

İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği

Mustafa KILIÇ
mkilic@hacettepe.edu.tr

Barış BİLGİNOĞLU
baris.bilginoglu@tcmb.gov.tr

Personnel Recruiting and Selection Methods and Its Relations between Innovation Performance of Exporting Turkish Firms: The Case of Middle Anatolian Exporting Companies Unions

Abstract

The relationship between innovation and recruitment and employee selection function is explored in this paper. After explaining the basic concepts about innovation, it was tried to determine the perceptions of human resource managers about whether there is a relationship between innovation and human resource management, and especially recruitment and employee selection. It was seen that innovation was considered to be highly important at the participated companies, but this importance was not reflected to the implementation stage at the same rate. It was also seen a positive relationship between some employee selection methods, (like recruitment from inside the company for open positions, comparing the answers of the candidate and a successful employee, and pre-interview) with the innovation performance of the companies. Besides these, it was determined that some specific techniques like unstructured and semi-structured interviews and ability tests were important in order to employ innovation oriented employees. When the characteristics of candidates were considered, it was also seen a positive relationship between innovation performance of the participated companies and selecting candidates who are different than existent employees (in terms of culture, opinion, sex, etc.), employing candidates resisting to conform to organizational culture and who has different specializations from company's core operation.

Key Words : Innovation Management, Innovation, Recruitment, Employee Selection, Human Resources Management.

JEL Classification Codes : M51.

Özet

Bu makale kapsamında yenilik, diğer bir deyişle inovasyon ile personel sağlama ve seçme işlevi arasındaki ilişki incelenmektedir. Makalede inovasyona ilişkin bazı temel kavramlar açıklandıktan sonra inovasyon-insan kaynakları yönetimi (İKY) ilişkisi ve özellikle uygun personel sağlama ve seçme ile işletmelerin inovasyon performansları arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda İKY yöneticilerinin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerde genel olarak inovasyona yüksek düzeyde önem verildiği, ancak bu önemin inovasyonların ortaya çıktığı uygulama aşamasına aynı ölçüde yansımadağı görülmüştür. İşletmelerin inovasyon performansları ile bazı personel seçme yöntemleri (boş pozisyonlar için işletme içinden personel sağlama, adayın ve başarılı bir çalışanın verdiği cevapların karşılaştırılması ve ön görüşme tekniklerinin kullanılması gibi) arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunların yanında plansız ve yarı-planlı görüşme ile yetenek testleri gibi bazı tekniklerin inovasyona yönelik çalışanların işletmeye kazandırılması için önem taşıdığı belirlenmiştir. Adaylarda aranan özelliklerin etkisi değerlendirildiğinde ise adayın işletme veya proje takımındaki diğer bireylerden farklı (kültür, görüş, cinsiyet, vb. açısından) olmasına önem verilmesinin, uzmanlık alanı işletmenin faaliyet alanıyla doğrudan ilişkili olmayan ve örgüt kültürüne uyum sağlamakta direnç gösteren adayların istihdam edilmesinin işletmelerin inovasyon performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Anahtar Sözcükler : Yenilik Yönetimi, İnovasyon, Personel Sağlama ve Seçme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilik.

1. Giriş

Günümüzde işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri, müşterilerin onları tercih etmelerini sağlayacak inovasyonlar gerçekleştirip gerçekleştirilememeleriyle yakından ilişkilidir. Özellikle içinde bulunduğumuz global rekabet ortamında eskiden işletmeleri rakiplerinden ayıran kalite, güvenilirlik ve düşük fiyat gibi unsurlar neredeyse tüm işletmelerde bulunur hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler arasında fark yaratan en önemli özelliğin inovasyon gerçekleştirme becerisi olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir.

İnovasyonun giderek daha fazla önem kazanması ile birlikte inovasyonu destekleyen çok çeşitli yönetim uygulamaları geliştirilmiştir. Buna karşın inovasyonun temelinde yeni bir fikrin, dolayısıyla da insanın olması sebebiyle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları diğer birçok tekniğin önüne geçmiştir. Farklı çalışanların inovasyon performansları arasında ciddi farklılıklar bulunması da işletmelerin uygun personeli sağlama ve seçmelerinin önemine işaret etmektedir. . Bu durum da inovasyona yönelik personel sağlama ve seçme uygulamaları alanındaki çalışmaların son dönemde ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Bu makalede temel olarak işletmelerin personel sağlama ve seçme yöntemleri ile söz konusu işletmelerin inovasyon performansları arasında bir ilişki olup olmadığı İK yöneticilerinin algılarına dayalı olarak araştırılmaktadır.

Makale kapsamında öncelikle inovasyona ilişkin bazı temel kavramlar açıklanmakta, inovasyonun işletmeler için taşıdığı önem ve inovasyon ile İKY ilişkisi açıklanmakta, ardından personel sağlama ve seçme işlevleri ile işletmelerin inovasyon becerilerine ilişkin bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır. Daha sonra oluşturulan bu kavramsal çerçeve doğrultusunda belirlenen değişkenlerden hangilerinin işletmelerin inovasyon performansına katkıda bulunduğu incelenmektedir.

2. İnovasyona İlişkin Temel Kavramlar

Son dönemde işletmelerin başarılı olmaları ve hayatta kalmaları için önemli unsurlardan birisi, hatta belki de en önemlisi olarak sıkça gündeme gelen inovasyon kavramı tam karşılığı olmamakla beraber Türkçe'ye “yenilik” olarak çevrilmektedir. Yenilik sözcüğünün anlamı tam karşılamaması nedeniyle bu çalışmada inovasyon sözcüğü kullanılmıştır. Ancak zaman zaman yenilik sözcüğü de aynı anlamı ifade etmek üzere kullanılmaktadır. İnovasyon gerek işletme içinde gerekse işletme dışında bulunan ve fakat her hal ve karda işletmenin denetleyebildiği faktörler üzerinde değişiklikler ve yenilikler yaparak işletme amaçlarının daha etkin biçimde gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar (Müftüoğlu, 1987: 3).

İnovasyon kavramının “kâr elde etmek veya kâr elde etmeyi sağlayacak bir amaç için yeni fikirlerin uygulandığı karmaşık bir süreç” (Tang, 1998: 297) veya “insanların yeni fikirler üreterek bunları uygulamak için birlikte çalışmalarını gerektiren ve mutlaka teknolojik ve bilimsel olması gerekmeyen uygulamaya dönük sosyal bir kavram” (Man, 2001: 229) gibi birçok farklı tanımları bulunmaktadır. Her araştırmacının önemli bulduğu noktalara ağırlık vererek yeni bir tanım oluşturması ve zaman içinde önem verilen konuların değişmesi nedeniyle çok sayıda inovasyon tanımı bulunmaktadır (Güleş & Bülbül, 2004: 124). Bu tanımlardaki ortak noktalar göz önünde bulundurularak inovasyon, “işletmeler için rekabet avantajı sağlayan, diğer bir deyişle ticari bir yönü olan, yeni ve yaratıcı her çeşit ürün, hizmet ve süreç” şeklinde tanımlanabilir. İnovasyon kavramı kimi zaman “önceden var olan bilginin yeni bir biçimde birleştirilerek bazı istekleri tatmin eden ürün, hizmet ve süreçler için yeni bir fikrin yaratılması” (Durna, 2002: 10) şeklinde tanımlanan buluş kavramıyla ve “yeni, orijinal şeyler hayal etme yeteneği, diğer bir deyişle yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme” (Güleş & Bülbül, 2004: 127) olarak açıklanan yaratıcılık kavramıyla karıştırılmaktadır. Buna karşın inovasyon için temel başarı kriterinin ekonomik başarı, buluş için ise teknik başarı olması (Medina, Lavado, & Cabrera, 2005: 273) bu iki kavramı birbirinden net biçimde ayırt etmektedir. Benzer şekilde yeni fikirlerin oluşturulmasıyla ilgilenen ve önemli ölçüde bireysel bir süreç olan yaratıcılığın; bu fikirlerin işletme için kazanç sağlayacak hale getirilmesiyle ilgilenen ve büyük ölçüde birbirini tamamlayıcı beceri ve özelliklere sahip insanların ortak çalışmasını gerektiren inovasyon için yalnızca bir başlangıç noktası oluşturması da oluşabilecek kavram kargaşasının aşılmasında kullanılabilir.

İnovasyon kavramının babası olarak değerlendirilen ünlü ekonomist Schumpeter (1950), girişimcilerin teknolojik inovasyonlar sayesinde piyasada avantaj sağlayarak kısa sürede önemli ölçüde kar elde edebileceğini ancak diğer girişimcilerin yenilikleri taklit etmeleri sonucunda bu avantajın yitirileceğini ve ardından farklı bir inovasyonla döngünün tekrarlanacağını belirterek inovasyonun önemini vurgulayan ilk kişi olmuştur (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005: 5–7). Benzer şekilde Eren (1981: 1) işletmelerin hayatlarını sürdürmelerinin müşterilerin onları tercih etmelerini sağlayacak inovasyonlar gerçekleştirmelerine bağlı olduğunu, Von Stamm (2003: 6–7) ise eskiden işletmeleri rakiplerinden ayıran kalite, güvenilirlik ve düşük fiyat gibi unsurların artık tüm işletmelerde bulunması nedeniyle fark yaratan özelliğin inovasyon becerisi olduğunu belirterek inovasyonun işletmeler için önemini vurgulamıştır. Güleş ve Bülbül (2004: 127) ise inovasyonun gerek verimliliği artırması ve iletişim, hizmet, vb. sektörlerin gelişimini hızlandırması gerekse de sosyal ve beşeri kalkınmaya katkıda bulunması ve kaynak kullanımının etkinliğini artırması nedeniyle ülkeler açısından da son derece önemli olduğuna değinmiştir. İnovasyonun öneminin anlaşılmasıyla birlikte inovasyon sürecinin sistematik bir modelinin oluşturulmasına yönelik birçok araştırma da yapılmıştır (De Leede & Looise, 2005: 110). Zaman içinde araştırmaların sayısı arttıkça, ilk başlarda oluşturulan doğrusal modeller karmaşıklaşmış ve incelenen faaliyet sayısı da artmıştır. Bu nedenle 1950–2000 yılları arasında geliştirilen modelleri inceleyen Buijs (2003: 86), içinde 54 farklı faaliyetin bulunduğu 90 civarında farklı modelle karşılaştığını belirtmiştir.

İnovasyonla ilgili olarak en çok tartışmaya yol açan alanların başında inovasyonların nasıl sınıflandırılacağı ve inovasyonun nasıl ölçüleceği konusu gelmektedir. Literatürde araştırmacılar tarafından kullanılan farklı kriterler doğrultusunda çok çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Buna karşın genel olarak tüm sınıflandırmalarda Tablo: 1’de yer alan ayrımların yer aldığı görülmektedir.

Tablo: 1
İnovasyon Çeşitleri

İçeriğe Göre	Ürün İnovasyonu	“Yeni bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi ya da mevcut bir ürün veya hizmetin rekabet değerini artıran bir ilerleme” (Durna, 2002: 66). Yeni bir araba tasarımı veya çocuklar için yeni bir sigorta paketi (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005: 11).
	Süreç İnovasyonu	“Bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değişim” (Durna, 2002: 67), “girdinin alınıp değer katılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi” (Güleş & Bülbül, 2004: 139) veya “ürün ve hizmetlerin yaratılma veya müşterilere ulaştırılma şekillerindeki değişim”. Arabaların üretiminde kullanılan metotların veya bir sigorta şirketindeki uygulama prosedürlerinin değiştirilmesi (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005: 11).
Derecesine Göre	Tedrici İnovasyon	“Ürünün ya da üretimde kullanılan teknolojinin sahip olduğu performans, güvenlik, kalite ya da maliyet gibi özelliklerinin geliştirilmesini sağlayan ve düzenli olarak gerçekleştirilen, olağan değişiklikler” (Güleş & Bülbül, 2004: 132–133). Tornanın kesme hızının veya hassasiyetinin artırılması ya da bir arabanın dış görünüşünde ufak değişiklikler yapılması (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005: 11).
	Radikal İnovasyon	“Yeni bir pazar oluşturan ya da mevcut pazarda önemli değişikliklere sebep olan ve çoğu zaman yeni bir teknolojinin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkan yenilikler” (Güleş & Bülbül, 2004: 131). Dijital fotoğraf makineleri (Tushman & Anderson, 2004: 7) veya CNC tezgâhlar (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005: 11).

İnovasyon, anlamının bir karşılaştırma içermesi, diğer bir deyişle bir ürünün/hizmetin/sürecin inovasyon olabilmesi için farklılığını göstereceği eski bir şey olmasının gerekmesi nedeniyle ölçülmesi en zor olan kavramlardan biridir. İnovasyon; sektör için yeni, ülke için yeni ya da işletme için yeni olabildiği için net bir tanımı bulunmamakta ve bu nedenle ölçüm için farklı kriterler kullanılabilir (AB Komisyonu, 1997: 8). İnovasyon ölçümünde en sık kullanılan ölçütlerin Ar-Ge harcamaları (kimi zaman laboratuvarlarda çalışan bilim adamı ve mühendis sayısı da bu istatistik yerine kullanılabilir), alınan patent sayısı ve ortaya çıkarılan inovasyon sayısı olduğu görülmektedir. Ancak bu üç temel istatistiğin de kullanımında bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Örneğin Ar-Ge harcamalarının üretkenliği ve büyüklüğü sektörden sektöre değişirken her inovasyon faaliyeti için de Ar-Ge’ye ihtiyaç duyulmamaktadır. Benzer şekilde patentler de temelde inovasyondan çok yeni fikirleri korumaya yönelik olmaları (çok sayıda patentli fikir hiçbir ticari uygulamaya konu olmadan beklemektedir) ve örgütlerden çok bireylere verilmeleri sebebiyle inovasyon ölçümünde sağlıklı sonuçlar vermemektedir. İnovasyon sayılarına göre yapılan ölçümlerde ise bu verilerin elde

edilmesinin zorluğu, nelerin inovasyon sayılacağına ve hangi inovasyonların radikal hangilerinin tedrici olarak nitelendirileceğine ilişkin kriterlerin net olmaması değerlendirilmelerde sıkıntı yaşanmasına sebep olmaktadır (Geroski, 1994: 6–7).

3. İnovasyon - İKY İlişkisi

Her ne kadar inovasyon ile “işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm yönetsel kararlar ve faaliyetler“ (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984) şeklinde tanımlanan İKY yakından ilişkili iki kavram gibi gözükse de İKY literatürü incelendiğinde inovasyona gereken önemin verilmediği görülmektedir. Yalnızca son dönemde çeşitli İKY uygulamalarına ve bunların sonucunda inovasyon elde edilip edilmediğine ilişkin bazı araştırmalar yapılmıştır. İnovasyon literatüründe ise İKY’ne daha fazla önem verilmesine karşın bu çalışmalarda İKY, genellikle inovasyon sürecinin belli aşamalarında kullanılan ve tanımlanmış spesifik uygulamalardan oluşan bir araç olarak değerlendirilmektedir (De Leede & Looise, 2005: 108). Günümüzde inovasyonu destekleyen çok çeşitli yönetim uygulamaları bulunsa da inovasyonun temelinde yeni bir fikrin, dolayısıyla da insanın olması sebebiyle İKY diğer birçok tekniğin önüne geçmiş ve son dönemde bu alandaki araştırmalar yoğunlaşmıştır (Mumford, 2000: 314).

İnovasyona yönelik İKY uygulamaları temelde iki ana gruba ayrılabilir. Buna göre ilk grupta örgütün tamamını etkileyen uygun örgütsel yapının oluşturulması, eğitim ve geliştirme gibi bazı uygulamalar bulunmaktadır. Diğer grupta ise yalnızca belirli inovasyon faaliyetlerini, aşamalarını veya projelerini etkileyen, orta kademe yöneticilerin inovasyonlara açık hale getirilmesi ve proje çalışanlarının yaratıcılıklarının geliştirilmesi gibi uygulamalar yer almaktadır (De Leede & Looise, 2005: 111–112).

İKY özellikle uygun örgütsel yapının oluşturulması, örgüt için yaratıcı personel sağlanması ve seçilmesi, etkin takım çalışması ve liderlik, iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, performans ölçümü ile ödüllendirme, yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması gibi alanlardaki rolü nedeniyle inovasyon sürecini etkilemektedir (De Leede & Looise, 2005: 111–112). Benzer şekilde Lau ve Ngo (2004: 688–691) inovasyona yönelik İK sistemlerinde özellikle eğitime, performans tabanlı ödüllendirmeye ve takım geliştirmeye önem verildiğini ifade etmiştir. Gieskes ve Van der Heijden (2004: 109–125) de rotasyon, ödüllendirme sistemleri, yetkilendirme ve geliştirme programları gibi İKY uygulamaları da çalışanların kendilerini işletmeye en fazla fayda sağlayacak şekilde geliştirmelerini sağlayarak inovasyona katkıda bulunduğunu belirtmiştir. İnovasyon doğası gereği çeşitli bilgilerin ortaya çıktığı bir süreç olduğu için, bu yeni bilgilerin işletmenin bütününe yayılması, diğer bir deyişle çalışanların eğitilmesinde İK politikalarının önemi büyüktür. Günümüzde görülen hızlı uzmanlaşma da başta eğitim olmak üzere İKY faaliyetlerinin inovasyona etkisini pekiştirmektedir (Barton & Delbridge, 2001: 471). Örgütün sahip olduğu insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesinin inovasyon sürecinin başarısını etkilemesinin sebeplerinden biri ise, yeni fikirlerin ortaya çıkmasında

çalışanların motivasyonunun son derece önemli oluşudur. İnovasyona yönelik işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerde çalışanları teşvik edici, katılımcı ve sorumluluğu paylaşan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verildiği görülmektedir (Güleş & Bülbül, 2004: 38).

De Leede ve Looise (2005: 111–112) ise yaptıkları literatür taraması sonucunda inovasyona yönelik İKY uygulamalarına ilişkin araştırmalarda genelde aşağıdaki konulara değinildiğini belirlemişlerdir:

- **Uygun örgütsel yapı:** Özellikle yatırım miktarının yüksek olduğu büyük örgütlerde biçimselleşme ve merkezileşme artmaktadır. Bu tip örgütlerde radikal inovasyonlardan ziyade tedrici inovasyonlar daha sık görülmektedir. Bunun yanında radikal fikirlerin değerlendirilmesi için yeni bölümler yaratılması veya geliştirilen teknoloji veya ürünün başka bir işletmeye lisanslı olarak transferi gibi uygulamaların tercih edildiği de gözlenebilmektedir (Mumford, 2000: 333–338). Çalışanlarda inovasyona yönelik mecburiyet yaratılması ve bu tarz çalışmaların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar inovasyonu desteklerken, eşitlik gibi örgütsel adaletle dayalı olguların herhangi bir etkisi olmamaktadır. Özellikle iş tasarımı aşamasında çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda serbest bırakılmaları ve inovasyon gerçekleştirmek için belirli ölçüler içinde zorlanmaları işletmeler için önem taşımaktadır (Ramamoorthy, Flood, Slattey, & Sardesai, 2005: 142–150).
- **Bireylerin üstlendikleri kritik roller:** İşletmeler dinamik bir çevre ile etkileşim içinde oldukları için, inovasyona yönelik çalışanlar farklı ilgi alanları ve altyapıları sayesinde çevredeki gelişmelerin ve inovasyon fırsatlarının belirlenmesi sürecinde önemli bir rol üstlenmektedirler (Mumford, 2000: 338–340). Bireylerin yaratıcılık seviyelerinin farklı olması yanında yaratıcılık stilleri de farklı olabilir. Buna göre bireyler problem çözümünde tercih ettikleri yaratıcılık stiline göre uyumlaştırıcılar ve yenilikçiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Uyumlaştırıcılar bir problemle karşılaştıklarında genel kabul gören yolları tercih ederler. Diğer bir deyişle kendilerine verilen amaçlara ve kalıplara bağlı kalarak mevcut durumu geliştirmeye çalışırlar. Buna karşın yenilikçiler ise bir problemle karşılaştıklarında problemi yeniden formüle ederler ve problemi farklı bir bakış açısıyla incelerler. Problem çözümünde güvenilir yöntemler yerine yeni ve daha önce denenmemiş çözümleri tercih ederler (Ekvall, 1997: 195–196).
- **Bireysel gelişim ve kariyer gelişimi:** Çalışanlara çeşitli alanlardaki bilgilere ulaşma imkânı tanınması, kimi zaman işletme için maliyet ve zamana mal olması nedeniyle ihmal edilebilmektedir. Oysa çalışanların seyahat, internet, profesyonel ortaklıklar gibi yollardan bilgi edinmeleri

inovasyona önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu süreçte işletmenin özellikle rakiplerinden edinebilecekleri bilgileri ihmal etmesi önlenmeli ve çalışanların kendi alanları başta olmak üzere çeşitli alanlardaki gelişmelerden haberdar olması sağlanmalıdır. Ancak edinilen bilgilerin sadece kopyalanarak kullanılması yerine yeni fikir ve uygulamalar geliştirmek için kullanılmasına da dikkat edilmelidir (Mumford, 2000: 318–327). İKY inovasyona sağladığı doğrudan katkıların yanında, özellikle eğitim faaliyetleri ile dolaylı olarak da inovasyon yönetiminde kullanılan diğer teknikleri desteklemektedir. Örneğin günümüzde birçok inovasyonun ortaya çıkmasında önemli rol oynayan Bilgi Yönetimi Tekniklerinin başarısına İKY, çalışanların IT becerilerini artırmalarına yönelik eğitimlerle ve çalışanların motivasyonlarının artırılmasıyla katkıda bulunmaktadır (Steijn & Tijdens, 2005: 153).

- **Etkili takım çalışması ve liderlik:** Takımların vizyonunun belirlenmesi takım liderlerinin görevleri arasında yer aldığı için inovasyonda takım liderlerinin etkisi büyüktür. Liderler takım üyelerine ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamalı ve onları faydalı olabilecekleri projelere yönlendirmelidirler. Ayrıca inovasyonun riskli ve yoğun eleştirilere maruz kalan bir süreç olması nedeniyle çalışanlar mutlaka lider tarafından desteklenmelidir. İnovasyona dönük birçok projede, çalışanlara çok sayıda kaynak sunulmasına rağmen doğru biçimde yönlendirme yapılmadığı için projelerin istenilen sonuca ulaşamadığı görülmektedir. Başarılı inovasyonlar ortaya koyan işletmeler incelendiğinde farklı alanlarda uzman olan çalışanların istihdam edildiği ve takımlar arasında üyelerin değiştirildiği görülmektedir (Mumford, 2000: 327–333).
- **İletişim ve işbirliği:** Genelde üst yönetim için örgütün bütününe ilişkin finansal veriler önem taşımakta ve bu sebeple risk taşıyan inovasyon faaliyetleri kimi zaman kabul görmemektedir. Bu durumun önlenmesi için inovasyonun örgütün stratejik amaçlarıyla örtüştüğü, uzun dönemde örgüte önemli faydalar sağlayacağı anlatılarak, diğer bir deyişle inovasyon pazarlanarak, çalışmanın başından itibaren üst yönetimin desteği alınmalıdır. İnovasyonun gerçekleştirilmesinde işletme içinden destek alınması için kritik pozisyonlardaki müdürlerle, işletme dışından destek alınması için araştırma kurumları, üniversiteler gibi kurumlarla işbirliğine gidilmesi önem taşımaktadır. İnovasyonun önündeki temel engeller olan yeni fikirlere gereken değer verilmemesi, yaratıcı kişiler hakkındaki olumsuz önyargılar ve yeni fikirler için çok meşgul olduğu düşüncesinin önüne geçilmesi için etkin bir rotasyon sistemi kullanılabilir. Bu sayede çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler gelişir ve çalışanların mevcut işleyiş hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları sağlanabilir (Mumford, 2000: 327–333). İnovasyonda temel amacın yaratıcı fikirleri değerlendirmek olması ve işletmeye en çok fayda sağlayan fikirlerin genellikle çalışanlardan gelmesi nedeniyle “çalışan öneri sistemleri“ işletmeler için önem taşımaktadır. Temelde çalışanların önerilerini toplamayı, değerlendirmeyi

ve ilgili birimlere aktararak uygulanmasının sağlamayı içeren bu sistemler sayesinde işletmelerin inovasyon performansı önemli ölçüde artmaktadır (Fairbank & Williams, 2001: 68–74).

- **Performans (ve ölçümü) ve ödüllendirme:** Amaçlar ve hedefler belirlenirken üretim yerine yaratıcılığa odaklanılmalı ve çıktı miktarı yerine çalışanların işe yaklaşımları veya kullandıkları stratejiler değerlendirilmelidir. Ödüllendirme ise performans değerlendirmesinin sonuçları doğrultusunda primler, maaş zamları, ödüller veya terfi gibi ölçülebilir ödüller yanında çalışan üstündeki yönetsel sınırlamaları azaltmak veya çalışanın ilgisini çekecek projelere zaman ayırmasını sağlamak gibi ödüller aracılığıyla gerçekleştirilmelidir (Mumford, 2000: 318–327).
- **Yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması:** Örgüt kültürü de işletmelerin yeni fikirleri değerlendirebilme becerisine ve motivasyonuna katkıda bulunmaktadır. İşletmelerde inovasyona, özerkliğe, insan kaynağına ve işbirliğine özellikle önem verilmesi veya bu özelliklerin eğitimlerle geliştirilmesi inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir (Mumford, 2000: 333–338). İnovasyonu destekleyen bir örgüt kültürünün risk almayı, çalışan katılımını, yaratıcılığı ve sorumluluk paylaşımını desteklemesi gerekmektedir. Bunların yanında sürekli öğrenme, takım çalışması, özerklik ve inovasyona yönelme de bu tarz kültürün diğer özellikleri arasında yer almaktadır (Lau & Ngo, 2004: 491).
- **İnovasyon gerçekleştiren işletmelere yönelik personel sağlama ve seçme:** Bir işletmenin inovasyon becerisini etkileyen önemli bileşenlerden birisi de çalışanların bireysel yaratıcılığıdır. Bu nedenle personel sağlama ve seçme sürecinde çalışanların yaratıcılığının bireysel bazda değerlendirilmesi ve işletme için inovasyona yönelik bir insan kaynağı sağlanması gerekmektedir (Kobe & Goller, 2009: 132).

Her ne kadar yukarıda incelenen uygulamaların inovasyonu desteklediği düşünülse de bunların her örgüt için geçerli olduğunun ve her zaman olumlu sonuçlar alınacağı düşünülmesi yanlış olabilir. İnovasyonu hedefleyen ve işletmenin başarısında inovasyonun önemli rol oynadığı sektörlerde kullanılması önerilen söz konusu uygulamalarda başarı sağlanabilmesi için iş tanımı, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme gibi temel İKY uygulamalarında çeşitli değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Bunun yanında gerek çalışanların becerilerinin geliştirilmesi gerekse de işletme içindeki yaratıcı faaliyetlerin artırılması için etkin eğitim ve kariyer geliştirme sistemlerinin oluşturulması ve çalışanlara içlerindeki yaratıcılığı ortaya çıkarmalarını sağlayacak ölçüde özerklik tanınması da önem taşımaktadır (Mumford, 2000: 340–341).

4. İnovasyona Yönelik Personel Sağlama ve Seçme

Yapılan araştırmalar yaratıcılığın inovasyon için ilk adım olduğunu göstermektedir. Bu sonuç inovasyon için en önemli faktörlerden birinin personel sağlama ve seçme, yani yaratıcı ve inovasyona yönelik bireylerin bulunup seçilmesi olduğunu ortaya koymaktadır. “İnsan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetleri“ olarak da açıklanabilen personel sağlama sürecinin temel hedefi “doğru işe doğru personelin seçilmesidir“ (Özgen, Öztürk, & Yalçın, 2001: 95–96). Bu süreçte işletmenin ihtiyacı olan personelin mevcut çalışanlar arasından terfi, transfer gibi uygulamalarla temin edilmesi örgüt içi kaynaklardan (beceri envanterleri, iş bildirimleri, vb.) personel sağlama olarak adlandırılırken (Stone, 1998: 179), diğer alternatif olan dış kaynaklardan personel sağlamada kullanılan kaynaklar arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001: 115–118):

- İlan ve Reklamlar
- Kamusal İş ve İşçi Bulma Kurumları
- Okullar
- Personel Tavsiyeleri
- Düzensiz Başvurular
- Meslek Kuruluşları
- İşçi Sendikaları

Personel seçme süreci ise “personel sağlama faaliyetleri sonucunda belirlenen adaylar arasından açık pozisyon için en uygun olanın seçilerek işe alınması“ olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 108). Personel seçme aşamasında kullanılan başlıca teknikler arasında görüşmeler (ön görüşme, planlı görüşme, yarı-planlı görüşme, plansız görüşme, baskıcı görüşme, grup görüşmesi ve kurul görüşmesi) ve testler (ilgi testleri, yetenek testleri, zekâ testleri ve kişilik testleri) yer almaktadır (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001: 125–128) (Stone, 1998: 222–224). Bunlara ek olarak kimi zaman adayların özgeçmişleri veya adaylara ilişkin referanslar değerlendirilerek de personel seçimi yapılabilmektedir (Moscato & Salgado, 2004: 187–196).

Ancak yaratıcı bireylerin işletme tarafından istihdam edilebilmesi için uygun seçim tekniğinin kullanılmasının yanında yaratıcı kişiliğin tanımlanması ve özelliklerinin belirlenmesi de gerekmektedir. Yaratıcılık kısaca “kalıcı (sınırlı bir süre için) bir değişim gerçekleştirmek“ olarak tanımlanabilir. Bu tanım ayrıntılı biçimde incelendiğinde yaratıcılığın aşağıda belirtilen dört özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Talbot, 1997: 177):

- Tanımda yer alan “gerçekleştirmek“ kelimesi yaratıcılığın sadece öngörmek veya hayal etmekle değil aynı zamanda yeni fikirlerin değişimi gerçekleştirmek için uygulanmasını da içerdiğini göstermektedir.
- Tanımdaki “değişim“ kelimesi ise yaratıcılığın mutlaka mevcut sistemi eskisinden daha iyi hale getiren bir değişim içerdiğini belirtmektedir.
- Tanımdaki “kalıcı“ ifadesiyle vurgulanmak istenen yaratıcılığın değer taşıyan bir değişim içerdiğidir. Bir değişimin kalıcı olabilmesi için mutlaka birilerinin o değişimi istemesi, diğer bir deyişle ona önem vermesi gereklidir.
- Tanımda yer alan “sınırlı bir süre için“ ifadesiyle insanların ilgi alanlarının değişmesi, yeni kişilerin yeni çözümler üretmesi gibi sebeplerle yaratıcılığın zamana bağlı olduğu, diğer bir deyişle doğası gereği geçici olduğu belirtilmektedir.

Scratchley ve Hakstian, (2001: 367–384), yaratıcı bireylerin başlıca özellikleri arasında ıraksak-düşünme becerisi (bir uyarıcıya tepki olarak çok sayıda fikir üretme becerisi), değerlendirici-düşünme becerisi (fikrin faydalılığının ve uygunluğunun anlaşılması), değişime açık olma (farklı deneyimlere ilgi duyma, yeni fikirlere kafa yormaya veya işlerin yapılması için yeni yollar bulmaya isteklilik), risk almaya açık olma (sonucun hem olumlu hem de olumsuz olabileceği durumlarda şansını denemeye eğilimli olma), belirsizliğe açık olma (problemin ne olduğunun, nasıl davranmak gerektiğinin veya sonucun ne olacağına belirsiz olduğu durumlara ilgi duyma) ve iş motivasyonu (işte üretken olmaya veya daha aktif biçimde katkıda bulunmaya eğilim) gibi kişisel özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Mumford (2000: 313–351) ise yaratıcılık için gerekli olan bireysel özellikler arasında aşağıdakilerin yer aldığını belirtmiştir:

- Uzmanlık ve alan bilgisi
- Mevcut verileri veya metotları farklı şekillerde uygulamaya koyma becerisi
- Problemi tanımlama becerisi
- Farklı alanlardaki kavramları ve faaliyetleri birleştirme becerisi
- Güçlü amaca ulaşma motivasyonu
- Kendine güven ve bağımsız davranabilme (eleştirilere göğüs gerebilme)
- Belirsizlik toleransının yüksek olması
- Farklı alanlarda öğrenmeye ilgili olma
- Açıklık ve esneklik
- Merak ve bir konuya uzun süreli ilgi duyma

- Mevcut düzensizlikleri fark etme

Yaratıcılığa ve dolaylı olarak da inovasyona yönelik personel sağlama ve seçme sürecinde belki de en önemli özellik, değişimlere ayak uydurarak değişebilme becerisi, diğer bir deyişle esnekliktir. Esneklik de kendi içinde uyumlaştırıcı esneklik (bir problem karşısında eski metotlar işe yaramadığı durumlarda yeni stratejiler yaratmak veya orijinal bir çözüm üretmek için problemi yeniden tanımlama becerisi) ve anlık esneklik (herhangi bir ihtiyaç oluşmadığında bile bir problem için çeşitli çözümler üretmek) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Georgsdottir & Getz, 2004: 166–168).

Bireylerin yaratıcılık seviyelerinin farklı olması yanında yaratıcılık stilleri de farklı olabilir. Diğer bir deyişle, bireyler yaratıcılıklarını farklı şekillerde ifade edebilirler. Buna göre bireyler problem çözümünde tercih ettikleri yaratıcılık stiline göre uyumlaştırıcılar ve yenilikçiler olarak ikiye ayrılmaktadır (Ekvall, 1997: 195–196):

- Uyumlaştırıcılar: Bir problemle karşılaştıklarında genel kabul gören yolları tercih eden bu bireyler kendilerine verilen amaçlara ve kalıplara bağlı kalarak mevcut durumu geliştirmeye çalışırlar.
- Yenilikçiler: Bu bireyler ise bir problemle karşılaştıklarında problemi yeniden formüle ederler ve farklı bir bakış açısıyla problemi incelerler. Problem çözümünde güvenilir yöntemler yerine yeni ve daha önce denenmemiş çözümleri tercih ederler.

Uyumlaştırıcılar bir şeyleri geliştirmek için sistem sınırları içinde çaba gösterirler. Buna karşın yenilikçiler sistemi ihmal ederek veya zorlayarak daha radikal değişim önerileri getirirler. Bunun yanında uyumlaştırıcılar temelde işleri daha iyi yapmayı hedeflerken yenilikçiler işleri farklı biçimde yapmayı istemektedirler (Talbot, 1997: 178). Yukarıda verilen kişilik özellikleri ışığında uyumlaştırıcı kişilerin artımsal inovasyona daha yatkın oldukları buna karşın yenilikçi bireylerin ise radikal inovasyona daha yatkın olduğu söylenebilir (Ekvall, 1997: 196).

Günümüzde neredeyse tüm süreçlerde görülen uzmanlaşma sonucunda inovasyonların büyük bir kısmının farklı disiplinlerden gelen insanlardan oluşan takımlar tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle inovasyon için yalnızca bireysel yaratıcılık yeterli olmamaktadır (Buijs, 1998: 18–19). Benzer şekilde yaratıcı kişilerin genellikle kendileri gibi yaratıcı kişilerle çalışma eğiliminde olmaları da inovasyona yönelik personel sağlama ve seçme sırasında alınacak personelin takıma uyumunun önemini gösteren bir diğer etkidir. İnovasyon sürecinde personel sağlama ve seçmenin önemini fark edilmesine rağmen günümüzde ekonomiye katkıları giderek artan KOBİ'ler kalifiye eleman bulmakta ve bunları işletmeye çekmekte sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu sıkıntının sebebi ise inovasyon için hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında işlevsel çeşitliliğin bulunmasının gerekli olmasıdır. İşlevsel çeşitlilik ise ya sınırlı alanlarda uzman olan çok sayıda kişinin ya da çeşitli alanlarda uzman olan birkaç kişinin istihdam edilmesiyle sağlanabilmektedir.

İşletme büyüdükçe farklı uzmanlıklara sahip çalışanların bulunması kolaylaşırken özellikle KOBİ'lerde çalışan sayısının maddi imkânlar yüzünden sınırlı olması sebebiyle çalışanların farklı alanlarda uzman olmaları gerekmektedir (Yap, Chai, & Lemaire, 2005: 187). İnovasyon için farklı alanlardan gelen çalışanların arasından 10–15 kişilik bir takım oluşturulması değişik bakış açıları elde edilmesi açısından en etkili tekniklerden biridir. Takım üyelerinin farklı alanlardan olmaları yanında farklı ülke ve kültürlerden gelmeleri, farklı değer sistemlerine sahip olmaları ve farklı cinsiyetlere mensup olmaları da önemli avantajlar sağlamaktadır. Buna göre takımda mühendislerin ve tasarımcıların yanında üretim, pazarlama, satın alma ve satış sonrası hizmetler alanlarında uzmanlaşmış kişiler de görev almalıdır. Günümüzde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin çoğunun takım olmadaki eksikliklerinin farkına vardıkları ve bunları giderdikleri görülmektedir. Dolayısıyla detaylı bir personel sağlama ve seçme süreciyle takım için en uygun kişiler temin edilmeli, eğer istenilen özelliklere sahip kişiler mevcut değilse eğitimler yardımıyla mevcut üyeler istenen seviyeye getirilmelidir (Buijs, 1998: 17–22).

Björkman (2004: 100–103) ise, inovasyona yönelik takımların oluşturulmasında alana ilişkin becerilerin (çalışanın kendi alanındaki bilgisi, gereken teknik beceriler ve alana ilişkin özel yetenek veya uzmanlık), yaratıcılığa ilişkin süreçlerin (uygun bilişsel stil, yeni fikirler üretmek için içsel veya dışsal yöntem bilgisi ve yardımcı olacak bir iş stili) ve görev motivasyonunun (göreve karşı tutum ve görevi üstlenmek için çalışanın kendi motivasyonu) önemli olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde inovasyon için çalışanların kendilerinden beklenilenden fazlasını yapmak için istekli olması da gerekmektedir (Dorenbosch, Van Engen, & Verhagen, 2005: 129).

İnovasyona yönelik takımlar oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise personel çeşitliliğidir. Bir işletmenin sahip olduğu personelin çeşitli olması, diğer bir deyişle mevcut insan kaynağının farklı milletlerden, cinsiyetten, dinlerden olması, farklı etnik gruplardan gelmesi ile farklı işlev ve becerilere sahip olması biçiminde açıklanabilir. Yapılan araştırmalar insan kaynağındaki çeşitliliğin, farklı fikir ve bakış açılarının iş ortamına getirilmesi sağlaması sebebiyle inovasyonun temel öğelerinden olan yaratıcılıkla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla doğru personel seçimleri yaparak değer yargıları, beceriler ve kişisel özellikler gibi çeşitli yönlerden farklı özellikleriyle birbirlerini tamamlayan bir takım oluşturabilen işletmeler inovasyon için uygun bir ortam yaratacak ve bu ortamda işletmenin ekonomik yönden gelişmesini sağlayacaktır (Bassett-Jones, 2005: 169–175).

Genellikle yöneticiler örgüt kültürünü öğrenmekte yavaş kalan ya da meslektaşlarını huzursuz edecek farklı görüşlere sahip olan birini işe almayı tercih etmemektedirler. Benzer şekilde işletmenin şu an için ihtiyaç duymadığı becerilere sahip olan veya mevcut problemle daha önce hiç karşılaşmamış bir adayın işe alınma şansı genellikle oldukça düşüktür. Oysa bütün bu uygulamalar inovasyonu destekleyebilen

uygulamalardır. İşletmeler personel seçiminde örgüt kültürünü dolayısıyla işlerin doğru biçimde nasıl yapılacağını çabuk öğrenebileceğini düşündükleri adayları istihdam etme eğilimindedirler. Bu da yeni çalışanın kısa sürede işletmedeki diğer çalışanlara benzemesine ve de adayın sahip olduğu yeni ve yaratıcı fikirlerden işletmenin yararlanamamasına yol açabilmektedir. Bu durum psikolojik açıdan incelendiğinde insanların örgüt kültürünü çabuk öğrenmelerinin temelinde, başkalarının düşüncelerine önem vermelerinin yattığı görülmektedir. Kimi çalışanlar işletmeye katıldıklarında dışlanmamak için sürekli olarak başkalarına duymak istedikleri cevapları vermeyi tercih ederken bazıları da işyerindeki olası eleştiri ve baskıları göz ardı ederek doğru bildikleri şeyleri söylemeyi tercih etmektedirler. Her ne kadar örgüt içinde kimi zaman çeşitli çatışmalara yol açsalar da ikinci gruba giren kişilerin inovasyon sürecinde önemli katkıda bulunacakları öngörülmektedir (Tushman & Anderson, 2004: 278).

Benzer şekilde personel seçiminde çoğunlukla işletmedeki diğer çalışanlar gibi giyinen, davranan hatta düşünen adaylar tercih edilmektedir. Oysa özellikle dış kaynaklar kullanılarak personel teminindeki temel amaç işletmeye yeni ve yaratıcı fikirlerin girişinin sağlanmasıdır. Birçok İK yöneticisinin en sık karşılaştığı sorunlardan biri adayların iş görüşmesi sırasında işletmeyi çok beğendiklerini ve kendilerinin de işletme içindeki süreçlerde yer almak istediklerini belirtmelerine rağmen işe girdikten sonra işletmenin ürün ve süreçlerini ağır biçimde eleştirmeleridir. Bu sorun her ne kadar seçimi başarısız gibi gösterse ve eski çalışanlar arasında tepkiye yol açsa da bu eleştirilerden doğru biçimde yararlanılması durumunda önemli inovasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Dolayısıyla bu süreçte genel kanının aksine diğer çalışanların çok da hoşlanmayacakları, onlardan farklı görüşlere sahip adayların istihdam edilmesi de kimi zaman faydalı olabilmektedir (Tushman & Anderson, 2004: 270).

Personel seçiminde yapılan iş tanımına göre gereken özellikleri (bilgi, beceri, vb.) taşıyan adayların seçilmesi esas olmasına karşın inovasyon gerçekleştirilmesi için işletmenin ihtiyacı olmayan becerilere sahip adayların işe alınması da kimi zaman faydalı olabilmektedir (Tushman & Anderson, 2004: 276).

İnovasyon yönetimiyle geleneksel yönetim arasındaki bir diğer fark ise işletmelerin daha önce o alanda iş tecrübesi olan adayları işe almayı tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Daha önceden benzer problemlerle karşılaşmış bir çalışan önceki tecrübeleri ışığında belki de başarılı olabilecek alternatifi daha baştan eleyecek ve daha önce işe yarayan bir uygulamaya yönelebilecektir. Oysa yeni mezun olmuş veya önceden o sektörde çalışmamış bir aday tüm alternatiflere aynı şans verecek ve dolayısıyla inovasyon gerçekleştirme şansını artırabilecektir. Bunun yanında farklı bir alanda uzman olan bir çalışan, problemi farklı bir gözle inceleyecek ve önceki tecrübeleri ışığında işletme için kendi alanında yeni olan bir çözüm üretebilecektir (Tushman & Anderson, 2004: 270–271).

5. Personel Sağlama ve Seçme Uygulamaları ile İnovasyon Performansı İlişkisine Yönelik Alan Araştırması

5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde gerçekleşmekte olan global değişimler tüm dünyayı olduğu gibi ülkemizi ve ülkemizdeki işletmeleri de etkilemektedir. Yaşanmakta olan bu değişim sürecinde yenilik işletmelerin başarısında en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, yenilik gerçekleştirmeyen veya en azından yenilikleri takip ederek bunlara uyum sağlamayan işletmelerin uzun dönemde başarılı olmaları neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Türkiye’deki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun da gerek ürün gerekse de süreç yeniliği ortaya koyabilme becerilerine istenilen seviyede olmadığı bilinmektedir (AB Komisyonu, 2010: 12).

Yeniliğin bu derece önem kazanmasıyla birlikte işletmelerin yenilik gerçekleştirebilecek çalışanları istihdam etmesinin önemi artmıştır. Bu nedenle yenilik yönetiminin temel taşlarından biri olan personel sağlama ve seçme uygulamalarının doğru biçimde yapılması, Türk işletmelerinin global ortamda rekabet üstünlüğü kazanmalarına katkıda bulunması nedeniyle önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında Türk işletmelerindeki inovasyon performansının ortaya konması yanında personel sağlama sürecinde yararlanılan kaynaklar, personel seçimi sürecinde kullanılan teknikler ile personel seçiminde önem verilen özelliklerin belirlenmesi ve bu uygulamalarla işletmenin inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle temel araştırma sorusu “işletmelerin inovasyon performansı ile işletmelerde kullanılan personel sağlama ve seçme uygulamaları arasında bir ilişki var mıdır?” biçiminde belirlenmiş ve aşağıda yer alan alt araştırma soruları yardımıyla incelenmiştir:

“İşletmelerin inovasyon performansı ile kullanılan personel sağlama teknikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

“İşletmelerin inovasyon performansı ile kullanılan personel seçme teknikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

“İşletmelerin inovasyon performansı ile personel seçiminde önem verilen personel beceri ve özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmuştur. Önceki bölümlerdeki literatür göz önünde bulundurularak hazırlanan anketin ilk bölümde katılımcı ve görev yaptığı işletmeye ilişkin işletmenin çalışan sayısı, sektörü, sektördeki faaliyet süresi, anketi cevaplayan katılımcının eğitim düzeyi ve görevi gibi genel sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise işletmenin inovasyon performansına ilişkin konulara yer verilmiştir. Bu bölümde inovasyonların işletme açısından önemi, işletmenin inovasyon stratejisi, son üç yılda uygulamaya konulan ürün ve süreç inovasyonlarının sayısı, bunlar için alınan patent sayıları, yeni ürün ve süreç geliştirmeye yönelik çalışanların yüzdesi, son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerin işletmenin yıllık satışı içindeki payı gibi soruların katılımcılar tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Anketin son bölümü ise işletmede kullanılan personel sağlama ve seçme uygulamalarına ilişkin soruları içermektedir. Bu bölümde hangi kaynaklardan personel sağlandığı, bağımsız bir İK/personel bölümü olup olmadığı, personel seçiminde hangi tekniklerin kullanıldığı ve adayın hangi özelliklerinin göz önünde bulundurulduğunun belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Veri Toplama Süreci

Araştırma için Dış Ticaret Müsteşarlığı Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'ne (OAİB) üye olan işletmelerden veri toplanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle uygulama için OAİB bünyesinde bulunan beş farklı ihracatçı birliğine¹ üye olan her birlikten 90 işletme olmak üzere ve alanında en fazla ihracat gerçekleştiren toplam 450 işletmeye e-posta aracılığıyla anket gönderilmiştir. Daha sonra bu işletmelerle telefonla irtibata geçilmiş ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Son olarak eksik ve çelişkili cevaplar işletmelerle yapılan telefon görüşmeleri aracılığıyla giderilmeye çalışılmıştır. Anket kapsamındaki soruların işletmenin hem inovasyona ilişkin faaliyetleriyle hem de personel sağlama ve seçme işleviyle ilgili olması nedeniyle tercihen işletmenin en üst düzey İK yetkilisi tarafından doldurulması ve e-posta veya faks aracılığıyla geri gönderilmesi istenmiştir. Anketin tam olarak ve doğru biçimde doldurulmasını sağlamak için gerektiğinde kullanılmak üzere katılımcılara iletişim bilgileri verilmiş ve irtibata geçilebileceği belirtilmiştir. Bu çalışmaların sonunda toplam olarak 124 adet geçerli anket elde edilmiştir.

¹ Orta Anadolu Makine ve Aksamları İhracatçıları Birliği,
Orta Anadolu Çimento ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği,
Orta Anadolu Ağaç ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği,
Orta Anadolu Hububat, Bakliyat ve Yağlı Tohumlar ve Mamulleri İhracatçıları Birliği ve
Ankara Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği.

Örneklemin Özellikleri

Bu çalışma kapsamında yapılan anket sonucunda katılımcı 124 işletmenin önemli bir kısmı (%40'ı) makine ve aksamları sektöründe ihracat gerçekleştiren işletmeler olup bu işletmelerin büyük çoğunluğu (%65'i) sektörlerinde en az 10 yıldır faaliyet göstermektedir. Söz konusu işletmeler içinde küçük ölçekli (10–49 çalışana sahip) işletmeler %57'lik bir oranla çoğunluktadır. Anket işletmelerin büyük bir kısmında (%64'ünde) işletme sahibi, genel müdür ve insan kaynakları / personel bölümü müdürü gibi yöneticilere uygulanmıştır. Anketi cevaplandıranların çoğunluğunun (%84'ü) en az 4 yıllık lisans mezunu ve işletme yönetiminde söz sahibi kişilerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 12.0 yazılımı yardımıyla “ki kare testi” kullanılarak değerlendirilmiştir.

5.3. Bulgular

Araştırma kapsamında işletmelerin inovasyon performansını ölçmek için son üç yılda gerçekleştirilen ürün ve süreç inovasyonu sayıları kullanılmıştır. Katılımcıların tamamına yakınının (%97'si) inovasyonun işletmeleri için önem taşıdığını ifade etmesi inovasyonun taşıdığı önemin işletmeler tarafından fark edildiğini göstermektedir. İşletmelerin %21'inde son üç yılda hiç ürün inovasyonu gerçekleştirilmemiş olması ve %36'sında da aynı dönemde hiç süreç inovasyonu gerçekleştirilmemesi, bu işletmelerde inovasyona önem verilmesine rağmen uygulamada aynı ölçüde sonuç alınmadığını göstermektedir. Benzer şekilde işletmelerin %56'sında yeni ürünlerin toplam satış içindeki payının düşük olması da işletmelerin inovasyona verdikleri önem ölçüsünde yenilikçi olmadıkları anlamına geldiği düşünülebilir.

Araştırma Sorusu: 1

“İşletmelerin inovasyon performansı ile kullanılan personel sağlama teknikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

Piyasaya sürülen yeni ürün ve süreç sayıları ile personel sağlamada işletme içi veya işletme dışı kaynaklara öncelik verilmesi arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgunun ardından işletmeler tarafından en fazla kullanılan personel sağlama kaynakları ile son üç yıl içinde gerçekleştirilen hem ürün hem de süreç yeniliği sayıları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo: 2
İnovasyon Performansı ve Personel Kaynağı Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Personel Sağlamada Öncelik Verilen Kaynak	İşletme İçi Kaynaklar	14	8	18	4	22
	İşletme Dışı Kaynaklar	12	6	12	6	18
	Her İkiside Aynı Seviyede	46	38	62	22	84
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	2	1,204		1,207		5,99

Tablo: 3
İnovasyon Performansı ve İşletme İçi Personel Sağlama Kaynakları Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Aynı Bölümde Çalışanlar	Önemli	58	40	74	24	98
	Önemsiz	14	12	18	8	26
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,24		0,423		3,84
Diğer Bölümlerde Çalışanlar	Önemli	36	36	45	27	72
	Önemsiz	36	16	47	5	52
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	4,586		15,347		3,84

İşletmelerin personel sağlama aşamasında işletme içi kaynaklar arasında yer alan diğer bölümlerdeki çalışanların tercih edilmesi ile işletmelerin piyasaya sürdüğü yeni ürün arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında, personel sağlama sürecinde genel uygulama olan boşalan pozisyona aynı bölümde çalışan diğer bir personelin getirilmesi yerine işletme dışından bir adayın getirilmesinin işletmeye yeni fikir ve bakış açıları getireceği söylenebilir. Bu uygulama yeni personelin işlerin daha önceden nasıl yürütüldüğünü tam olarak bilmemesi dolayısıyla da işleri aksatabileceği düşünülerek işletmeler tarafından çoğunlukla tercih edilmemesine rağmen, adayın kendi biriminde çalışırken bazı problemleri alanları görebilmesi veya kendi biriminden farklı çözümler/uygulamalar getirmesi nedeniyle işletmenin inovasyon performansına katkıda bulunması beklenebilir. Bunların yanında adayın işletme kültürüne ve birimdeki diğer çalışanlara yabancı olmaması da inovasyona ilişkin önerilerinin daha kolay kabul edilmesini sağlayabileceği düşünülebilir.

Araştırma Sorusu: 2

“İşletmelerin inovasyon performansı ile kullanılan personel seçme teknikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

Tablo: 5
İnovasyon Performansı ve Kullanılan Personel Seçme Teknikleri Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Adayın ve Başarılı Bir Çalışanın Verdiği Cevapların Karşılaştırılması	Kullanılmaz	52	16	56	12	68
	Kullanılır	20	36	36	20	56
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	20,949		5,236		3,84
Görüşme ve Mülakat	Kullanılmaz	4	0	2	2	4
	Kullanılır	68	52	90	30	120
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	2,985*		1,264*		3,84
Ön Görüşme	Kullanılmaz	20	6	24	2	26
	Kullanılır	52	46	68	30	98
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	4,805		5,638		3,84
Özgeçmiş	Kullanılmaz	2	0	2	0	2
	Kullanılır	70	52	90	32	122
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	1,468*		0,707*		3,84
Referans Ve Tavsiye	Kullanılmaz	36	20	40	16	56
	Kullanılır	36	32	52	16	68
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	1,623		0,408		3,84
Testler	Kullanılmaz	50	28	60	18	78
	Kullanılır	22	24	32	14	46
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	3,148		0,818		3,84

Adayın ve başarılı bir çalışanın verdiği cevapların karşılaştırılması ve ön görüşme tekniklerinin kullanılması ile hem piyasaya sürülen yeni ürün hem de oluşturulan yeni süreç sayısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumun temel sebepleri arasında ön görüşme sırasında özgeçmişlere göre değerlendirme yapılması durumunda genellikle elenebilecek olan yaratıcı adaylara kendilerini ifade etme imkânı sunulması ve sonraki aşamalar için daha fazla veri elde edilmesi yer almaktadır.

Bunun yanında plansız ve yarı planlı görüşme tekniklerinin kullanılması ile piyasaya sürülen yeni ürün sayısı arasında olumlu yönde bir ilişki olması da adayların cevap verirken belli kalıplar dışına çıkmalarına, diğer bir deyişle yaratıcılıklarını göstermelerine imkân verdiği için aynı görüşü desteklemektedir.

Tablo: 6
İnovasyon Performansı ve Personel Seçiminde Kullanılan Görüşme Teknikleri Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Baskıcı Görüşme	Kullanılmaz	58	38	70	26	96
	Kullanılır	14	14	22	6	28
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,966		0,362		3,84
Grup Görüşmesi	Kullanılmaz	56	42	74	24	98
	Kullanılır	16	10	18	8	26
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,163		0,423		3,84
Kurul Görüşmesi	Kullanılmaz	40	26	52	14	66
	Kullanılır	32	26	40	18	58
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,374		1,556		3,84
Planlı Görüşme	Kullanılmaz	14	8	18	4	22
	Kullanılır	58	44	74	28	102
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,341		0,812		3,84
Plansız Görüşme	Kullanılmaz	44	20	52	12	64
	Kullanılır	28	32	40	20	60
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	6,202		3,44		3,84
Yarı Planlı Görüşme	Kullanılmaz	24	8	26	6	32
	Kullanılır	48	44	66	26	92
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	5,08		1,122		3,84

Tablo: 7
İnovasyon Performansı ve Personel Seçiminde Kullanılan Test Teknikleri Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
İlgi Testleri	Kullanılmaz	60	42	76	26	102
	Kullanılır	12	10	16	6	22
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,136		0,03		3,84
Kişilik Testleri	Kullanılmaz	58	34	68	24	92
	Kullanılır	14	18	24	8	32
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	3,629		0,015		3,84
Yetenek Testleri	Kullanılmaz	56	28	62	22	84
	Kullanılır	16	24	30	10	40
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	7,913		0,02		3,84
Zeka Testleri	Kullanılmaz	60	42	78	24	102
	Kullanılır	12	10	14	8	22
	Toplam	72	52	92	32	124
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,136		1,557		3,84

Farklı test teknikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise, incelenen dört teknik arasından sadece yetenek testleri ile ürün inovasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu, diğer bir deyişle yetenek testlerinin kullanıldığı işletmelerde piyasaya daha fazla yeni ürün sürüldüğü görülmüştür. Literatürdeki bazı araştırmalarla çelişen bu sonuçta, diğer test alternatiflerinin işletmelerin büyük bir kısmı tarafından kullanılmamasının önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Araştırma Sorusu: 3

“İşletmelerin inovasyon performansı ile personel seçiminde önem verilen personel beceri ve özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?”

Personel seçiminde çeşitli personel beceri ve özelliklerine verilen önem ile işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise, adayın işletme veya proje takımındaki diğer bireylerden farklı (kültür, görüş, cinsiyet, vb. açısından) olmasına önem verilen işletmelerde, bu özelliğe önem verilmeyen işletmelere göre piyasaya daha fazla sayıda yeni ürün sürüldüğü tespit edilmiştir.

Tablo: 8
İnovasyon Performansı ve Personel Seçiminde Önem Verilen Özellikler Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Aalışkanlıklarına Bağlı Olma	Önemsiz	42	28	56	14	70
	Önemli	26	24	32	18	50
	Toplam	68	52	88	32	120
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,76		3,818		3,84
Doğruluğu Kanıtlanmış Çözümleri Tercih Etme	Önemsiz	24	10	28	6	34
	Önemli	44	42	60	26	86
	Toplam	68	52	88	32	120
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	3,744		1,974		3,84
Elindekileri Koruma Güdüsü	Önemsiz	30	18	36	12	48
	Önemli	38	34	52	20	72
	Toplam	68	52	88	32	120
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	1,109		0,114		3,84
Hata Yapma Veya Eleştirilme Endişesi Taşması	Önemsiz	14	10	16	8	24
	Önemli	54	42	72	24	96
	Toplam	68	52	88	32	120
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,034		0,682		3,84
Diğer Bireylerden Farklı(Kültür, vb.) Olması	Önemsiz	56	32	66	22	88
	Önemli	12	20	22	10	32
	Toplam	68	52	88	32	120
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	6,528		0,469		3,84

Tablo: 9
İnovasyon Performansı ve İşletmede İstihdam Edilen Adayların Özellikleri
Arasındaki İlişki

		Yeni Ürün Sayısı		Yeni Süreç Sayısı		Toplam
		4'ten az	4 ve üzeri	4'ten az	4 ve üzeri	
Çalışanlardan Farklı Olması Nedeniyle Tepki Alabilecekler	Evet	30	18	34	14	48
	Hayır	40	34	56	18	74
	Toplam	70	52	90	32	122
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,849		0,353		3,84
Örgüt Kültürüne Uyum Sağlamak İstemeyen Adaylar	Evet	14	8	12	10	22
	Hayır	56	44	78	22	100
	Toplam	70	52	90	32	122
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,43		3,986		3,84
Uzmanlık Alanı Doğrudan İlişkili Olmayan Adaylar	Evet	32	32	40	24	64
	Hayır	38	20	50	8	58
	Toplam	70	52	90	32	122
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	2,996		8,837		3,84
Örgüt Kültürüne Uyum Sağlamak İstemeyen Adaylar	Evet	62	44	76	30	106
	Hayır	10	6	14	2	16
	Toplam	72	50	90	32	122
Pearson Ki-Kare	Serbestlik	Değer		Değer		Tablo Değeri
	1	0,092		1,794		3,84

Bunun yanında uzmanlık alanı işletmenin faaliyet alanıyla doğrudan ilişkili olmayan ve örgüt kültürüne uyum sağlamak istemeyen adayları istihdam eden işletmelerde de, etmeyen işletmelere göre daha fazla sayıda süreç inovasyonu gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

6. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan yararlanarak personel sağlamaları ile inovasyon performansları arasında bir ilişki saptanamamıştır. Ancak işletme içinden diğer bölümlerdeki çalışanların tercih edilmesi ile işletmelerin piyasaya sürdüğü yeni ürün performansları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında, personel sağlama sürecinde genel uygulama olan boşalan pozisyona aynı bölümde çalışan diğer bir personelin getirilmesi

yerine işletme dışından bir adayın getirilmesinin işletmeye yeni fikir ve bakış açıları getireceği ve dolayısıyla inovasyon performansına olumlu katkıları olabileceği söylenebilir. Ancak bu görüşü destekleyen bir sonuç elde edilememiştir.

İnovasyon performansı ve işletmelerin personel seçiminde kullandıkları teknikleri arasında da bazı ilişkiler saptanmıştır. Adayın ve başarılı bir çalışanın verdiği cevapların karşılaştırılması ve ön görüşme tekniklerinin kullanılması ile hem piyasaya sürülen yeni ürün hem de oluşturulan yeni süreç sayısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumun ön görüşme sırasında özgeçmişlere göre değerlendirme yapılması durumunda genellikle elenebilecek olan yaratıcı adaylara kendilerini ifade etme imkanı sunulması ve sonraki aşamalar için daha fazla veri elde edilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bunun yanında plansız ve yarı planlı görüşme tekniklerinin kullanılmasının da inovasyon performansı ile olumlu yönde bir ilişki olması, adayların görüşme sürecinde belli kalıplar dışına çıkmalarına, diğer bir deyişle yaratıcılıklarını göstermelerine imkân vererek inovasyona katkı verecek kişilerin seçilmesinde yararlı teknikler olarak değerlendirilebilir.

Farklı test teknikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise, incelenen dört teknik arasından sadece yetenek testleri ile ürün inovasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu, diğer bir deyişle yetenek testlerinin kullanıldığı işletmelerde piyasaya daha fazla yeni ürün sürüldüğü görülmüştür. Literatürdeki bazı araştırmalarla çelişen bu sonuçta, diğer test alternatiflerinin araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir kısmı tarafından kullanılmamasının önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Adayın işletme veya proje takımındaki diğer bireylerden farklı (kültür, görüş, cinsiyet, vb. açısından) olmasına önem verilen işletmelerde, diğer işletmelere göre piyasaya daha fazla sayıda yeni ürün sürüldüğü tespit edilmiştir. Bunun yanında uzmanlık alanı işletmenin faaliyet alanıyla doğrudan ilişkili olmayan adayları istihdam eden işletmelerde de, diğerlerine göre daha fazla sayıda süreç inovasyonu gerçekleştirdiği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, uygun personel sağlama ve seçme tekniklerinin kullanılmasının işletmelerin inovasyon performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Gelişen teknoloji ile birlikte işlerin giderek özelleşmiş ve çoğu inovasyon bireysel bir çalışmadan çok bir takım çalışması haline gelmiştir. Bu nedenle inovasyona yönelik sağlamada işletmedeki çalışanların özellikleri de göz önünde bulundurulmalı ve mevcut çalışanların özelliklerini tamamlayıcı nitelik, beceri ve uzmanlıklara sahip adayların tercih edilmesine de önem verilmelidir. Ayrıca İnovasyon performansının artırılmasını hedefleyen İK yönetiminde personel sağlama ve seçme işlevi yanında planlama, eğitim, ödüllendirme gibi diğer İK işlevlerinin de bir bütün olarak işletmelerin inovasyon performansıyla ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

Kaynakça

- AB Komisyonu (2010), *European Innovation Scorecard*, Belgium, <<http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009>>, 28.06.2010.
- AB Komisyonu (1997), *Oslo Manual - The Measurement of Scientific and Technological Activities*.
- Barton, H. & R. Delbridge (2001), “Development in the Learning Factory: Training Human Capital”, *Journal of European Industrial Training*, 25 (9), 465–472.
- Bassett-Jones, N. (2005), “The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169–175.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills & R.E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.
- Björkman, H. (2004), “Design Dialogue Groups as a Source of Innovation: Factors Behind Creativity”, *Creativity and Innovation Management*, 13 (2), 97–108.
- Buijs, J. (2003), “Modelling Product Innovation Processes: From Linear Logic to Circular Chaos”, *Creativity and Innovation Management*, 12 (2), 76–93.
- Buijs, J. (1998), “Viewpoint: Towards a New Theory X.”, *Creativity and Innovation Management*, 7 (1), 17–22.
- Can, H., A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- De Leede, J. & J.K. Looise (2005), “Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108–117.
- Dorenbosch, L., M.L. Van Engen & M. Verhagen (2005), “On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129–141.
- Durna, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekvall, G. (1997), “Organizational Conditions and Levels of Creativity”, *Creativity and Innovation Management*, 6 (4), 195–205.
- Eren, E. (1981), *İşletmelerde Yenilik Politikası-Kuram ve Uygulamada Yenilik*, Formül Matbaası.
- Fairbank, J.F. & D. Williams (2001), “Motivating Creativity and Enhancing Innovation Through Employee Suggestion System Technology”, *Creativity and Innovation Management*, 10 (2), 68–74.
- Georgsdottir, A.S. & I. Getz (2004), “How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage It in Organizations”, *Creativity and Innovation Management*, 13 (3), 166–175.

- Geroski, P.A. (1994), *Market Structure, Corporate Performance and Innovative Activity*, Oxford University Press.
- Gieskes, J. & B. Van der Heijden (2004), “Measuring and Enabling Learning Behaviour in Product Innovation Process”, *Creativity and Innovation Management*, 13 (2), 109–125.
- Güleş, H. & H. Bülbül (2004), *Yenilikçilik-İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kobe, C. & I. Goller (2009), “Assessment of Product Engineering”, *Creativity and Innovation Management*, 18 (2), 132–140.
- Lau, C.M. & H.Y. Ngo (2004), “The HR System, Organizational Culture and Product Innovation”, *International Business Review*, 13, 685–703.
- Man, J. (2001), *Creating Innovation*, Work Study, 50 (6), 229–233.
- Medina, C.C., A.C. Lavado & R.V. Cabrera (2005), “Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (3), 272–287.
- Moscoso & J.F. Salgado (2004), “Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal”, *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (12), 187–196.
- Müftüoğlu, T. (1987), “İşletmelerde İnnovasyon ve İnnovasyonda Başarı Şartları”, *Vergi Dünyası*, (Mayıs).
- Mumford, M.D. (2000), “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313–351.
- Özgen, H., A. Öztürk & A. Yalçın (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi.
- Ramamoorthy, N., P.C. Flood, T. Slattery & R. Sardesai (2005), “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 142–150.
- Schumpeter, J. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row.
- Scratchley, L.S. & A.R. Hakstian (2001), “The Measurement and Prediction of Managerial Creativity”, *Creativity Research Journal*, 13 (3–4), 367–384.
- Steijn, B. & K. Tijdens (2005), “Workers and Their Willingness to Learn: Will ICT-Implementation Strategies and HRM Practices Contribute to Innovation?”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 151–159.
- Stone, R.J. (1998), *Human Resource Management*, Australia: John Wiley & Sons.
- Talbot, R.J. (1997), “Taking Style on Board”, *Creativity and Innovation Management*, 6 (3), 177–184.
- Tang, H. (1998), “An Integrative Model of Innovation in Organizations”, *Technovation*, 18 (5), 297–309.

- Tidd, J., J. Bessant & K. Pavitt (2005), *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons.
- Tushman, M.L. & P. Anderson (2004), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press.
- Von Stamm, B. (2003), *The Innovation Wave Meeting The Corporate Challenge*, John Wiley & Sons.
- Yap, C.M., K.H. Chai & P. Lemaire (2005), “An Empirical Study on Functional Diversity and Innovation in SMEs”, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 176–190.
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.