- Damanpour, Fariborz, Richard M. Walker, and Claudia N. Avellaneda. 2009. “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations.” *Journal of Management Studies* 46 (4):650–75. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>.
- Davis, Deborah, and Barbara J. Daley. 2008. “The Learning Organization and Its Dimensions as Key Factors in Firms’ Performance.” *Human Resource*

Development International 11 (1):51–66.
<https://doi.org/10.1080/13678860701782352>.

Deery, Margaret, and Leo Jago. 2015. “Revisiting Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies.” *International Journal for Researcher Development* 7 (3):453–72. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.

Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas. 2015. “Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175:367–75.

Delery, John, and Nina Gupta. 2016. “Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters.” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 3 (2):139–63. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>.

Delgado-Verde, Miriam, Gregorio Martín-de Castro, and José Emilio Navas-López. 2011. “Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability.” *Journal of Intellectual Capital* 12 (1):1469–1930. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>.

Derbyshire, James. 2014. “The Impact of Ambidexterity on Enterprise Performance: Evidence from 15 Countries and 14 Sectors.” *Technovation* 34 (10). Elsevier:574–81. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.010>.

DeVaro, Jed, and Hodaka Morita. 2013. “Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis.” *Journal of Labor Economics* 31 (2):227–69. <https://doi.org/10.1086/667814>.

Dimba, Beatrice Akong’o. 2010. “Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance.” *African Journal of Economic and Management Studies* 1 (2):128–37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.

- Dirani, Khalil M. 2009. "Measuring the Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Lebanese Banking Sector." *Human Resource Development International* 12 (2):189–208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>.
- Doherty, Liz, and Simonetta Manfredi. 2006. "Action Research to Develop Work-Life Balance in a UK University." *Women in Management Review* 21 (3):241–59. <https://doi.org/10.1108/eb005194>.
- Drucker, Peter F. 1998. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review*, no. November-December:303. <https://doi.org/10.1177/1541931215591062>.
- Edgar, Fiona, Jing A.Zhang, Alan Geare, and Conor O’Kane. 2016. "The Interactive Effects of Entrepreneurial Orientation and Capability-Based HRM on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation Ambidexterity." *Industrial Marketing Management* 59. Elsevier Inc.:131–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>.
- Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang, and Kenneth R Bartlett. 2004. "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention." *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*. Vol. 15.
- Ekwoaba, Joy O., Ugochukwu, .U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma. 2015. "The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance." *Global Journal of Human Resource Management* 3 (2):22–33. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Ellinger, Andrea D, Alexander E Ellinger, Baiyin Yang, and Shelly W Howton. 2002. "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms’ Financial Performance: An Empirical Assessment." *Human Resources Development Quarterly*. Vol. 13.
- Erarslan, Duygu, Nevin Deniz, Hakan Yıldırım, and Mehmet Nuri İnel. 2013. "İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte

Bağlılığı Üzerindeki Etkisi,” no. Ocak:11–21.

Erdil, Oya, Pınar Çömez, Lütfihak Alpkan, and Hakan Kitapçı. 2011. “The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Innovative Firm Performance : The Mediating Effect of Transformational Leadership.” *Journal of Global Strategic Management* 10 (2):76–89. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2011515799>.

Eren, Erol. 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Ettlie, J. E., and E. M. Reza. 1992. “Organizational Integration and Process Innovation.” *Academy of Management Journal* 35 (4):795–827. <https://doi.org/10.2307/256316>.

European Commission. 1995. “Green Paper on Innovation.” *Green Papers*, no. December:136. <https://doi.org/10.4135/9781412953993.n184>.

Fang, Chung-Hsiung, Guan-Li Chen, and Sue-Ting Chang. 2011. “Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia.” *African Journal of Business Management* 5 (5):1864–70. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.947>.

Farndale, Elaine, Hugh Scullion, and Paul Sparrow. 2010. “The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management.” *Journal of World Business* 45 (2):161–68. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>.

Ferreira, Jorge, Arnaldo Coelho, and Luiz Moutinho. 2018. “Dynamic Capabilities , Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance : The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation.” *Technovation*, no. February 2017. Elsevier Ltd:0–1. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>.

Figurska, Irena, and E W A Matuska. 2013. “EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY.” *Human Resources Management & Ergonomics* VII:2–3.

- Gamage, Aruna S. 2014. "Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An Analysis of the Link with Business Performance." *Ruhuna Journal of Management and Finance* 1 (1):37–52. <https://doi.org/10.4038/suslj.v13i1.7668>.
- García-Morales, Víctor J., Francisco Javier Lloréns-Montes, and Antonio J. Verdú-Jover. 2007. "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs." *Technovation* 27 (9):547–68. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>.
- Garvin, D. A. 1993. "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review* 71 (4):78–91. [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(00\)88914-1](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(00)88914-1).
- Garvin, David a, Amy C Edmondson, and Francesca Gino. 2008. "Is Yours a Learning Organization? The Idea in Brief The Idea in Practice Understand the Three Building Blocks of a Learning Organization." *Harvard Business Review*.
- Gault, Fred. 2018. "Defining and Measuring Innovation in All Sectors of the Economy." *Research Policy* 47 (3):617–22. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>.
- Gibson, Cristina B, and Julian Birkinshaw. 2004. "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity." *Management Journal* 47 (2):209–26. <http://www.jstor.org/stable/20159573>.
- Gil, Alfonso J., and Mara Mataveli. 2017. "Learning Opportunities for Group Learning: An Empirical Assessment from the Learning Organization." *Journal of Workplace Learning* 29 (1):65–78.
- Glaister, Alison J., Gaye Karacay, Mehmet Demirbag, and Ekrem Tatoglu. 2018. "HRM and Performance—The Role of Talent Management as a Transmission Mechanism in an Emerging Market Context." *Human Resource Management Journal* 28 (1). Blackwell Publishing Ltd:148–66.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>.

Greer, Charles R., Jon C. Carr, and Lisa Hipp. 2016. "Strategic Staffing and Small-Firm Performance." *Human Resources Management* 55 (4):741–64. <https://doi.org/10.1002/hrm>.

Grupp, Hariodd, and Shlomo Maital. 2000. "Perceived Innovation of Israel's Largest Firms: An Empirical Study Hariolf." *Industrial Marketing Management*, no. 20:129–37. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.

Guan, J., and N. Ma. 2003. "Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms." *Technovation* 23 (9):737–47. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5).

Hair Jr, Joseph F; Black, William C; Babin, Barry J, and Rolph E Anderson. 2014. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Essex: Pearson. <https://doi.org/10.1038/259433b0>.

Hamid Tohidi. 2012. "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Firm Innovation." *African Journal of Business Management* 6 (12):4522–35. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2463>.

Hansen, Gary S. 1989. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Management Journal* 10 (January):399–411.

Harvey, Michael, Jonathan Palmer, and Cheri Speier. 1998. "Implementing Intra-Organizational Learning." *European Management Journal* 16 (3):341–54. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(98\)00011-5](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(98)00011-5).

He, Zi-Lin, and Poh-Kam Wong. 2004. "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis." *Organization Science* 15 (4):481–94. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.

Hogan, Suellen J., Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy, and Jillian C.

- Sweeney. 2011. "Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development." *Industrial Marketing Management* 40 (8). Elsevier B.V.:1264–73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>.
- Höglund, Mathias. 2012. "Quid pro Quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts." *Personnel Review* 41 (2):126–42. <https://doi.org/10.1108/00483481211199991>.
- Howard, Anthony. 2012. "The Thinking Organisation." *Journal of Management Development* 31 (6):620–32. <https://doi.org/10.1108/02621711211230902>.
- Huang, Shaio Yan, Yu Chung Hung, Chi Chen Lin, and Ing Jung Tang. 2009. "The Effects of Innovative Capacity and Capital Expenditures on Financial Performance." *International Journal of Innovation and Learning* 6 (3). Inderscience Publishers:323. <https://doi.org/10.1504/ijil.2009.023294>.
- Hurley, Robert F, G Tomas M Hult, Eric Abrahamson, and Sarah Maxwell. 1998. "Innovation , Learning : An Organizational and Empirical Integration Examination." *Journal of Marketing* 62 (3):42–54. <https://doi.org/10.2307/1251742>.
- Iles, Paul, Xin Chuai, and David Preece. 2010. "Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers." *Journal of World Business* 45 (2):179–89. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>.
- Ilori, Ayodeji Bolaji, Akinloye Lawal, and Olayemi Oladehinde Simeon-Oke. 2017. "Innovations and Innovation Capability in Palm Kernel Processing Industry in Southwestern Nigeria." *International Journal of Innovation Science* 9 (1):102–14. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2016-0045>.
- Iyria, Rita Kagwiria. 2013. "Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review." *International Journal of Humanities and Social Science* 3 (21):285–90.

- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, and Kaifeng Jiang. 2014. "An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Annals* 8 (1). Taylor & Francis:1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.
- Janežič, Matej, Vlado Dimovski, and Milan Hodošek. 2018. "Modeling a Learning Organization Using a Molecular Network Framework." *Computers and Education* 118:56–69. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.008>.
- Jiarakorn, Hatairat, Siridej Suchiva, and Shotika Pasipol. 2015. "Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers Using Multiple Approaches." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191. Elsevier B.V.:783–87. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.717>.
- Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle. 2011. "Innovation, Organizational Learning, and Performance." *Journal of Business Research* 64 (4). Elsevier Inc.:408–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Joyce, William F., and John W. Slocum. 2012. "Top Management Talent, Strategic Capabilities, and Firm Performance." *Organizational Dynamics* 41 (3). Elsevier Inc.:183–93. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001>.
- Junni, Paulina, Riikka M Sarala, V A S Taras, and Shlomo Y Tarba. 2013. "Organizational Ambidexterity and Performance." *Academy of Management Perspectives* 27 (4):299–312.
- Kahn, Kenneth B. 2018. "Understanding Innovation." *Business Horizons*. "Kelley School of Business, Indiana University." <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>.
- Kaiser, Henry F. 1974. "An Index of Factorial Simplicity." *Psychometrika* 39 (1):31–36.
- Kalmuk, Gülhan, and A Zafer Acar. 2015. "The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation a Nd Firm ' s Performance : A Conceptual Framework." *Procedia - Social and Behavioral*

Sciences 210. Elsevier B.V.:164–69.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>.

Karadal, Himmet, Fatoş Eser, and Muhammet Saygın. 2014. “Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6 (2):12–24.

Karlsson, Charlie, and Sam Tavassoli. 2015. “Innovation Strategies and Firm Performance.” *Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation*, no. 401:1–32. <http://ideas.repec.org/p/hhs/cesisp/0401.html>.

———. 2016. “Innovation Strategies of Firms: What Strategies and Why?” *Journal of Technology Transfer* 41 (6). Springer US:1483–1506.
<https://doi.org/10.1007/s10961-015-9453-4>.

Kaya, Funda. 2015. “Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.

Kaya, Nuran. 2015. “Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.

Keçecioglu, Tamer. 2017. “Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar.” *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 1 (5):1–20.

Kehinde, James Sunday. 2012. “Talent Management : Effect on Organizational Performance.” *Journal of Management Research* 4 (2):178–86.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>.

Kim, Kyoungshin, Karen E. Watkins, and Zhenqiu (Laura) Lu. 2017. “The Impact of a Learning Organization on Performance.” *European Journal of Training and Development* 41 (2). Emerald:177–93. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2016-0003>.

Kim, Youngsang, and Robert E. Ployhart. 2014. “The Effects of Staffing and

Training on Firm Productivity and Profit Growth before, during, and after the Great Recession.” *Journal of Applied Psychology* 99 (3):361–89. <https://doi.org/10.1037/a0035408>.

Kitapçı, Hakan, and Vural Çelik. 2013. “Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99. Elsevier B.V.:1105–13. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.584>.

Koçel, Tamer. 2007. *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı.

Kolb, Alice, and David A. Kolb. 2012. “Kolb’s Learning Styles.” *Kolb’s Learning Styles* 50 (03):1678–1703. <https://doi.org/10.5860/choice.50-1234>.

Krishnan, T. N., and Hugh Scullion. 2017. “Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises.” *Human Resource Management Review* 27 (3). Elsevier Inc.:431–41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.

Kundu, Subhash C., and Neha Gahlawat. 2015. “Effects of Employee Retention Practices on Perceived Firm and Innovation Performance.” *International Journal of Innovation and Learning* 19 (1):25. <https://doi.org/10.1504/ijil.2016.073287>.

Laforet, Sylvie. 2011. “A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs.” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour* 17 (4):380–408. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>.

Le, Phong Ba, and Hui Lei. 2018. “The Effects of Innovation Speed and Quality on Differentiation and Low-Cost Competitive Advantage.” *Chinese Management Studies*, CMS-10-2016-0195. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0195>.

Lewis, Alexander C., Robert L. Cardy, and Lulu S.R. Huang. 2018. “Institutional Theory and HRM: A New Look.” *Human Resource Management Review*, no. May. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.006>.

- Lin, Cai Hui Veronica, and Karin Sanders. 2017. "HRM and Innovation: A Multi-Level Organisational Learning Perspective." *Human Resource Management Journal* 27 (2):300–317. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12127>.
- Lisboa, Ana, Dionysis Skarmeas, and Carmen Lages. 2011. "Innovative Capabilities: Their Drivers and Effects on Current and Future Performance." *Journal of Business Research* 64 (11):1157–61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.015>.
- Liu, Chih Hsing Sam. 2018. "Examining Social Capital, Organizational Learning and Knowledge Transfer in Cultural and Creative Industries of Practice." *Tourism Management* 64. Elsevier Ltd:258–70. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.001>.
- Loshali, Surabhi, and Venkat R Krishnan. 2013. "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership." *Journal of Strategic Human Resource Management* 2 (1):9–19.
- Lubatkin, Michael H., Zeki Simsek, Yan Ling, and John F. Veiga. 2006. "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration." *Journal of Management* 32 (5):646–72. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Maital, Shlomo. 2016. "Chapter One: Stories That Inspire About People Who Apire." In *Innovate Your Innovation Process: 100 Proven Tools*, 1–200.
- Manzani, Younès El, Mohamed Larbi Sidmou, and Jean Jack Cegarra. 2017. "A Conceptual Framework of the Relationship between Total Quality Management, Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, and Financial Performance." *International Journal of Quality and Innovation* 3 (2/3/4):188. <https://doi.org/10.1504/ijqi.2017.10011666>.
- Mark A. Youndt , Scott A. Snell , James W. Dean, Jr., and David P. Lepak. 1996. "Human Resource Management , Manufacturing Strategy , and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4):836–66.

- Marques, Carla Susana, and João Ferreira. 2009. "SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'traditional' Industrial Region of Portugal." *Journal of Technology Management and Innovation* 4 (4). JOTMI Research Group:53–68. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000400005>.
- Martín-Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernández, and Gonzalo Sánchez-Garvey. 2005. "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives." *International Journal of Human Resource Management* 16 (5):633–59. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>.
- Martín-de Castro, Gregorio, Miriam Delgado-Verde, José E. Navas-López, and Jorge Cruz-González. 2013. "The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship between Knowledge Assets and Product Innovation." *Technological Forecasting and Social Change* 80 (2). Elsevier Inc.:351–63. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>.
- Matongolo, Asuman, Francis Kasekende, and Sam Mafabi. 2018. "Employer Branding and Talent Retention: Perceptions of Employees in Higher Education Institutions in Uganda." *Industrial and Commercial Training* 50 (5):217–33. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>.
- Mbassana, Marvin Elie. 2014. "Validating the Dimensions of the Learning Organization." *European Journal of Business, Economics and Accountancy* 2 (2):15–26.
- Menguc, Bulent, and Seigyoung Auh. 2008. "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders." *Industrial Marketing Management* 37 (4):455–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.002>.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. 1998. "The War for Talent." In *McKinsey Quarterly*, 1:344–57. <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>.

- Moreo Luzon, Maria D., and Jaume Valls Pasola. 2011. "Ambidexterity and Total Quality Management: Towards a Research Agenda." *Management Decision* 49 (6):927–47. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Naranjo-Valencia, Julia C., Daniel Jiménez-Jiménez, and Raquel Sanz-Valle. 2016. "Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies." *Revista Latinoamericana de Psicología* 48 (1). Fundación Universitaria Konrad Lorenz:30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>.
- Ness, Ingunn Johanne, and Gunn Elisabeth Søreide. 2014. "The Room of Opportunity: Understanding Phases of Creative Knowledge Processes in Innovation." *Journal of Workplace Learning* 26 (8):545–60. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2013-0077>.
- Ngo, Liem Viet, and Aron O’Cass. 2013. "Innovation and Business Success: The Mediating Role of Customer Participation." *Journal of Business Research* 66 (8). Elsevier Inc.:1134–42. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>.
- nn Sopheak, LANG. 2013. "A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia," no. Icpm:111–15. <https://doi.org/10.2991/icpm.2013.20>.
- Noubar, Hossein Bodaghi Khajeh, Raduan Che Rose, Naresh Kumar, and Lailawati Mohd Salleh. 2011. "Learning Culture To Organizational Breakthroughs in Malaysian Companies." *Economics and Management* 16 (January):852–58.
- O’Reilly, Charles A., and Michael L. Thusman. 1997. "The Ambidextrous Organization." *Journal of Business Strategy* 31 (5):2. <https://doi.org/10.1108/eb039871>.
- O’Reilly, Charles A., and Michael L. Tushman. 2013. "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future." *The Academy of Management Perspectives* 27 (4):324–38. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>.
- OECD. 2005. *OSLO Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması*

İçin İlkeler. Edited by TUBITAK. TUBITAK.

- Örtenblad, Anders. 2001. "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization." *The Learning Organization* 8 (3):125–33.
- Park, Yu Kyoung, Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, and Jungwoo Kim. 2014. "Learning Organization and Innovative Behavior." *European Journal of Training and Development* 38 (1/2):75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>.
- Parsa, Bitra, Khairudin Bin Idris, Bahaman Bin Abu Samah, Nor Wahiza Binti Abdul Wahat, Parisa Parsa, and Nakisa Parsa. 2014. "The Mediating Effect of Self-Efficacy on the Relationships between Learning Organization and Career Advancement among Academic Employees in Hamadan, Iran." *Life Science Journal* 11 (11):218–22.
- Pedler, Mike, and John G. Burgoyne. 2017. "Is the Learning Organisation Still Alive?" *The Learning Organization* 24 (2):119–26. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024>.
- Pokharel, Mohan P., and Sang Ok Choi. 2015. "Exploring the Relationships between the Learning Organization and Organizational Performance." *Journal of Management Development* 38 (2):126–48. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>.
- Polat, Seçkin. 2011. "Yetenek Yönetimi." *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, no. Mayıs/Haziran:27–38.
- Popa, Ioan Lala, Gheorghe Preda, and Monica Boldea. 2010. "A Theoretical Approach of the Concept of Innovation." *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, no. 1:p151–156. 6p.
- Probst, Gilbert J. B., and Bettina S. T. Buchel. 1994. *Organisationales Lernen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.* <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6724-4>.

- Prugsamatz, Raphaella. 2010. "Factors That Influence Organization Learning Sustainability in Non-Profit Organizations." *Learning Organization* 17 (3):243–67. <https://doi.org/10.1108/09696471011034937>.
- PWC. 2017." The Global Innovation 1000 Study. 2017."
www.strategyland.pwc.com/innovation1000#GlobalKeyFindingsTabs4
(Ağustos 15, 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Raisch, Sebastian, and Julian Birkinshaw. 2008. "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators." *Journal of Management* 34 (3):375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Rajapathirana, R.P. Jayani, and Yan Hui. 2017. "Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance." *Journal of Innovation & Knowledge*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
- Rajapathirana, R P Jayani, and Yan Hui. 2018. "Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance." *Journal of Innovation Management* 3 (1). *Journal of Innovation & Knowledge*:44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
- Rasool, Faisal, Pisut Koomsap, Bilal Afsar, and Babrak Ali Panezai. 2018. "A Framework for Disruptive Innovation." *Foresight* 20 (3):252–70. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0057>.
- Ravichandran, N., and Renu Mishra. 2017. "Toward Building HR Competencies: A Shift from the Non-Learning toward the Learning Organization." *International Journal of Healthcare Management* 9700 (June):1–6. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1336835>.
- Rico, Ramón, Francisco Gil, Aída Ortega, Miriam Sánchez-Manzanares, and Piet Van den Bossche. 2013. "The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams." *Journal of Business and Psychology*, 311–21. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9315->

8.

Robertson, Andrew. 1974. "Innovation Management." *Management* 12 (6):330–68.
<https://doi.org/https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb001059>.

Rogers, Mark. 1998. "The Definition and Measurement of Attention." *The American Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.2307/1413914>.

Ross, Suzanne. 2013. "How Definitions of Talent Suppress Talent Management." *Industrial and Commercial Training* 45 (3):166–70.
<https://doi.org/10.1108/00197851311320586>.

Saeed-ur-Rehman, Wali Rahman, and Nazim Ali. 2017. "Good Hr Practices And Their Impact On Perceived Organization's Financial Performance: A Case Study Of The BoK." *Sarhad Journal of Management Science* 3 (1):84–95.

Sahaya, Nont. 2012. "A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance." *International Journal of Business and Management* 7 (14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>.

Şahbaz, Ahmet. 2017. "İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi." *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 1 (1):20–38.

Salerno, Mario Sergio, Leonardo Augusto De Vasconcelos Gomes, Débora Oliveira Da Silva, Raoni Barros Bagno, and Simone Lara Teixeira Uchôa Freitas. 2015. "Innovation Processes: Which Process for Which Project?" *Technovation* 35. Elsevier:59–70. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.012>.

Sattler, Markus. 2011. "Successful Innovation Management in Current Research Literature." In *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*, 9–38.

Saunila, Minna. 2016. "Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs." *International Journal of Productivity and Performance Management* 65 (2):544–66. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0108>.

- Savanevičienė, Asta, and Birutė Vilčiauskaitė. 2017. "Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies." *Business, Management and Education* 15 (2):242–60. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>.
- Schwab, Klaus. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*.
- Segers, Mien, Paul Kirschner, Piet Van den Bossche, Geert Woltjer, and Wim Gijssels. 2010. "Team Learning: Building Shared Mental Models." *Instructional Science* 39 (3):283–301. <https://doi.org/10.1007/s11251-010-9128-3>.
- Senge, Peter. 2016. *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*.
- Serra, Fernando Ribeiro, and Manuel Portugal Ferreira. 2010. "Emerging Determinants of Firm Performance A Case Study Research Examining the Strategy Pillars from a Resource-Based View" 8 (1):7–24.
- Sheng, Margaret L., and Iting Chien. 2016. "Rethinking Organizational Learning Orientation on Radical and Incremental Innovation in High-Tech Firms." *Journal of Business Research* 69 (6). Elsevier Inc.:2302–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>.
- Shin, Ho Wook, Joseph C. Picken, and Gregory G. Dess. 2017. "Revisiting the Learning Organization: How to Create It." *Organizational Dynamics* 46 (1). Elsevier Inc.:46–56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>.
- Sirén, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. 2012. "Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance, and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6 (1):18–41. <https://doi.org/10.1002/sej.1126>.
- Song, Ji Hoon, Baek Kyoo Joo, and Thomas J. Chermack. 2009. "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context." *Human Resource Development Quarterly* 20 (1):43–64. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20007>.

- Sutanto, Eddy Madiono. 2017. "The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia." *Asia Pacific Management Review* 22 (3). Elsevier Ltd:128–35. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.11.002>.
- Swailes, Stephen, and Barbara Senior. 1999. "The Dimensionality of Honey and Mumford's Learning Styles Questionnaire." *International Journal of Selection and Assessment* 7 (1):1–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00099>.
- Tansley, Carole. 2011. "What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management?" 43 (5):266–74. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.
- Tavassoli, Sam, and Charlie Karlsson. 2015. "Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained." *Research Policy* 44 (10). Elsevier B.V.:1887–1901. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.001>.
- Therin, François. 2010. "Learning Organization and Innovation Performance in High-Tech Small Firms." *Working Paper Serie RMT 2003* (3–6):22. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00451466/document>.
- Tidd, Joe, and John Bessant. 2013. "Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition." In *Managing Innovation: 5th Edition*, 5th ed., 1–68. <https://doi.org/10.1145/944868.944913>.
- . 2015. "Chapter 1: The Innovation Imperative." In *Innovation and Entrepreneurship*, 44. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kKvKh7pla8kC&oi=fnd&pg=PR11&ots=ENhLjHsLXe&sig=4jXp_WT46hV_1cFn8LnAqjzX7Z4&edir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- . 2018. *Managing Innovation*. Sixth. WILEY.
- Tosheva, Elizabeta. 2013. *The Concepts Of Fit And Flexibility In The Strategic Human Resource Management In Order To Attain Sustainable Competitive Advantage*. *Strategic Management Journal*.

- Trost, Armin. 2014. *Talent Relationship Management*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3>.
- Tushman, Michael L., and Charles A. O'Reilly. 1996. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review* 38 (4):8–29.
<https://doi.org/10.2307/41165852>.
- Tüsiad. 2013. "Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller Ve Çözüm Önerileri."
- Uddin, Anwar Ahmad Arif Reaz. 2016. "Talent Management and Organizational Performance : An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City , Bangladesh." *IOSR Journal of Business and Management* 18 (10):11–18.
<https://doi.org/10.9790/487X-1810041118>.
- Uyargil, Cavide, Oya Özçelik, Zeki Adal, İsmail Durak Atalay, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, and Lale Tüzüner. 2009. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Edited by Beta. 4.Basım. İstanbul.
- Venkatraman, N., and Vasudevan Ramanujam. 1986. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches Massachusetts Institute of Technology." *Academy of Management Review* 11 (4):801–14.
- Visa, Ari, Jarno Einolander, and Hannu Vanharanta. 2015. "New Tools to Help in the Recruitment Process." *Procedia Manufacturing* 3. Elsevier B.V.:653–59.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.297>.
- Wang, Catherine L, and Pervaiz K Ahmed. 2004. "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis." *Journal of Innovation Management* 7 (4):303–13.
- Wang, Zhining, Nianxin Wang, and Huigang Liang. 2014. "Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance." *Management Decision* 52 (2):230–58. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>.

- Watkins, Karen E., and Kyoungshin Kim. 2018. "Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization." *Human Resource Development Quarterly* 29:15–29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>.
- Wright, Patrick M, and Gary C McMahan. 1992. "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management* 18 (2):295–320.
- Yalcinkaya, Goksel, Roger J. Calantone, and David A. Griffith. 2007. "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance." *Journal of International Marketing* 15 (4). SAGE Publications:63–93. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.63>.
- Yam, Richard C.M., William Lo, Esther P.Y. Tang, and Antonio K.W. Lau. 2011. "Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries." *Research Policy* 40 (3). Elsevier B.V.:391–402. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.013>.
- Yang, Baiyin, Karen E Watkins, and Victoria J Marsick. 2004. "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation." *Human Resource Development Quarterly* 15 (1):31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>.
- Yıldız, Gizem. 2018. "Teknolojik İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye- Ab (15) Ülkeleri Örneği." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, no. 15:0–1. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.380899>.
- Yu, Ti, and Chao-chen Chen. 2015. "The Relationship of Learning Culture, Learning Method, and Organizational Performance in the University and College Libraries in Taiwan." *Libri* 65 (1). Walter de Gruyter GmbH:1–14. <https://doi.org/10.1515/libri-2014-1032>.

- Zahra, Shaker A., and Jeffrey G. Covin. 1994. "The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources." *Journal of High Technology Management Research* 5 (2):183–211. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7).
- Zawislak, Paulo Antônio, André Cherubini Alves, Jorge Tello-Gamarra, Denise Barbieux, and Fernanda Maciel Reichert. 2012. "Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability." *Journal of Technology Management and Innovation* 7 (2):14–25. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>.
- Zawislak, Paulo Antônio, Edi Madalena Fracasso, and Jorge Tello-Gamarra. 2018. "Technological Intensity and Innovation Capability in Industrial Firms." *Innovation & Management Review* 15 (2):INMR-04-2018-012. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>.
- Zehir, Cemal, Yonca Gurol, Tugba Karaboga, and Mahmut Kole. 2016. "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October). Elsevier B.V.:372–81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>.
- Zehir, Cemal, Mahmut Köle, and Hacer Yıldız. 2015. "The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207. Elsevier B.V.:700–708. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.141>.
- Zhang, Jing A., Fiona Edgar, Alan Geare, and Conor O’Kane. 2016. "The Interactive Effects of Entrepreneurial Orientation and Capability-Based HRM on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation Ambidexterity." *Industrial Marketing Management* 59. Elsevier Inc.:131–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>.

EK-1: Anket Formu Örneği



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kanakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Hande BİLALOĞLU (Doktora Öğrencisi)

handebilaloglu@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> Otomotiv
	<input type="checkbox"/> Bankacılık/Finans <input type="checkbox"/> Bilişim Teknolojileri <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları/Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular firmanızın inovasyon yeteneği ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A.İnovasyon Yeteneği	1	2	3	4	5	6	7
1.Şirketimizde yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışı ve şirket kültürü hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Firmamızda ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardaki bilgiler etkin ve hızlı bir şekilde organize edilerek kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Firmamız pazar koşullarında (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlerine ve proseslerine yansıtabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Firmamızda çalışanlar gelen yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katılmaya ve bu konularda yeni fikirler üretmeye teşvik edilirler ve desteklenirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Firmamızda, müşterilerden, tedarikçilerden vb.den gelen yeni fikirler sürekli olarak değerlendirilir ve ürün geliştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Firmamız pazardan aldığı geribildirim ile ürünlerinde ve proseslerinde sürekli olarak uygun değişiklikler ve yenilikler yaparak çevresindeki değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular firmanızın inovasyon çift yetenekliliği ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3)Kısmen katılmıyorum, (4)Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5)Kısmen katılıyorum, (6)Çoğunlukla katılıyorum ve (7)Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

B. İnovasyon Çift Yetenekliliği	1	2	3	4	5	6	7
7.Departmanınız, pazardaki talebi karşılamak için mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Departmanınız, mevcut ürünleri üzerinde düzenli olarak küçük çaplı değişiklikler yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Departmanınız , ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut becerilerini güçlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Departmanınız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Departmanınız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Departmanınız, sahip olduğu bilgi tabanını mevcut ürünlere yönelik olarak sıklıkla geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Departmanınız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut teknolojilerden istifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Yeni ürün geliştirme süreçlerinin maliyetlerini azaltmak departmanınızın önemli bir hedefidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Departmanınız, firma için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Departmanınız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Departmanınız, firma için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Departmanınız , firma için tamamen yeni olan bilgiler edinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Departmanınız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Departmanınız, firma için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Departmanınız ,düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Departmanınız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Departmanınız , geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular firmanızın öğrenen organizasyonu ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3)Kısmen katılmıyorum, (4)Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5)Kısmen katılıyorum, (6)Çoğunlukla katılıyorum ve (7)Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

C. Öğrenen Organizasyon	1	2	3	4	5	6	7
C1. Öğrenmeye Olan Kararlılık							
24.İşletmemizin rekabet avantajları yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Paylaşılan Vizyon							
28.İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3. Açık Fikirlilik							
32.İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetimizi sürekli sorgularız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.İşletme olarak müşteriler ve Pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4. İşletme İçi Bilgi Paylaşımı							
35.İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmamızı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.İşletmemizin faaliyetlerinden elde edilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular firmanızın yetenek yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3)Kısmen katılmıyorum, (4)Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5)Kısmen katılıyorum, (6)Çoğunlukla katılıyorum ve (7)Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

D. Yetenek Yönetimi	1	2	3	4	5	6	7
39.Bilgiyi açık ve özlü bir şekilde karşımdakine aktarıyorum, kendimi iyi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.Kurum dışındaki kişiler ile telefonda iletişim esnasında kullandığım ses tonuna ve doğaçlanan cümle yapısına dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.Kurum içi ve/ve ya dışı yazılı iletişimde kullanılan imla yapısı, yazım formatına özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.Kurum içi ve ya dışı iletişimde vücut dili kullanmada başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.Kendimi birlikte çalıştığım kişilerin yerine koymaya ve onları anlayabilmeye çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.İşin yapılışı esnasında ortak çalışma fırsatı yakalamaya ve ortak hedefleri başarmaya çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.Kurum kültürünü sahiplenirim, kendimi kurumun bir parçası olarak görürüm ve bunu çevreme davranışlarım ile hissettirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.Kuruma ait kısıtlı kaynakların farkında olup, onları etkin bir şekilde kullanabilmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.İş hayatında maliyet odaklı hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.Her faaliyette verimlilik esaslı etkin sonuç elde etme gayreti gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.Kurumun uzun vadeli planlarının oluşturulmasına ve bunların kurum içinde anlaşılmasına destek veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

50.Kuruma ait her türlü varlığın korunmasına önem gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.İş arkadaşlarıma kendi becerilerimi aşılarım ve ya onların olumlu becerilerine kopyalarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.Yürütülen görevlerde sonuca odaklanırım, hızlı sonuç elde etmek için ayrıntıya saplanmadan hareket edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.Kurum gelişimi için sözlü ve yazılı öneri veririm ve gerektiğinde inisiyatif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.Sorumluluklarımı yerine getirmede istekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.Kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapabilirim ve bunları düzenli bir şekilde uygulayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.Benden beklense de beklenmese de iş hayatında etkili sonuçlar elde etmek için canla başla çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.Mevcut çalışma saatlerine ve günlük iş yaşamının getirdiklerine uyum sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58.Endişeye kapılmadan kararları uygulayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.Başkalarının ileri sürdüğü itirazları sağ duyu ile dinleyip değerlendirerek yanıtlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla kaynakları ve bilgiyi paylaşıyorum ve takım arkadaşlarımı desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.Günlük problemlere, duygularla hareket etmeden verilerden yararlanarak analitik bakış açısı işe yaklaşabilir ve çözebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.Sorumluluklarım hakkında hızlı ve bağımsız karar verebilirim, verdiğim kararlar çoğunlukla doğru olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63.Her türlü görevde püf noktaları tespit ederim ve etkili sonuç elde edebilmek için ısrarla çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64.Kurum hedeflerini belirlemede söz sahibi olmaya, hedefin önemini anlamaya ve belirlemeye istekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65.Yöneticimin veya kendimin koyduğu hedeflere ulaşma ve bunları aşma konusunda çaba sarf ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66.Kar etmek ve karı arttırmak amacı ile yaratıcı stratejiler üretmeye ve bunları hayata geçirmeye çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67.Kurum içi yaşanan problemlere eşit mesafeden bakabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68.Yanlı düşünceden kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69.Değişen piyasa koşullarının etkisi ile oluşan kurum içi değişime hızlı adapte olurum, ihtiyaç durumunda görev tanımlarının dışına çıkmaya istek gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70.İşimin parçası olsun olmasın yaratıcı düşünceler ve sonuçlar elde etme kabiliyetine sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71.Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek için, iş arkadaşlarımı önceden uyarırım ve önlem almalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72.Verilen zor görevleri motivasyon unsuru olarak algılarım ve hızla tepki gösterme çabası içinde olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73.Başkalarının duygu ve düşüncelerine ve durumuna karşı hassasiyet gösteririm, olumlu ilişkiler kurmaya çalışır, gerektiğinde onları motive ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular firmanızın işe alım süreci ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3)Kısmen katılmıyorum, (4)Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5)Kısmen katılıyorum, (6)Çoğunlukla katılıyorum ve (7)Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
E. İşe Alım Süreci	1	2	3	4	5	6	7
74.İş tanımları çalışanların performansını geliştirecek şekilde açık bir dil ile yazılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75.Çalışan sayısı ve iş yüklerinin dağılımı direkt olarak performans seviyelerine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76.Firmamızda çalışanların işe alımı başarılı ve yeterli bir şekilde yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77.Firmamızda çalışanlar işe alınmadan önce mülakata tabii tutulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78.Sadece seçim kriterlerine uyan personel işe alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79.Seçim süreci, adayın nitelikleri ile iş tanımlarının karşılaştırılması sonucu objektif bir şekilde yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1)Çok düşük, (2)Düşük, (3)Orlamanın altı, (4)Ortalama , (5)Ortalamanın üstü, (6)Yüksek, (7)Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
F. Firma Performansı	1	2	3	4	5	6	7
80.Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81.Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82.Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83.Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84.Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85.Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86.Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87.Önde gelen rakiplerimize oranla pazar payımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88.Çalışan sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89.Yeni müşteri sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90.Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91.Genel olarak karlılık düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

3 Haziran 1986 yılı İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Özel Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 2004 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesine kaydoldum. Buradan 2008 yılında mezun olduktan sonra, 2009 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi (MBA) yüksek lisansına başlayarak, 2010 yılında mezun oldum. 2013 yılında Beykent Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi Doktora eğitimine başladım.

Akademik ilgi alanlarım, işletme yönetimi, örgüt teorileri, stratejik yönetim, inovasyon ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularını olup, kayak yapmak ve amatör fotoğrafçılık özel ilgi alanlarım arasında yer almaktadır. Yabancı dillerim İngilizce ve İspanyolcadır. Halen özel sektörde bir firmada İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yapmaktayım.

Hande BİLALOĞLU