

İNOVATİF (YENİLİKÇİ) İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YENİLİK KÜLTÜRÜNE ETKİSİ^{1,2}

Saadet Ela PELENK[‡]

ORCID ID: 0000-0002-8068-5518

ÖZET

21. Yüzyıl işletmeleri, hızlı teknoloji ve çevresel değişimlere uyum sağlamak için yenilikçi olmalıdır. İşletmelerin bu karakteri kazanması, örgüte dair yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların çalışanlar tarafından benimsenmesi ile ilgilidir. Bu aslında, yenilikçi değerleri vurgulayan bir kültürün günlük yaşamın bir parçası hâline getirilmesi olup; yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, çalışanın bu süreçte uyumunu hızlandırmaktadır. Bu araştırmanın amacı; yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisini incelemektir. Bu amaçla Capital en büyük 500 listesinde yer alan on beş işletmede pratikte kullanılan yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını tespit etmek için, yarı yapılandırılmış mülakat ve bu uygulamaların yenilik kültürüne etkisini ölçmek için, seksen işletmede anket yapılmıştır. Verilerin analizinde; İK uygulamaları, “yürütme, farkındalık ve tatmin” boyutları altına yerleştirilerek, korelasyon ve regresyon uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; “yürütme ve farkındalığın” yenilik kültürü üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı; “tatminin”, yenilik kültürünü pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yenilik Kültürü, Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yenilikçilik.*

THE EFFECT OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCES' PRACTICES ON INNOVATION CULTURE

ABSTRACT

21st Century businesses need to be innovative to adapt to rapid technological and environmental changes. The fact that businesses acquire this character depends on the adoption of innovative practices, approaches and norms of the organization by the employees. This actually makes a culture into a part of daily life, which emphasizes innovative values and innovative human resources practices speed up employees' compliance. This research aims to; examine the effect of innovative human resources practices on innovation culture. With this aim, semi-structured interviews were conducted to measure the innovative human resources practices in fifteen businesses in the Capital 500 list; also eighty businesses were surveyed to measure the impact of these practices on innovation culture. In the analysis of the data; HR applications were grouped under the dimensions “executive, awareness and satisfaction” and correlation and regression analysis were applied. As a result of the research; it has been determined that “executive and awareness” do not directly impact the innovation culture and “satisfaction” has a significant and positive effect on the innovation culture.

Key words: *Innovation Culture, Innovative Human Resources Practices, Innovation.*

¹*Bu makale, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Mayıs 2016 Tarihinde kabul edilen “Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının, Yenilik Odaklı Bir Kültür Oluşturmadaki Rolü Bağlamında İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri” başlıklı doktora tezinin nitel kısmını içermektedir.*

²*Bu makalenin yenilikçi İK uygulamalarının yenilik kültürü oluşumundaki rolünü ifade eden kısmı 14-16 Mayıs 2015 Tarihlerinde Muğla’da düzenlenen 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde genişletilmiş özet olarak ve tezin nitel bölümünde yönetici görüşlerinin ispatı niteliğini içeren farklı kısmı 12-14 Temmuz 2018’de Prague/Czechia’da düzenlenen 8th Leadership, Technology, Innovation and Business Management konferansında sunulmuştur.*

[‡]*Dr. Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr*

1.GİRİŞ

21. Yüzyıl iş dünyasında küreselleşme, şiddetlenen rekabet ve teknolojinin hızlanması gibi etmenler; işletmelerin yenilikçi olmalarını ve değişime uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Değişime uyum sağlayarak yenilikçi bir karaktere bürünmek ve bunu sürdürülebilir kılmak, yönetimin farkındalığı ve kararlılığı ile birlikte yenilikçi örgüt içi uygulama, yaklaşım ve normların çalışanlar tarafından içselleştirilerek örgütün yaşamının bir parçası hâline getirilmesini gerektirmektedir. Bu aslında, hem yönetim hem de çalışanlar için, “toplu zihniyet değişimi” anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte yenilikçiliğin sosyal yanını öne çıkartan bu güncel bakış açısı, yeniliğin fiziksel ya da teknik kısmına odaklanan klasik yaklaşımdan farklılaşmaktadır. *Ekonomi* disiplinine ait bir terim olan *yenilikçilik (innovation)* kavramını ilk kez ekonomist Schumpeter (1934) kullanmıştır. Schumpeter’a göre yenilik; yeni ürün/hizmet ya da sürecin, eski ürün/hizmet ya da sürecin yerini almasıdır. Bu açıdan yenilik; fikir, keşif ya da icadın yeni bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine veyahut yeni bir toplumsal hizmete dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu klasik bakış açısına göre yenilik, işletmenin bir pazar sorununu ya da ekonomik bir dar boğazı aşması ve bir rakibinin önüne geçmesi amacıyla yapılan tek seferlik ya da nadiren gerçekleştirilen bir faaliyet süreci olarak tanımlanmıştır. Ancak ürün yaşam sürelerinin kısaldığı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği iş ve pazar ortamında bu anlayış yetmemekte; yenilik, işletme tarafından gerçekleştirilen bir faaliyetin ötesinde, *kültürel bir gelişim ve değişimi* ifade etmektedir. Bu durumda yenilik, ancak yönetim ve örgüt çalışanları tarafından içselleştirildiğinde, dış çevredeki değişimlere bir cevap ve çevreden gelebilecek tehditlerin önüne geçebilecek bir rekabet avantajı olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, rekabet aracı olarak yeniliği bir yaşam tarzı olarak algılamaları ve ilgili örgüt kültürünü yaratmaları gerekmektedir. Literatür incelendiğinde yenilikçi işletmelerin, yenilikçi uygulama ve unsurlara sahip olduğu diğer bir ifade ile yenilikçi bir kültürün özelliklerini sergilemekte oldukları görülmektedir. İşletme kültürü, işletmenin yenilik odaklı bir sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Örgüt üyelerinin işlem ve süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendiren ve üyeler tarafından paylaşılan norm, varsayım ve kabuller bütünü olarak örgüt kültürü, 1980’li yılların başından bu yana popüler olan bir konu olmuştur. Bu güçlü rolü dikkate alındığında kültürün, örgütün nasıl yönetildiğini belirleyen temel bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Yenilikçi değerleri yansıtan bir kültür, örgütsel davranış yazınında *yenilik kültürü*, *yenilik odaklı kültür* veyahut *yenilik destekli kültür* ifadelerini içermektedir. Yenilik kültürü; hata ve belirsizliğe tolerans, risk alma, bilgi paylaşımı, katılımcılık, yaratıcılık, açık iletişim kanalları gibi değerleri ve uygulamaları öne çıkartarak; yönetim desteği ile çalışanlara, sürekli öğrenme ve gelişme imkânı sunmaktadır. Dolayısıyla yenilik, onu destekleyen kültürel bir çevrenin ürünü olarak ortaya çıktığından (Luecke, 2011:142-144), işletme kültüründe oluşmuş değerlerin ve çalışan niteliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Cantin ve Thom, 1996). Bir bakıma yenilik kültürüne sahip bir işletmede, çalışan özellikleri de yenilikçi olmalıdır (Steele ve Murray, 2004: 320).

Yenilik kültürünün bireysel anlamda etkileri mevcuttur. Örneğin esnek ve değişime daha az dirençli bir işletme ortamı (Hornsby vd., 2002), yaratıcılığı pozitif yönde

etkileyerek (Judge, 1997), iş tatminini arttırmaktadır. Diğer taraftan sürekli öğrenme, değişime açık olma, riskleri tolere etme, yeni fikirleri paylaşma, uygulamaya geçirme, farklı ihtiyaç kademelerinde eğitim-gelişim imkânı sunma, yetenek transferi kabul etme (Jucevicius, 2007) iş tatmini sağlarken (Erdoğan, 1991: 376), profesyonel gelişimlere de olumlu yönde etki ederek bireysel iş performansını arttırabilmektedir (Chen vd., 2003: 424-425). Otonomi, kolektivizm, karara katılım ve eğitim fırsatları (Bakker ve Demerouti, 2001), ödül (Chandler, Keller ve Lyon, 2000), kariyer gelişimi ve hedeflenen başarıma (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001) ile yaratıcı performansları artan çalışanların (Mc Lean, 2005) iş tatminlerinin de olumlu etkileneceği beklenmektedir (Bakker ve Demerouti, 2001).

Literatürde yenilik ve kültür ilişkisini ele alan birçok çalışma mevcuttur (Hurley, 1995; Ahmed, 1998; Claver, Llopis, Garcia ve Molina, 1998; Khazanchi, Lewis ve Boyer, 2007; Dobni, 2008; Mclaughlin, Bessant ve Smart, 2008; Naranjo- Valencia, Valle ve Jiménez, 2010). Ancak kültürün yeniliği nasıl etkilediğine değinilmemiştir (Wang ve Ahmed, 2004; Khazanchi, Lewis ve Boyer, 2007). Örgütsel davranış yazını incelendiğinde, yenilikçi örgüt kültürünün özellikleri, ölçümü ve bu kültürün örgüt performansı üzerindeki etkilerine dair çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmasına karşın, özellikle yenilikçi örgüt kültürünün öncüllerine dair ilgili boşluğun henüz doldurulmadığı görülmektedir. Hiç şüphesiz ki, bu kültürün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında en önemli rol, örgüt yönetimine düşmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları da yönetimin, örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında yararlanabileceği araçlar arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) açısından, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına dair çok sayıda araştırmanın olduğu ancak, bu uygulamaların yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkilerinin belirlenmediği görülmektedir. Bu noktada ilgili yazında, kültürün insan kaynakları yönetimi üzerindeki şekillendirici etkisine dair çok sayıda çalışmanın mevcudiyetine rastlanmaktadır. Burada karşılaşılan soru, kültürün özünü oluşturan değer, norm, varsayım ve kabullerin pekişmesi, yeni nesil üyelere aktarılması ve devamlılığının sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının belirleyici role sahip olup olmadığıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçi bir işletme kültürünü geliştirme ve sürdürme üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile yenilik odaklı bir kültürün oluşumu arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, Agarwala'nın (2003) yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarını farkındalık, yürütme ve sonuçlardan tatmin olarak üç boyutta toplayan ölçeği kullanılarak; bu uygulamaların, yenilik kültürü oluşumuna ve devamlılığına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Bu noktada önemli olan, yenilikçi bir anlayış ile tasarlanan insan kaynakları uygulamalarının içeriği olmalıdır. Batı ülkelerinde, yenilik kültürünün işletmelerde oluşması için çeşitli uygulamadan söz edilmekle birlikte Türk iş sektöründe işletmelerin pratikte yararlandıkları yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını belirlemek gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmada eklektik yöntem uygulanmakta ve nicel analiz destek olarak yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen nitel analizden faydalanılmaktadır. Yönetim yazını incelendiğinde kantitatif araştırmaların, Amerikan ekolünde öne çıktığı, kalitatif araştırmalara ise Kıta Avrupası'nda ağırlık verilmekte olduğu ancak; güncel eğilimin, hem kalitatif hem de kantitatif yöntemlerin

bir arada kullanılmasını içeren eklektik çalışmalarda olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın, yenilikçi bir anlayışta kurgulanan İ.K.Y. (insan kaynakları yönetimi) uygulamalarının, yenilik kültürüne etkisini tespit etmek üzere iki temel sorunsal bulunmaktadır: Birinci sorunsal; Türk işletmelerinde, yürürlükte aktif bir şekilde kullanılan yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesidir. İkinci sorunsal; yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, yenilik kültürü üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir.

E-ticaret, teknolojik yenilikler ve müşteri beklentilerindeki değişimler iş sahalarını daraltmakta ve kalifiye personel ihtiyacını arttırmaktadır. Artık çalışanların uzman olmaları yanında alanındaki yenilikleri de takip etmeleri gerekmektedir. Ancak bu durum, tek başına çalışanın karşılayabileceği bir durum olmayıp, onlara bu konuda yöneticileri ve insan kaynakları birimleri de şirket içi uygulamalar ile destek vermelidir. Bu çalışmanın, çalışan verimliliği ve örgüt kültürü açısından yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının yöneticilere, çalışanlara ve ilgili yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

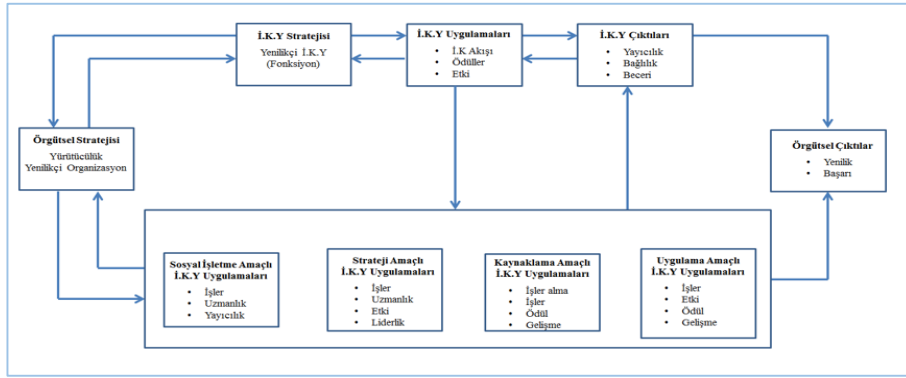
2.1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Geleneksel örgüt kuramlarına dayanan personel yönetiminin, 1980'lerden itibaren terk edilmeye başlanmasıyla birlikte yeni bir trend olarak önem kazanan ve yükselişe geçen insan kaynakları yönetimi her şeyden önce rekabette stratejik bir unsur olarak kabul edilmeye başlanan insana ve insan odaklı yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bu noktada insan kaynağının, üretime yönelik diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. İnsan odaklı çevre ve kültür tarafından biçimlendirilen söz konusu çerçeve, hem işletmelerin amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmelerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de çalışanların, ihtiyaç ve beklentilerini karşılanmasını öngörmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin 1980'li yıllarda yükselişe geçmesinin nedenleri küreselleşme, bilgi ve teknoloji sistemlerinde yaşanan gelişmeler, ulusal ve uluslararası piyasalarda ortaya çıkan yüksek rekabet ortamı, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü dönüşümler, stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin ön plana çıkmasıdır. Bu gelişmeler, hızla küreselleşen ekonomik yaşamın temel aktörleri olan işletmelerin özellikle stratejik yaklaşım, toplam kalite, esneklik ve işletme kültürü gibi temel alanlara yoğunlaşmaları ile sonuçlanmıştır. Bu yeni dönemde, rekabetçi piyasalarda vasıflı çalışanlara dayanan avantajını, işletmenin başarısı için etkili şekilde yönlendirme misyonunu üstlenen İKY, işletme içinde destek birim olmaktan çıkarak, işletmenin vazgeçilmez unsuru hâline gelmiştir (Akgeyik, 2011: 8-9).

Uluslararası araştırma kuruluşu, Granet-G'nin uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmasına göre uygulamalar; insan kaynakları işlevi, işe alma uygulamaları, eğitim-geliştirme-performans değerlendirme, ücret-yan ödemeler ve iletişim olarak beş boyutta incelenmiştir (Ardıç ve Döven, 2004: 3).

Küresel iş ortamlarında, farklı beceri ve yeteneklere sahip çalışanlara başka işletmeler de ihtiyaç duyacağından, bu çalışanların temini ve elde tutulması, belirli insan kaynakları (İK) teknikleriyle kolay olmayacaktır. Toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşanan bu gelişmelerden İKY uygulamalarının etkilenmemesi mümkün değildir. İKY kapsamında işletmelerin temel kaynağı olan

insan unsurunu, yenilikçi olarak nasıl ele alabileceği, geliştirebileceği ve işletme çıkarları doğrultusunda kullanabileceği konusu önemli bir başlık haline gelmiştir. Nitekim 21. Yy. iş dünyasında, farklı kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Eğitim, nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de yükselmektedir. Geçmişte azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerini; daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklenti ve ihtiyaçları farklı yeni kuşak bir iş gücü almaktadır (Sadullah, 2013: 9-14). Bununla birlikte Şekil 1’de yenilikçi İK entegre modeli gösterilmiştir (Leede ve Looise, 2005’den aktaran Saatçioğlu ve Özmen, 2010).



Şekil 1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Entegre Modeli

Şekil 1’de insan kaynakları yönetiminde yenilikçiliğin rolü, iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey olan örgütsel düzeyde yenilikçilik, stratejik bir tercihtir. İkinci düzeyde, yenilikçi ve klasik insan kaynakları uygulamaları kesişmektedir. Bu noktada yenilikçiliğin dinamik doğasının sonucu, strateji tercihlerine uygun insan kaynakları uygulamaları önerilmektedir (Leede ve Looise, 2005: 114’dan aktaran Saatçioğlu ve Özmen, 2010: 197). Yenilik açısından İKY’nin, yenilik kapasitesini doğrudan ilgilendiren stratejik ve entegre bir alan olduğu görülmektedir. Bu noktada yenilik, anlık bir stratejik bir tercih olmaktan ziyade örgüt içi ve dışı dinamik ilişkilerin sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yeniliğin gerçekleşmesi, her iki düzeyin entegre bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Örgütsel stratejiden başlayan süreç, insan kaynakları uygulamalarının desteği ile yenilikçi çıktılar üretmektedir. Ayrıca modelin üst tarafında, insan kaynakları yönetimi stratejileri sonucu oluşan uygulamaların, yenilikçiliği desteklediği dikkat çekmektedir. Modelin alt tarafında ise, insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik ile sonuçlanan akış gösterilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları arasında en yenilikçi uygulama olarak kabul edilen eğitim (Laursen ve Foss, 2003); çalışanlara daha fazla uyum, esneklik ve sürekli gelişim imkânı vermektedir (Zhao, 2008). Yenilikçi bir insan kaynakları uygulaması olarak eğitim; geleceğe dönük, değişen koşullara uyumlu, sistematik, planlı, sürekli, katılımcılığı teşvik edici, grup odaklı ve uzun vadeli bir süreçtir (Morris ve Jones, 1993).

Yenilikçi bir işletmede, bağımsız ve yaratıcı düşünce esas olduğundan çalışan koçu, çalışanları yönlendirmeden (Wright, 2005: 326) ama sorgulayan ve kendi doğrularını

keşfeden çalışanlar yetiştirmektedir (Rosinski, 2003: 5). Diğer taraftan yenilikçilik açısından informal bilgi paylaşımı ve ağ tabanlı bilgi sistemi önemlidir (Jaruzelski ve Katzenbach, 2012). Bu noktada iş rotasyonu, farklı uzmanlık alanından gelen çalışanlar arasında yeni fikir paylaşımı ve sürekli öğrenme sağlamaktadır (Amabile, 1988). Paylaşımında bulunan çalışanların bilgi ve yetenek seviyesi artmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 224). Bu durum çalışanın içsel motivasyonunu (Hewit ve Dundas, 2006) ve yaratıcılığını arttırmaktadır (Luecke, 2011: 56).

Som'a (2006: 216) göre; yenilikçi insan kaynakları uygulamaları; değişen iş stratejisiyle uyumlu insan kaynakları, stratejik ortaklık, değişim temsilcisi ve çalışan liderliği rolleri oynayarak sosyal ağ yaratılması, geleceğin kendini geliştiren bilgi işçileri, koçlar ve liderleri için profesyonel güçlendirme, seçim ve kariyer geliştirme uygulamaları, yeteneklerin yapılandırılması, eğitilmesi ve düzenlenmesi için proaktif performans yönetim sistemleri ve örgütsel etkinliğin artırılması için uygunlaştırma, kademe azaltma ve yönetimin bağımsızlaştırılmasıdır. Araştırmalarda insan kaynağı kalitesi, sürekli öğrenme ve yenilikçi olmaya bağlıdır (Dobson ve Safarian, 2008). Yenilikçi bir işletme için yaratıcı iş gücü seçimi, güçlendirme, ödüllendirme ayrıca proje tabanlı gruplar ve esnek bir fiziki ortam önem kazanmaktadır (Looise vd, 2004). Bu bağlamda yenilik kültürü, değişen sektör fırsatlarını yakalamak için uygun çalışan davranışları ve tutumları gerektirmekte ve çalışanların da değişimle başa çıkabilme yeteneği geliştirmeleri gerekmektedir (O'Reilly vd., 1991).

2.2. Yenilik Kültürü

Yenilikçilik, "doğanın" özünde var olup; girişimciler, doğayı taklit ederek ortaya çıkardıkları fikirler ile önemli yenilikleri gerçekleştirmektedirler (Altun, 2011: 28). İşletme açısından bakıldığında bu durum, çevredeki yeni koşullar ile uyumlu özellikler gösteren işletmelerin doğmasına veya çoğalmasına; diğer yandan çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin yok olmasına veya azalmasına neden olmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Bir bakıma yenilikçilik, dış çevredeki değişimlere bir cevap ya da çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyecek bir refleks olmaktadır (Damanpour, 1991). Ancak, çevreye olan uyumu sağlamak için, bir işletmenin kültürel bir gelişim ve değişime ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durumda, sistematik bir politika olarak nitelendirilebilen yenilikçilik (Drucker, 1999), öncelikle kendisini destekleyen bir kültürel bir ortama sahip olmalıdır (Zangwill, 1993). Yaratıcı fikir, keşif ve icatların yeni ürünlere dönüştürülme süreci olan yenilik, ancak işletme tarafından benimsendiğinde dış çevredeki değişimlere bir cevap ve çevreden gelebilecek tehditlerin önüne geçebilecek bir rekabet aracı olmaktadır (Damanpour, 1991). Dolayısıyla işletmelerin, yeniliği bir yaşam biçimi olarak algılamaları ve bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir (Tidd vd., 2001; Van der Pannevd, 2003). Örgüt kültürünün sahip olduğu inançlar, değerler, gelenekler ve etik, çalışanların yenilik ile ilgili düşünce, tutum ve motivasyonlarını etkiler ve işletmelerin yenilik yapma derecesini ortaya çıkartmaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu üst kültür olan ulusal kültür, yenilik açısından örgüt kültürünün oluşmasını etkileyebilir. Sanayi Devriminde, verimliliğe ve kârlılığa odaklanmış bulunan örgütler, bu amaca uygun kendilerine has bir örgüt kültürü oluşturma çabasına girmişlerdir. Ancak yenilikçilik ile ilgili çalışmalarda, örgüt üyelerinin kendi alt kültürlerini oluşturmaları gerektiği tespit edilmiştir. Alt kültür, örgüt sınırları içinde ve örgüt kültürü ile ilişkili olarak gelişecek ve kültür- yenilikçilik ilişkisine dinamik bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu

noktada Hauser (1998), diyaelektrik alt kültürlerin, yani bir birimdeki alt kültürün, diğer alt birimdekilere karşı olduğu bir ortamın, yenilikçiliği olumlu etkileyeceği düşüncesindedir. Bu durumda yeni fikirleri dinlemek, tartışmak, hem problemi doğru tanımlama hem de probleme gerçekçi çözüm bulmayı sağlayacaktır. Sonuç olarak alt kültür, işletmenin çevresine göre içsel bir uyum içinde olmasını sağlayarak esneklik sağlamaktadır (Boisnier ve Chatman, 2003). Martin ve Siehl'e (1983) göre alt kültür, baskın kültüre karşı olarak, uygun olan ya da uygun olmayan sınırlar içinde kalarak, yeni fikirleri kabul edilmesini kolaylaştırarak, yenilikçiliğin gelişmesine yol açmaktadır (Dougherty, 1992). Martins ve Terblanche'nin (2003) çalışması, yenilik kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren bir modeli göstermektedir. İlgili modelde, strateji, yapı, destek mekanizmalar, yenilikçiliği teşvik eden mekanizmalar, yenilikçiliği ve açık iletişimi destekleyen davranışlar gibi bir dizi işletme kültürü belirleyicilerinin, yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkilerini ortaya konulmuştur. Bununla birlikte yenilik kültürü belirleyen parametreler (Jucevicius, 2007) Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Yenilik Kültürünün Parametreleri

Sosyal Hayatın Bakış Açısı	Yenilik Kültürünün İçerik Boyutları	Yenilik Kültürü Yaklaşımı Ana Soru: Ne Ölçüde?	Yenilik Kültürü Yaklaşımı: Ne Tür? Nasıl?
Doğayla İlişkisi	Belirsizlik Toleransı	Ne ölçüde belirsizlik yaşamın doğal durumudur? Yeni alanlar için ne ölçüde risk girişimleri kabul edilebilir? Normlardan ne ölçüde sapmaya tolere edilir? Yeni hatlar boyunca ne ölçüde düşünceler kabul edilir? Yaşamın doğasında var olmak için ne ölçüde çevresel karmaşıklık mevcuttur? Ne ölçüde çeşitliliğe tolere edilir?	Ne çeşit alınan riskler tolere edilir? Belirsizliğin hangi yolları ele alınır? Ne çeşit değişiklikler tolere edilir ve kabul edilir? Hangi çeşit değişiklikler uygulanır? Belirsizlikle ilgili hangi tip yapılar yaratılır? Çevresel karmaşıklık nasıl yönetilir?
Uyum	Öğrenme	Hayat durumunda ne ölçüde öğrenme olağandır? Ne ölçüde ödüllendirme toplumda ve işletmede ödüllendirilir? Hatalar üzerinde en iyi uygulamalar ve refleks olarak ne ölçüde araştırma kabul edilir? Ne ölçüde bireysel yaratıcılık teşvik edilir? Yeni fikirler ve eskilerin bileşimi için ne ölçüde araştırma kabul edilir?	Sosyal sistemde ne tip bilgi hâkimdir? Öğrenmeyi etkinleştirmek için, ne tip yapılar yaratılmalıdır? Sistemde öğrenme süreçleri nasıl koordine edilmelidir? Fikirlerin bileşimi nasıl başarılı?

Yatay Sosyal İletişim	Ağ	Ne ölçüde yeni veri ve bilgi ağ aracılığıyla işletmeye çekilir? Paydaşlar ve işletmeler arasındaki koordinasyon nasıl sağlanır? Ağ yapıları nasıl açılır? Network üyeleri arasındaki en üst güven sınırı nasıldır?	Mekanizmaya hâkim koordinasyonun iç aktörleri kimdir? İç aktörlerin ilişkilerindeki informal işbirliği ve koordinasyon sosyal sistemde desteklenir mi? Network aktörleri arasında ne tür güven hâkimdir? Networka katılanlar için başlıca teşvikler nelerdir?
Dikey Sosyal İletişim	Hareketlilik	İç ve dış sosyal hareketliliğin yoğunluğu nasıldır? Ne ölçüde bireysel girişimler teşvik edilir ve ödüllendirilir? Ne ölçüde bireysel muhalefet kabul edilir? Hiyerarşik otorite tarafından kısıtlanmayan hareket özgürlüğü ne ölçüde önemlidir? Yetenek transferi ne ölçüde kabul edilir?	Ne çeşit sosyal hareketlilik hâkimdir? İç ve dış hareketlilik nasıl etkinleştirilir? Sosyal hareketlilik için kısıtlamalar ve teşvikler nelerdir?

Yeniliğin parametrelerine bakıldığında; kültürel bir değişimin gerçekleşmesinin belli bir zaman aldığı anlaşılmaktadır. Bu süreçte bireyler mevcut kültürü anlamak için belli davranış, tutum ve değerlerin farkına varıp geliştirirler. Paylaşılan ortak değer, inanç ve varsayımlar (Menzel vd., 2007: 732) ile mevcut kültür, çevre şartlarına göre uyarlanır. Buna göre; kültürün aldığı yol ve geçirdiği evrim, sağlanan ölçümlerle takip edilerek, kültürel bir değişimin devamlılığına karar verilir (Jaruzelski ve Katzenbach, 2012: 34-35).

2.3. Hipotez Geliştirme

Mcelwee ve Warren'in (2000: 429-431) araştırmasında; İKY uygulamaları ve yenilik pozitif ilişkili olarak tespit edilmiştir. Bu uygulamalar içinde eğitim, takım çalışması, performans değerlendirme ve güçlendirme, yenilik ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Shipton, 2006).

Som (2008), altmış dokuz Hindistan şirketi üzerine yaptığı çalışmada bölüm rolü, güçlendirme, mesleki eğitim ve performans değerlendirmeyi yenilikçi uygulama olarak ölçüt almıştır. Ancak Jiménez-Jiméns ve Valle'ye (2005) göre eğitim, ödüllendirme, uzmanlaşma, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme daha yenilikçidir. Bunlardan eğitim, yenilik için daha fazla araştırma ve kaynakların dağıtımını gerektirdiğinden en yenilikçi uygulama olarak bulunmuştur (Trott, 2008; Laursen ve Foss, 2003). Bu noktada yenilik yatırımları, eğitim ile desteklenmelidir (Ángel ve Sánchez, 2009: 273). Çünkü eğitim, yenilikçilikle ilgili (Ling and Nasurdin, 2010), öğrenme ve davranışta olumlu değişim meydana getirerek (Hewit-Dundas, 2006), yenilik performansını arttırmaktadır (Collins ve Clark, 2003). Bir başka çalışmaya göre performans değerlendirme en yenilikçi insan kaynağı uygulamasıdır. (Clevelandand vd., 1989; Smith vd., 1996). Çünkü örgütlerin, yenilik hedeflerine

ulaşabilmeleri ve rekabet gücü kazanabilmeleri için, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Sonntag ve Frese, 2002). İngiltere’de (1960) performans temelli ücretlendirmeyi ilk uygulayan yenilikçi Amerikan işletmeleridir (Flanders, 1965). Bu doğrultuda İKY teorisyenlerine göre insan kaynağı, sınırsız bir potansiyele sahiptir. Bu noktada işletmelerin görevi bu yetenekleri çekerek, yüksek performans için gerekli ortamı sağlamaktır (Laka-Mathebula, 2004: 17).

Walsworth ve Verma’ya (2007: 225) göre işletmeler, uluslararası çevrelerde faaliyet gösterdikçe daha fazla yenilikçi olmaktadır. Bunun için çalışanların, yeniliğe daha fazla teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunun için, yenilikçi İK uygulamaları tercih edilmelidir. Bir bakıma bu yenilikçi uygulamalar, örgüt sistemini yeniden yapılandırmaktadır. Örneğin eğitimin yeniden yapılandırılması, çalışan niteliklerini de değiştirmektedir (Zenger ve Hesterly, 1997). Bu bakımdan bu uygulamalar, daha çok kararlara katılımın olduğu, takım temelli, öğrenen, çalışan gelişimine açık ve etkin bilgi paylaşımına (Lado ve Wilson, 1994) yer veren örgüt sistemine adapte edilmektedir (Ichiowski vd., 1997).

Jaruzelski ve Katzenbach’a göre (2012), işletme kültürü, yeniliği kuvvetli şekilde desteklemelidir. Örneğin, Google ve Procter-Gamble işletme kültürleri gereği, sürekli yeni fikirlere ve müşteri geri bildirimlerine açıktır. Bu durum, çalışanlara fırsatları yakalamaları için özgürlük tanımakta ve çalışanları, sistemin dışında düşünmeye teşvik etmekte ve hatayı tolere etme ortamı yaratmaktadır (Augustine ve Euchner, 2013; Sully de Luque ve Javidan, 2004). Bu noktada yenilik kültürü, esnek ve değişime daha az dirençli bir işletme ortamını gerektirmektedir (Hornsby vd., 2002). Lonti ve Verma (2003: 296), Kanada’da yaptıkları araştırmada esnek çalışma sisteminin, yeniliği artırdığını tespit etmişlerdir. Bir bakıma yenilik kültürü, değişime uyum, bilgi kanallarının kullanımı, takım çalışması, âdemi-merkeziyetçilik, risk dağılımı ve yönetimi, düşük bürokrasi, çalışan ödüllendirilmesi ve teşviki ile ilgilidir (Jakubavicius, 2003).

Smillie vd. (2001), insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçi kültür ile birbirlerini desteklediklerini tespit etmişlerdir. Bu uygulamalardan iş rotasyonu, yenilik için temel yetenekleri kazandırırken (Hewit-Dundas, 2006); koçlar, çalışanlara tavsiyelerde bulunup, tecrübelerini aktarmaktadır (Rosinski, 2003: 5).

Jiang vd. (2012) tarafından yüz altı Çin işletmesinde yapılan araştırmaya göre, iş alma, ödüllendirme, iş analizi ve takım çalışması yeniliğe ve yenilik kültürüne pozitif yönde etmekte; eğitim ve performans değerlendirme bu faktörlerin dışında kalmaktadır. Ancak eğitim ve takım çalışması, örgütsel öğrenmeyi arttırmakta ve dolayısıyla yenilikçiliğe pozitif etki yapabilmektedir (Shipton vd., 2006). Bu noktada farklı fikir ve konseptleri içeren yaratıcılık, yenilikçi aktiviteleri desteklemektir (Kao, 1989).

Perdemo-Ortiz vd.’nin (2009), İspanya’da yüz altı işletme üzerinde yaptıkları araştırmaya göre de takım çalışması, teknolojik yenilik ve yenilik kültürüne pozitif etki etmektedir. Diğer yandan işletmelerin, takım çalışmasına yeterince önem vermemesi, yenilik performansını negatif yönde etkilemektedir (Michie ve Sheehan, 2003). Diğer yandan Camelo-Ordaz ve arkadaşlarının (2008), en yenilikçi üç sektördeki doksan yedi İspanyol işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, takım çalışmasının tek başına yenilik performansını arttırmadığı; yenilikçi fikirler için finansal ödüllerin de etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ödüller kadar, eğitim de

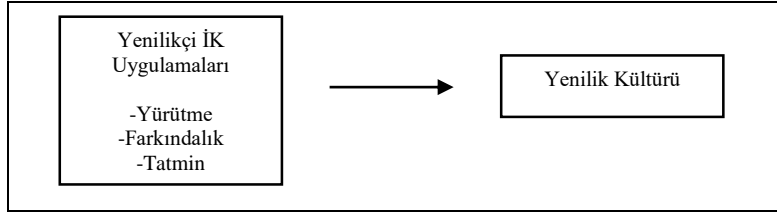
yenilik kültürü oluşumunda önemli faktördür (Trott, 2008). Bunun yanında çapraz fonksiyonel eğitim, davranış- tutumlar, profesyonel gelişim- eğitim, yazılı politikalar, dökümantasyon, performans değerlendirme ve geri bildirim değişkenleri de yenilik ve yenilik kültürünü olumlu etkilemektedir (Peçen ve Kaya, 2013). Bunlardan performans değerlendirme, daha çok yönetsel yenilikle ilişkili olabilmekte (Ling ve Nasurdin,2010); çalışanların yeniliğe karşı tutumları da, işletme kültürünün sahip olduğu inançlar ve değerlerden etkilenebilmektedir. Bu durum ise işletmelerin yenilik yapma derecesini ortaya çıkarmaktadır (Özmen vd., 2010:175).Literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak araştırmanın hipotezleri ve Şekil 2’de yer alan modeli aşağıdaki gibidir

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

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

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

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



Şekil 2. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli ve yenilikçi işletmelerin kullandıkları yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını tespit ederek; bu uygulamaların yenilik kültürü üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla taşıyan bu araştırma, insan kaynakları uygulamalarına yenilikçi bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir.

Benzer şekilde Som (2008), yenilikçi işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için, yenilik odaklı insan kaynakları uygulamalarının önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Araştırma evrenini, Capital ilk 500 (2012) listesinde yer alan işletmelerden web sitelerinde ve basın- yayında yenilik kavramı, önerisi ya da yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına dair bilgileri yer alanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçları, Türkiye genelinde faaliyet gösteren tüm işletmeler için genelleştirilmemelidir.

3.2. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Araştırmanın yenilik kültürü ve yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları ilişkisini ele alan nitel kısımda, Perkman ve Spicer'in (2014) kodlama yöntemi kullanılmıştır. Mülakatı takiben, araştırma verilerinin daha sağlıklı olmasını sağlamak ve araştırma sürecinden kaynaklanan hataları en aza indirmek amacı ile yüz yüze yapılan anketler, araştırmaya dâhil edilmiştir.

Yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, yenilik kültürüne etkisini ölçmek için, cevaplar (görüşler) yine bir kodlama başlığı altında toplanmıştır. İşletmelerin, yenilik kültürü oluşumunda etkili olduğunu düşündükleri yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, anahtar renkler şeklinde gösterilmiş olup; devamındaki ankette, nitel kısımdan elde edilen 10 yenilikçi insan kaynakları uygulaması, Agarwala'nın (2003) ölçeğinde yer alan "yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininden" oluşan üç boyut altına yerleştirilmiştir. Araştırmada yenilik kültürünü ölçmek için, Hurley'in (1998) yedi soruluk ve tek boyutlu ölçeğinden yararlanılmıştır.

Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yürütme, farkındalık ve tatmin açısından işletmedeki etkisinin ölçülmesi amacıyla toplanan veriler, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılarak, regresyon analizi ile çözümlenmiştir. İKY uygulamalarının ölçülmesi için oluşturulan ölçeğin iç tutarlılığının belirlenebilmesi için, her bir boyutun Cronbach Alfa (α) güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. İKY uygulamalarına ilişkin yürütme, farkındalık ve tatmin başlıkları altındaki soruların bir faktörü oluşturmak yerine; bir toplamı, yani toplam puan skorunu ifade ettiğinden, Spearman Brown ve Split Half güvenilirlik testi uygulanmıştır. Spearman- Brown ve Split Half güvenilirlik katsayıları, yürütme için 0,855, farkındalık için 0,872 ve sonuçların tatmini için 0,824 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte Cronbach Alfa (α) değerleri, yürütme için 0,945, farkındalık için 0,947 ve sonuçların tatmini için 0,933 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada yenilik kültürü Cronbach Alfası (α) 0,935 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yenilik kültürü ölçeği, keşifsel faktör analizine tabi tutularak, tüm soruların 0,60 değerini aşan bir değer ile faktöre yüklendiğini tespit edilmiştir.

3.3. Örneklem

Araştırma evreni, Capital 500 listesinin yer alan ve imalat sektöründe büyük ölçekli işletmeler olup; bu işletmelerden Kocaeli'nde yer almakta olan 92 tanesi örneklem olarak hedeflenmiştir. Bu 92 adet işletmenin İK yöneticileri ile irtibat kurulmuş ve 80 tanesinden olumlu geri dönüş alınarak yüz yüze görüşme yöntemi ile anket toplanmış ve bu yöneticilerden 15'i ile literatür destek alınarak hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların (80 kişi) %41,25'i kadın (33 kişi) ve %58,75'i (47 kişi) erkektir. Katılımcıların %65'i üniversite mezunudur (52 kişi) ve katılımcıların yaş ortalaması 37'dir. Araştırmanın nitel kısım veri miktarı, konunun derinliği yansıtması ve bazı bilgilerin tekrar edilmesi nedeniyle yeterlidir. Bu durum, nitel araştırmanın kuramsal örnekleme ilkesini de desteklemektedir. Kuramsal örneklemede, araştırmacı veri toplarken örneklemin ne kadar büyük olacağından emin değildir. Ancak araştırmacı, ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilmektedir. Bunlar da fazla araştırılmamış olgu, olay ve durumlara işaret etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

4. BULGULAR

4.1. Nitel Bulgular

Nitel bölümün ilk kısmında yedi tema (soru) yer almış ve kodlanmıştır. Verilerin kavramsal kodlamalarının temalara göre sınıflandırılması, Tablo 2’de gösterilmiştir:

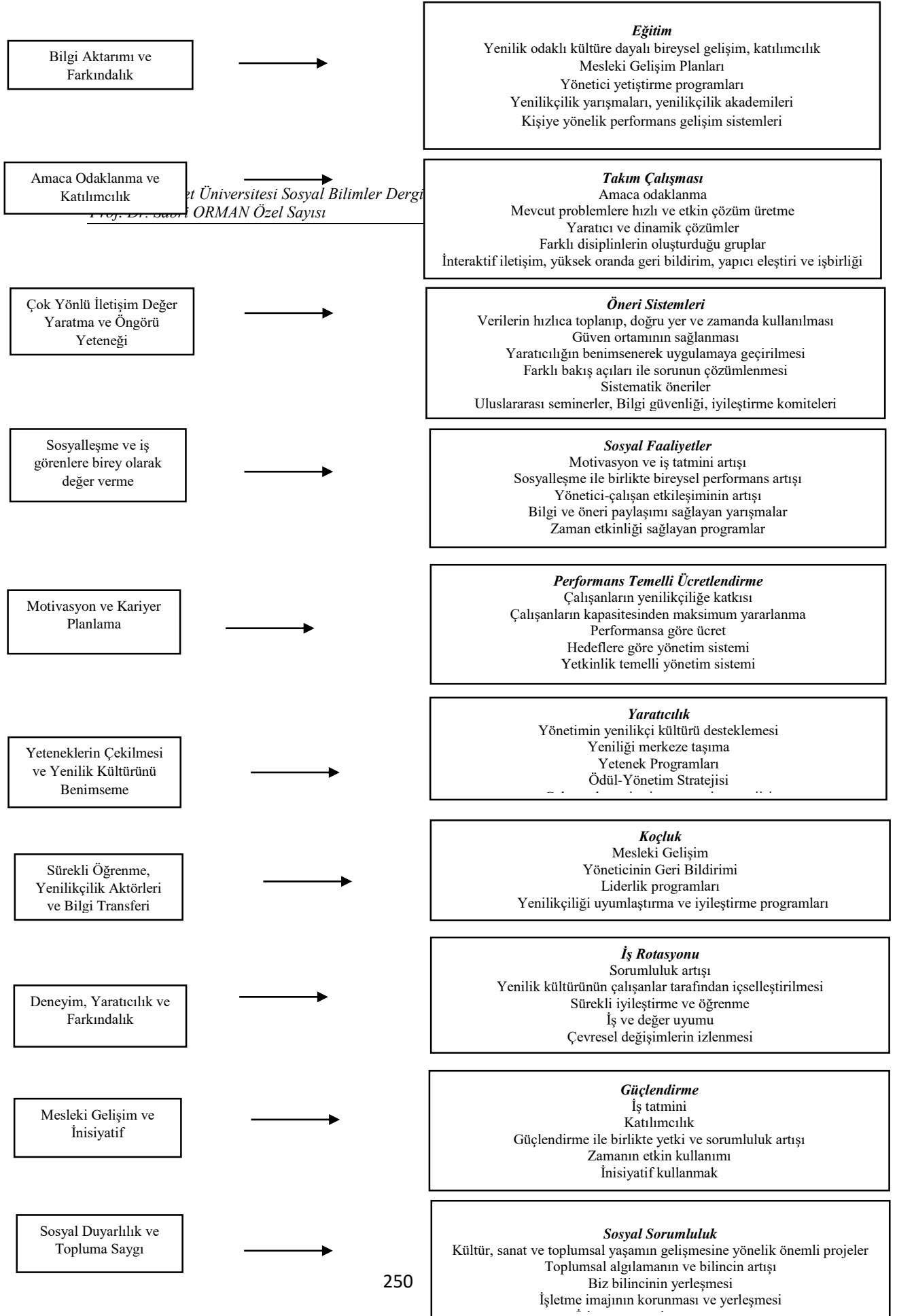
Tablo 2: Temalara Göre Kavramsal Kodlamalar

<p>Tema 7: İşletme Kültürünü Yenilikçi Zemine Taşıyacak İK Uygulamaları Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık (eğitim), Amaca odaklanma ve katılımcılık (takım çalışması), Çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği (öneri sistemleri) Sosyalleşme, iş görenlere önce “birey” olarak değer verme (sosyal faaliyetler), Motivasyon ve kariyer planlaması (performans bazlı ücretlendirme), Yeteneklerin çekilmesi, işletmede tutulması ve işletme kültürünü benimseme (yaratıcılık), Sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi (koçluk) Yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; değişimle gelen sorumluluk artışı, yeniliğin içselleştirilmesi, sürekli iyileştirme ve öğrenme, çalışanların kişisel hedef ve iş uyumu, değişime farkındalık kazandırması (iş rotasyonu) Deneyim, yaratıcılıkla sağlanan farkındalık (güçlendirme), Sosyal yenilikçilikle toplumun değişen ihtiyaçlarına çözüm arayışı (sosyal sorumluluk).</p>
<p>Tema 6: İşletme Kültürü ve İK Uyumu Çapraz eğitim Risk alma ve yaratıcılık Performans bazlı ödüllendirme Hızlı ve etkin ağ sistemi ile kaliteli iletişim, Farklı öneriler Takımın sağladığı görevdeşlik ile uygulamaya hızlıca geçen fikirler Yenilikçi sosyal sorumluluk projelerini topluma kazandırma Sosyal faaliyetlerde, etkin zaman yaratarak, değişimin temeli isteklendirme ve paylaşımı arttırmak Yenilikçilik adına güçlendirilmiş çalışanların, işletmeyi bir adım öteye taşımaları</p>
<p>Tema 5: İşletme Stratejisi ve İK Uyumu Katılımcı iş anlayışı, paylaşma ve işbirliği, etkin çalışma ortamı, kişisel gelişim için eğitim olanağı, yeni fikirlere açıklık, takdir edilme, ödüllendirilme, risk alma</p>
<p>Tema 4: Sektörün Değişkenliğinin İK Uygulamalarına Etkisi Küresel rekabet için birçok alanda uzmanlık, farklı fikirlerin sorgulanma aşamasından, fiiliyata geçirilmesi, öneri sistemlerinin etkin kullanılarak, değişen taleplere uyum sağlanması, sürekli öğrenme ve gelişim, ihtiyacının artışı, yenilikçi fikirler ile bir adım önde olmak, donanımlı ve yenilikçi strateji doğrultusunda güçlendirilmiş çalışanların, birey olarak yenilikçiliğe katkıları, üst yönetim ve nezdinde çalışanların, değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyerek, farkındalıklarını arttırmaları.</p>
<p>Tema 3: Yenilikçi İK Uygulamaları Eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans temelli ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme ve sosyal sorumluluk.</p>
<p>Tema 2: Sektörün Değişkenliği Rekabet yönünü kaydırarak, sektördeki yarıışı hızlandırma, Artan oranda değişkenlik</p>
<p>Tema 1: Mevcut Kültürün Yenilik Kültürü ile İlişkisi Çalışanlar: Girişimci takımlar, etkin öneri sistemleri, fikir paylaşımı, müşteri odaklılık, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, çevreye duyarlılık, sürekli öğrenme. Üst Yönetim: Çalışanlara hızlı terfi imkânı, katılımcı yönetim, yaratıcılık için ortam sağlama, açık yenilikçilik stratejisi, yeni yaklaşımlar (yeni olanaklar), yenilikçiliğin tüm uygulamalarda kullanılması. Fiziksel Çalışma Ortamı: Teknolojik donanımlı proje alanı, öneri kutuları</p>

Tablo 2’de soru sırasına göre, bu temalar mevcut kültürün yenilikçilik ile ilişkisi, faaliyette bulunulan sektörün değişkenliği, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, sektörün değişkenliğinin İ.K.Y. uygulamalarına etkisi, işletme stratejisi ve İ.K.Y. uyumu, işletme kültürü ve insan kaynakları uyumu ve işletme kültürünü, yenilikçi zemine taşıyacak insan kaynakları uygulamalarıdır.

1.Temada; işletmelerin girişimci takımlar, etkin öneri sistemleri, fikir paylaşımı, müşteri odaklılık, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, çevreye duyarlılık ve sürekli öğrenmeye imkân tanıdığı görülmektedir. Girişimci takımlar, risk alarak başarı kazanmaktadır. 2.Temada; işletmeler, faaliyette buldukları sektörün değişkenliğini artan oranlı olarak belirtirlerken, bu değişkenliğe neden olan dalgalanmanın çeşitli sektörlerle göre farklılaşacağını ifade etmişlerdir. Eğer bir işletme, dinamik bir çevredeki rekabetin yönünü kaydırmak istiyorsa, “yarışı hızlandırma stratejisi” benimseyerek daha çok müşteri çekmekte ve pazar payını arttırmaktadır. 3. Temada; işletmelerin ağırlıklı uyguladıkları yenilikçi insan kaynağı uygulamaları belirtilmiştir. Sektör değişkenliğinin, insan kaynakları uygulamalarına etkisini ölçen 4. Temada işletmeler, küresel rekabet karşısında değişime olan farkındalığın artırılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu doğrultuda sürekli öğrenme ve gelişim ihtiyacı, yurtdışı görevlendirmelere ve e-learning programlarına ağırlık verilmesini ve böylece farklı kültürlerden gelen diğer insanlarla fikir alışverişini sağlamaktadır. 5. Temada yenilikçiliğin, üst yönetim tarafından desteklenerek hemen hemen her alanda uygulanma olanağı bulması, insan kaynakları uygulamalarının da yenilikçi işletme stratejisine uygun olarak yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu noktada İ.K. uygulamalarının etkinliği, üst yönetimin tutumuna bağlı olmaktadır. Örneğin yenilikçi bir işletmede, İ.K.Y. uygulamaları yaratıcılığı/ yetenekleri ön plana çıkaran bir işleve sahiptir. Bu koşulda takdir edilme ve ödüllendirme motivasyon araçları kullanılmaktadır. 6. Temada; işletmelerin farklı kültürlerle sahip olmalarına rağmen, yenilikçilik söz konusu olduğunda belli süreç ve uygulamalarda hem fikir oldukları sonucuna varılmaktadır. Değişimin kaçınılmaz olması, işletmelerin değişen şartlara uyum sağlamalarına yol açmaktadır. Kültür ile yenilikçilik arasındaki köprünün ayaklarını oluşturan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları temalı 7. Temada yenilikçi bir kültürün inşası için yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, girdi olarak düşünülürse, bu sürecin çıktısı yenilik kültürüdür.

Araştırmanın nitel bölümünde ikinci olarak; yenilik kültürü oluşumunu etkileyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik cevaplar kodlanmıştır. İlgili bölümde hızlı bilgi aktarımı ve farkındalık; amaca odaklanma ve katılımcılık; çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği; sosyalleşme ve çalışanlara birey olarak değer verme; motivasyon ve kariyer planlaması; yeteneklerin çekilmesi ve yenilik kültürünü benimseme; sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi; deneyim, yaratıcılık ve farkındalık; mesleki gelişim ve inisiyatif kullanmak ve sosyal duyarlılık-toplumla saygı temel kodları ile on adet yenilikçi İK uygulaması tespit edilmiştir. Belirlenen İK uygulamaları, Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. İşletme Kültürünü, Yenilikçi Zemine Taşıyacak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını ait Verilerin Temalara göre Sınıflandırılması

Yenilikçi İK uygulamalarına yönelik kavramsal kodlamaların yenilik kültürüne etkilerine bakıldığında (ispat kodlama); öngörü yeteneği, sınırlı bilgi transferi ve sürekli insiyatif kullanma dışındaki Şekil 3'de yer alan tüm kavramsal kodlamalar yenilik kültürünü pozitif etkilemektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Yenilik Kültürü Etkilerinin Özeti (İspatın Özet Gösterimi)

U _{ye}	Özet Fikir	Olumlu Etki	Olumsuz Etki
U ₁	Çalışanlara Hızlı Bilgi Aktarımı	"Yenilik kültürünün mimarları, çalışanlardır. Profesyonel ve kişisel gelişimi destekleyen eğitimler ile sağlanan hızlı bilgi aktarımı, iş görülenin değişimi içselleştirmelerini sağlamaktadır."	-
	Farklı Bakış Açıları	"Farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan uyum, yaratıcılığı da beraberinde getirmektedir."	-
	Farkındalık	"Bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanan eğitimler, çalışanların kapasite ve yeteneklerini kullanmalarını sağlamaktadır. Bu durum yenilikçilik kültürünün oluşumunu besleyen yaratıcılığın artışıyla sonuçlanarak iş görülenlere farkındalık sağlamaktadır."	-
U ₂	Amaca Odaklanma	"Yenilikçi amaca odaklanan iş görülenler, oluşan iş birliği sonucu yeni fikirlere daha sorgulayıcı bakarak hatayı tolere edebektedirler."	-
	Katılımcılık	"Ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesine kadar farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşan inovatif ürünler rekabet unsuru olmaktadır."	-
U ₃	Çok Yönlü İletişim	"Güncel yenilikleri yakalamak, çalışanların parlak fikirlerini ortaya çıkarmak ve değerlendirmek bilgi ağlarının çok yönlü olmasını gerektirmektedir."	-
	Değer Yaratma	"Doğru kaynaktan sağlanan bilgiler ile çalışanlardaki yaratıcı potansiyel aktif hale gelmekte ayrıca şirketin kurumsal itibarı korunmaktadır."	-
	Öngörü Yeteneği	-	"Hatalı bilgiler, geleceğe dair problemleri ürünlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır."
U ₄	Sosyalleşme	"... dayanışmayı aşılaması katılımı sağlanmaktadır."	-
	Çalışanlara Değer Verme	"Yenilik kültürünün temeli olan farkındalığı sağlamaktadır."	-
U ₅	Motivasyon	"... performans sonuçlarına göre sağlanan ücret ve yan haklar, motivasyonu yükseltmektedir."	-
	Kariyer Planlaması	"Yetkinlik bazı performans yönetim sistemiyle oluşturulan kariyer planlamaları hem çalışanın öz değerini, hem de yenilikçi olmaya dair sorumluluklarını artırmaktadır."	-
U ₆	Yetenek ve Benimseme	"Farklılık, yeniliğe giden yolun basamaklarını oluşturmakta ve seçilen fikirler hayata geçirilmektedir"	-
U ₇	Sürekli Öğrenme	"Sürekli öğrenme, dinamik ve gelişime açık İnsan Kaynağının oluşumunu sağlamaktadır."	-
	Yenilik Aktörleri	"Çalışanların heyecanlı, iletişime açık, yaratıcı, pozitif ve kendini geliştiren bireyler olması, yenilikçilik kültürünün kolayca benimsenmesi ve yayılmasını sağlamaktadır."	-
	Bilgi Transferi	-	"Hatalı bilgiler, mutfak aşamasından pazara gelen ürünlerde telafisi zor durumlara yol açtığından, yenilikçi misyonu olan şirketin imajını da zedelemektedir."
U ₈	Deneyim	"Kültürel değişim; çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatı vermektedir."	-
	Yaratıcılık ve Farkındalık	"Artan ve değişen müşteri talepleri, ekonomik dalgalanmalar, siyasi ve politik yapıdaki boşluklar gibi dış uyarılarla işletmeler yenilikçi olmaya tetiklenmektedir. Yenilik=Farklı olma. Dolayısıyla farklı olmak adına dış uyarıların farkında olmak ve yaratıcılık ön plana çıkmaktadır."	-
U ₉	Mesleki Gelişim	"Koçlar, şirket akademileri, expatlık gibi yurt dışı deneyimler mesleki gelişim adına kişiye farklı bakış açıları sağlamaktadır."	-
	Sürekli İnsiyatif Kullanarak Hareket Etmek	-	"... çalışanlar, yetkili mercilere danışmadan kendi başına aldıkları kararlarda hatalara yer vermektedir."
U ₁₀	Sosyal Duyarlılık ve Toplama Saygı	"Çevre bilinci ve diğer yandan kültür, sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında toplumsal yaşamın gelişmesine katkıda bulunan sosyal sorumluluk projeleri şirketin imajını güçlendirmeli. <i>teknolojileri etkisizleştirerek sosyal sorumlulukları</i> "	-

4.2. Araştırma Sorunsalının Çözülmesi

Araştırmanın temel sorunsalını oluşturan ve mülakat yapılan işletmelerce yenilikçi olarak ifade edilen, 10 yenilikçi insan kaynakları uygulamasının yenilik kültürüne etkisini tespit edebilmek için, regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken, yenilik kültürü ve bağımsız değişken ise yenilikçi insan kaynakları uygulaması , “yürütme, farkındalık ve tatmin” boyutları altında toplanmıştır.

4.2.1. Yenilikçi İK Uygulamaları ve Yenilik Kültürü Arasındaki İlişkiler

Tablo 3’de değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır.

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

Yenilikçi İKY Uygulamaları	Yürütme	Farkındalık	Tatmin	Yenilik Kültürü
Yürütme	1			
Farkındalık	0,747**	1		
Tatmin	0,719**	0,779**	1	
Yenilik Kültürü	0,321**	0,359**	0,465**	1

**p<0,01

Tablo 3’de yenilik kültürü ile yenilikçi İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir (p<0,01). Yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisini gösteren regresyon analizi, Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken: Yenilikçi İK Uygulamaları	β	p
Yenilikçi İK Uygulamalarını Yürütme	-0,055	0,835
Yenilikçi İK Uygulamalarının Farkındalığı	0,014	0,964
Yenilikçi İK Uygulamalarının Tatmini	0,765**	0,000

F= 28,513; R²=0,53; p=0,000

Bağımlı Değişken= Yenilik Kültürü

Tablo 4’de modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=28,513; p=0,000). Değişkenler açısından birbir bakıldığında ise, “yürütme ve farkındalığın”, yenilik kültürü üzerinde direkt bir etkiye (β değeri) sahip olmadığı; ancak “sonuçlardan tatminin” yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direkt bir etki (β :0,765; p<0,01) sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla, sonuçlardan tatminde meydana gelen bir birimlik artış, yenilik kültürünü, 0,765 birim arttırmaktadır. Bir bakıma yöneticiler ve çalışanlar, yenilikçi uygulamaların, olumlu sonuçlarından memnun olmakta ve bu durum, yenilik kültürüne olan desteklerinin artmasını sağlamaktadır. Bu noktada, model, bir bütün olarak, yenilik kültüründeki değişkenliğin %53’ünü (R²=0,53) açıklamaktadır. Tablo 4’de yer alan bilgilere göre, yenilikçi insan kaynakları

uygulamalarının, yenilik kültürü üzerindeki etkilerine yönelik, H₁ hipotezi sonuçları, Tablo 5'de gösterilmiştir:

Tablo 5. Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi

	İK Uyg.	B	Sonuçlar
H₁	Yürütme	-0,055	Kısmen kabul
	Farkındalık	0,014	
	Tatmin	0,765**	

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin ayak seslerinin duyulmaya başlandığı 1980'li yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler, ulusal sınırların kalkması, tüketici beklentilerindeki değişim işletmeler açısından, rekabet oyununun kurallarını değiştirmiştir. Yeniden yapılanma ihtiyacı içerisine giren işletmeler, süreç odaklı yönetim yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır (Hammer ve Champy, 1997). Bu gelişmelerin ışığında yenilik kavramı ve yenilikçiliği etkileyen unsurlar, hem akademisyen hem de iş dünyasından yöneticiler tarafından daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Ancak yenilikçiliğin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirileceği halâ yönetim biliminin en önemli konularından biri olmaya devam etmektedir (Trott, 2008: 9). Diğer taraftan kültür; işletmeleri birbirinden ayıran bir özellikte olup, iş görenler arasında belirli değerler, inançlar, davranışlar vasıtasıyla paylaşılarak (Şekerli ve Gerede, 2011), olumlu davranışlar meydana getirmektedir (Wiener ve Vardi, 1990). Ancak, değişimin ve rekabetin hızlı artışı, örgütlerde merkezci karar almanın etkisini azaltmakta böylece sorunlara çözüm üretmek için öncelik kullanan, kararlara katılan, bir bakıma kendi kendine karar alabilen, sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen iş görenlere olan ihtiyacı artırmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997). Bu koşullar altında mevcut örgüt kültürü, yenilik üretmemektedir (Covin ve Slevin, 1991). Bu noktada üst yönetim, öncelikle sahip olduğu örgüt kültürünü yenilikçi hale getirmelidir (Eren ve Kılıç, 2013: 23). Oluşturulan yenilikçi örgüt kültürü, yeni gelen çalışanlara aktararak, yenilikçi kültürün hem geliştirilmesine hem de içselleştirilmesine çalışılmalıdır (Gümüş, 1995). Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen sorular sonucu alınan cevaplar kodlandırılmış ve kodlar, temalara dönüştürülmüştür. Yapılan nitel çalışma sonucu 10 yenilikçi insan kaynakları uygulaması tespit edilmiştir. Bu uygulamalardan;

- ✓ Eğitim uygulamasını yenilikçi yapan özellikler; yenilikçi kültüre dayalı bireysel gelişim sağlama, katılımcılık esaslı olması, kişisel mesleki gelişim planına göre hazırlanması, üst yönetim geliştirme programlarına yer vermesi, yenilikçilik yarışmaları ile bilginin uygulamada yer almasına çalışılması, yenilikçiliğe özel akademi, kişiye özel performans yönetim sistemleri ile bilginin değerinin arttırılmaya çalışılmasıdır.
- ✓ Takım çalışmasını yenilikçi yapan özellikler arasında; yenilikçi amaca odaklanma, mevcut ve gelecekteki problemlere, hızlı ve etkin çözüm üretme,

- yaratıcı ve dinamik çözümler bulma, farklı disiplinlerin ve kültürlerin çeşitliliği, interaktif iletişim, yüksek oranda geri dönüşüm, yıkıcı değil, yapıcı eleştiri ve işbirliği sayılmaktadır.
- ✓ Öneri sistemlerini yenilikçi yapan özellikler arasında; verilerin, hızlıca toplanıp, doğru yer ve zamanda kullanılması, güven ortamının sağlanması, yaratıcılığın benimsenerek, yeni fikirlerin hızlıca uygulamaya geçirilmesi, farklı bakış açısıyla, sorunların çözümü, sistematik öneriler, uluslararası sempozyumlar, bilgi güvenliği ve iyileştirme komiteleri sayılmaktadır.
 - ✓ Sosyal faaliyetleri yenilikçi yapan özellikler arasında; motivasyon artışı, motive edici sosyal aktiviteler, yönetici ve çalışan etkileşimi, bilgi ve öneri paylaşımını hızlandıran yarışmalar ve çalışanların işten arta kalan zamanlarını etkin kullanmalarını sağlayacak programlar yer almaktadır.
 - ✓ Performansa göre ücretlendirmeyi yenilikçi yapan özellikler arasında; alınacak ödül beklentili yenilikçiliğe katkı, çalışma kapasitesinden maksimum yararlanma, hedefler ile yönetim sistemi ve yüksek performansı göstermek adına yetkinlik temelli eğitimler gösterilebilir.
 - ✓ Yaratıcılığı yenilikçi yapan özellikler arasında; üst yönetimin, yenilikçiliği desteklemesi, yeniliği, merkeze taşıma, yetenek programları, ödül yönetim stratejisi ve çalışma kapasitesine uygun iş dağılımı gelmektedir.
 - ✓ Mentörlük-koçluğu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; mesleği gelişime paralel, değişimin yakalanması, yöneticinin, hızlı geri bildirim, geleceğin liderleri programları ve yenilikçiliğe uyum programları olmaktadır.
 - ✓ İş rotasyonunu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; değişimle gelen sorumluluk artışı, yeniliğin içselleştirilmesi, sürekli iyileştirme ve öğrenme, çalışanların kişisel hedef ve iş uyumu, değişime farkındalık kazandırması ve farklı kültürlerde deneyim imkânıdır.
 - ✓ Güçlendirmeyi yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; iş tatmini ve katılımı artırması dolayısıyla yeni ve orijinal fikirler için risk alınmasını sağlaması, yenilikçi amaç ve strateji doğrultusunda güçlendirilen çalışanın başarıma arzusunun yükselmesi, algı ve düşünce sınırının zorlanması ve kendi inisiyatifini kullanarak karar almasıdır.
 - ✓ Sosyal sorumluluğu yenilikçi bir uygulama yapan özellikler; toplumsal yaşama katkı sağlayacak nitelikte, farklı ve hızlı çözüm getiren sosyal sorumluluk projeleri olması, işletme kültürünün, “ben değil, biz düşüncesine” dayalı olmasından kaynaklanan ortak hedefe odaklanma ve işletme amaçlarını benimseme, farkındalık yaratma, işletme imajının, orijinal ve ses getirici projelerle birlikte güçlenmesi ve korunmasıdır. Bir bakıma işletmenin reklamını, toplumun yapmasıdır.

Araştırmada, Agarwala'nın (2003) ölçeğinin yürütme, farkındalık ve tatminin boyutlarında toplanan on yenilikçi İK uygulamasının, yenilik kültürüne etkisi ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılan seksen katılımcının tümü İ.K. Yöneticisidir. Yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının yürütülmesi (uygulama), farkındalığı (önemi) ve sonuçlarından tatmin konusunda İ.K. yöneticilerinin algılamaları birbirine yakın seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, Agarwala'nın (2003) sonucuyla benzerlik göstermektedir. Yenilikçi bir İ.K.Y. uygulamasının işletmeye tanıtımı, farkındalık

kazandırmakta; çalışanların, kişisel beklentileri ile görev kriterlerini karşılaştırmalarına neden olmaktadır. Amacı benimseyen çalışanlar, yenilikleri uygulamaktadırlar. Sonuçlardan beklenti içinde olan üst yönetim, yenilikçilik sürecinin yarar ya da zararlarını değerlendirerek, ya tatmin olmakta ya da tersi durum yaşanmaktadır.

Araştırmanın yenilik kültürü ile ilgili sonuçlarına bakıldığında stratejilerin, yenilikçilik ve yaratıcılık ile rekabet etmek üzere hazırlanması önemli görülmektedir. Bu sonuç, açık bir sistem olan yenilikçi bir işletmenin geleceğini şekillendirmek için, strateji seçimine önemli vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yenilikçi stratejiler doğrultusunda, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, yeni fikir geliştirmeleri söz konusu olmakta, bu durum yenilik kültürü oluşumunu etkilemektedir. Yenilik kültürü oluşumunda yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının etkisine bakıldığında uygulamaların yürütülmesi ve farkındalığının, yenilik kültürü üzerinde direkt bir etkiye sahip olmadığı; ancak uygulama sonuçlarından tatminin, yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direkt bir etki sergilediği görülmektedir. Bu noktada yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarına dair “farkındalık ve yürütme” ile “yenilik kültürü” arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı değil; aksine bu üç boyutun, kendi aralarındaki yüksek korelasyonu dikkate alındığında “farkındalık ve yürütmenin, yenilikçi bir kültür inşasını sonuçlardan alınan tatmin üzerinden etkilediği” tespit edilmiştir. Dolayısıyla yenilikçi insan kaynakları uygulamalarından tatmin edici sonuçlar alınması, yenilik kültürünü tetiklemektedir. Bir bakıma uygulamalarda sonuç odaklılık hâkimdir. Bu durum, yenilikçi hedef ve stratejilerin, yenilik sürecinin en başında çalışanlara benimsetilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde çalışanların yenilikçiliğe dair algı ve tutumları değişmektedir. Ancak, yenilikçiliğin başarısı konusunda bir belirsizlik söz konusudur. Yenilik ortamında, değişimin hızı kestirilemez ya da bilgi açık ve net olmayabilir. Dolayısıyla çalışanın belirsizliğe toleransı yüksekse, bilgi ve enformasyon sayesinde, ipuçlarını yorumlama yeteneği gelişmektedir. Böylece işletmece, risk ve hatalar en aza indirgenmektedir. Yöneticiler ise, daha girişimci olarak çeşitli ve geniş bilgi toplama eğiliminde olmaktadır. Ancak Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma eğilimi ve “patronun, her zaman haklı olduğu” düşüncesine dayanan güç mesafesi olgusu yüksek olduğundan; yaşam boyu istihdam anlayışı ile kurumda çalışanlar, Sargut’un (2015) ifadesiyle kimin talimatlarını uygulayacaklarını bilmektedirler.

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

Hofstede (1984) araştırma sonuçlarına göre kültürün erkeksi boyuta sahip olması, yüksek oranda amaca kilitlenme ve resmiyet kazanmış iş faaliyetlerini ortaya çıkarmaktadır. Amaca odaklanan, bireyci ve güç mesafesinin yüksek olduğu yenilikçi işletmelerde çalışanlar, işletmenin yenilikçi stratejisine uyumlu olarak oluşturulan yenilik odaklı İ.K.Y. uygulamalarının farkında olarak yapılması gerekli görevleri yerine getirmektedir. Bu doğrultuda yürütülen uygulama sonuçlarından alınan tatmin,

yöneticileri memnun etmektedir. Bu durum, çalışanların daha çok sonuç odaklı olduklarını göstermekte ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan bir sonuçtur. Çünkü bu kültürlerde insanlar, riskli durumlardan uzak durmaya çalışarak; otoriteye ve yazılı kurallara sıkıca uymaktadırlar. Bu koşulda yenilik, önemi farkında olunarak belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde yürütülmekte; diğer yandan alınan olumlu sonuçlar, yenilik odaklı bir kültür oluşumunu destekleyerek, çalışanları yenilik konusunda daha katılımcı olmaya cesaretlendirmektedir. Bir bakıma yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, İ.K.Y. alanında yenilikçi stratejiye uygun yeni yollar aramaktadır.

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

KAYNAKLAR

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Augustine, N., & Euchner, J. (2013). Building a culture of innovation: An interview with norm augustine. *Research-Technology Management*, 56(6), 17-22.
- Akgeyik, T., Dolgun, U., Çiftçi, B., Özler, D.E., Kağmıçoğlu, D., Özbek, M.F., Çolak, A. & Serinkan, C. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Ekin Yayınları.
- Altun, Ş. (2011). *Doğanın inovasyonu* (1. Baskı). İstanbul: Elma Yayınevi.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Ángel, P.O. & Sánchez, L.S. (2009). Research and development manager's adaptation of firm's H.R.M. practices. *R & D Management*, 39(3), 271-290.
- Ardıç, K. & Döven, M. (2004). Türkiye'de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi: Amasya ili çevresinde bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 69-83.
- Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2003). *Cultures and subcultures in dynamic organizations*. In E. Mannix, & R. Peterson (Eds.), *The Dynamic Organization* (Pp. 87-114). Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buchanan, D. & A. Huczynski (1997). *Organizational behaviour*. London: Prentice Hall Inc.

- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M. D., & Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 620-638.
- Cantin, F., & Thom, N. (1996). *Organisationsarbeit in der Schweiz: Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung* (Vol. 3). SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 59-76.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001-1026.
- Claver, E., Llopis Garcia, J. D. & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55-68.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130.
- Collins, C. J. & K. D. Clark (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 740– 751.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Luque, Sully, M., & Javidan, M. (2004). *Uncertainty avoidance. In culture, leadership and organizations. The globe study of 62 societies*. CA: Sage Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., & Janssen, P. P. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4).
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis *European journal of innovation management*, 11(4), 539-559.
- Dobson, W., & Safarian, A. E. (2008). The transition from imitation to innovation: An enquiry into China's evolving institutions and firm capabilities. *Journal of Asian Economics*, 19(4), 301-311.
- Drucker, P. (1999). *21.yüzyiçin yönetim tartışmaları* (çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbun). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, H. & A. Kılıç (2013). Örgütlerde yenilikçilik ortamı: özellikle bir sektör olarak savunma sanayinde durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 221-244.

- Flander, A. (1965). The fawley productivity agreements: A case study of management and collective bargaining. Review By: H. S. Kirkaldy. *The Economic Journal*, 75 (297), 187-189.
- Greenberg, J. & R.A. Baron (1995). Behaviour in organizations: Understanding and managing human side of work. London: Prentice Hall.
- Gümüş, M. (1995). İşgücüne nitelik kazandıracak bir politika olarak ortaöğretim düzeyindeki mesleki-teknik eğitim ve uygulama sonuçları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Hammer, M., & Champy, J. (1997). *Değişim mühendisliği iş idaresinde devrim için bir manifesto* (çev. Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hauser, M. (1998). Organisational culture and innovativeness of firms-an integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1-3), 239-255.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). London: Sage Publications.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practice on productivity. *American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Jaruzelski, B., & Katzenbach, J. (2012). Building a culture that energizes innovation: creating an innovation culture is notoriously difficult. Here are some fresh insights and a roadmap for tackling the culture conundrum. *Financial Executive*, 28(2), 32-36.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39(3), 72-85.
- Jucevičius, G. (2007). Innovation culture: Constable universality of the concept. *Kaunas University of Technology, Social Sciences*, 4(58).
- Kao, John (1989). *Entrepreneurship, creativity and organization*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Laka-Mathebula, M. R. (2005). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*, Doctoral Dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 26(4).
- Lonti, Z., & Verma, A. (2003). The determinants of flexibility and innovation in the government workplace: Recent evidence from Canada. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 283-309.
- Looise, J. K., & Van Riemsdijk, M. (2004). Innovating organisations and HRM: A conceptual framework. *Management Revue*, 15 (3), 277-287.
- Luecke, Richard (2011). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* (çev.Turan Parlak). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 66-74.
- McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2005). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation in a mature small to medium sized company: emergent findings, *International Journal of Technology Management*, 44, 298-323.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- McElwee, G., & Warren, L. (2000). TQM and HRM in Growing Organizations. *Journal of Strategic Change*, 9(7), 427-435.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1), 123-143.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Naranjo-Valencia, J. C., Sanz-Valle, R., & Jimenez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Saatcioglu, O. Y., & Ozmen, O. N. (2010). Analyzing the barriers encountered in innovation process through interpretive structural modelling: Evidence from Turkey. *Yonetim Ve Ekonomi*, 17(2), 207-225.
- Peçen, Ü., & Nihat, K. A. Y. A. (2012). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 95-111.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2014). How emerging organizations take form: The role of imprinting and values in organizational bricolage. *Organization Science*, 25(6), 1785-1806.
- Rosinski, P. (2003). Coaching Across Cultures: New tools for leveraging national. *Corporate & Professional Differences*, London Yarmouth, Maine.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Ataay, İ.D., Adal, Z. & Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sargut, S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (2. Baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Smillie, I., Hailey, J., & Hailey, J. M. (2001). *Managing for change: Leadership, strategy, and management in Asian NGOs*. London: Earthscan.
- Smith, B. N., Hornsby, J. S., & Shirmeyer, R. (1996). Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 10.
- Som, A. (2006). Bracing for MNC competition through innovative HRM practices: The way ahead for Indian firms. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 207-237.
- Som, A. (2008). *Organization Redesign and Innovative HRM*. New Delhi: Oxford University Press.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, construction and architectural Management*, 11 (5).
- Şekerli, Ö. G. E. B., & Gerede, E. (2011). Kültürün ekip kaynak yönetimine etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), 17-38.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.

- Trott, Paul (2008). *Innovation management and new product development*. Newyork: Prentice Hall.
- Yıldırım, A. Ş., & Şimşek, V. E. H.(2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Walsworth, S., & Verma, A. (2007). Globalization, human resource practices and innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(2), 222-240.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between organizational culture and individual motivation—a conceptual integration. *Psychological Reports*, 67(1), 295-306.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.
- Zangwill, W.I. (1993). *Lightning strategies for innovation*. New York: Lexington Books.
- Zenger, T. R., & Hesterly, W. S. (1997). The disaggregation of corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science*, 8(3), 209-222.
- Zhao, S. (2008). Application of human capital theory in China in the context of the knowledge economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 802-817.