



International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences  
Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi  
E-ISSN: 2602-4411, 1 (2): 57-68, 2017, www.nobel.gen.tr

## YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİK ODAKLI BİR KÜLTÜR OLUŞTURMADAKİ ROLÜ\*

Ayşe GÜNSEL<sup>1</sup>

Saadet Ela PELENK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kocaeli University, Kocaeli, Turkey

<sup>2</sup>Faculty of Banking and Finance, Recep Tayyip Erdoğan University, Kocaeli, Turkey

*This article was presented at the 23rd National Management and Organization Congress, (14-15 May 2015- Muğla).*

\*Sorumlu Yazar

E-posta: epelenk@yahoo.com

Geliş Tarihi: 01.11.2017

Kabul Tarihi: 28.12.2017

### Özet

21. Yüzyılda işletmelerin yenilik yapmadan varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet etmeleri neredeyse imkânsızdır. Bu bağlamda işletmelerin sürekli yenilik yaparak, mevcut ürünlerini iyileştirmeleri veya mevcut ürünlerinin yanına yenilerini eklemeleri beklenmektedir. İşletmelerin bu karakteri kazanması, örgüte dair yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların benimsenmesiyle ilgilidir. Bu aslında yenilikçi değerleri vurgulayan bir kültürün kemikleştirilerek, günlük yaşamın bir parçası hâline getirilmesidir. Dolayısıyla İ.K.Y. uygulamalarının yenilikçi olması, çalışanın yenilikçiliğe uyumunu hızlandırmaktadır. Ancak literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan ampirik bir çalışma mevcut değildir. Araştırmanın amacı, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, yeniliği tetikleyen bir kültür oluşumuna etkisini tespit etmektir. Sonuçlar, yenilikçi bir yaklaşım ile gerçekleştirilen İ.K. uygulamalarının, yenilikçi bir örgüt kültürünün inşası ve devamlılığı açısından taşımakta olduğu öncül rolün altını çizerek, ilgili yazına önemli bir katkı sağlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Yenilikçilik, Yenilik Kültürü, Yenilikçi İK Uygulamaları

## THE ROLE OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN CREATING AN INNOVATIVE CULTURE

### Abstract

In the 21st century, it is almost impossible for businesses to maintain their existence and compete without innovating. In this context, businesses are expected to improve existing products or add innovations to existing products to innovate continuously. The business which acquires this character, the organization is concerned with the adoption of innovative practices, approaches and norms. This is, in fact a culture that emphasizes innovative values which is ossified and made part of everyday life. Therefore applications of HRM accelerates the adaptation of employees to innovation. However, in the literature there is no empirical study explaining the relationship between these two variables. The aim of the research is to determine the impact of innovative human resource practices on a culture that triggers innovation. The results show that applications of HRM which are carried out with an innovative approach, provides an important contribution to the relevant article to emphasize the premise role that their practice is in terms of the construction and continuity of an innovative organizational culture.

**Key Words:** Innovation, Culture of Innovation, Innovative HR Practices

### GİRİŞ

Küreselleşme, şiddetlenen rekabet ve teknolojinin hızlanması günümüz iş dünyasında işletmeleri yenilik yapmak ya da yok olmak gibi bir ikileme karşı karşıya bırakmaktadır (Lemon ve Sahota, 2004). Bu ikileme, örgütsel ekoloji kuramının çevredeki değişen koşullara uyum gösteren firmaların gelişip çoğalacağı, uyum sağlayamayan diğerlerinin yok olacağı şeklindeki temel varsayımı ile para-

lellik göstermektedir (Hannan ve Freeman, 1977; Önder ve Üsdiken, 2010). Sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte yenilikçiliğin sosyal yanını öne çıkartan bu güncel bakış açısı, yeniliğin fiziksel ya da teknik kısmına odaklanan klasik yaklaşımdan farklılaşmaktadır.

Klasik bakış açısından yenilik, yalnızca bir pazar sorunu ya da ekonomik bir dar boğazı aşmak ya da bir rakibin önüne geçmek için tek seferlik gerçekleştirilen bir faaliyettir. Ancak ürün yaşam sürelerinin kısaldığı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği pazar ortamında bu anlayış yetersiz kalmakta ve yenilik, işletme tarafından gerçekleştirilen bir faaliyetten öte kültürel bir gelişim ve değişimi ifade etmektedir. Bu durumda yenilik, ancak yönetim ve örgüt çalışanları tarafından içselleştirildiğinde, değişimlere bir cevap niteliği taşır. Dolayısıyla işletmelerin, rekabet aracı olarak yeniliği bir yaşam biçimi gibi algılamaları ve uygun bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir.

Yenilik ile ilgili tanıtımda (Schumpeter, 1934) yenilik, “yeni bir ürün yaratma ya da var olan üründe değişiklik” tir. Oslo Kılavuzuna (2005) göre yenilik: “İşletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir”. Bu bağlamda bir işletme değişken bir sektörde hızlı şekilde yeni ürünler tanıtma, yeni pazarlar arama ve yeni teknolojiler, üretim yöntemleri ve örgütsel yöntemler uygulama ihtiyacı duymaktadır.

Yaratıcı fikir, keşif ve icatların yeni ürünlere dönüştürülme süreci (Sucu, 2000) olarak yenilik, ancak ve ancak, işletme tarafından benimsendiğinde başarılı olmaktadır (Damanpour, 1991). Dolayısıyla, işletmelerin rekabet ve performans için yeniliği bir yaşam biçimi gibi algılamaları ve yeniliğe dayalı bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir (Tidd vd., 2001; Van der Panne vd, 2003; Khazanchi vd., 2007; Yeşil, 2010; Crossan ve Apaydin, 2010; Valencia vd., 2010).

Yenilik kültürünü, toplumun genel kültürü ve örgüt kültürü içinde ele almak gereklidir. Yenilikçi kültür, etkileşimli bu iki kültür arasına yerleştirilmelidir (Ürper, 2008). Bu doğrultuda çalışanların yenilik hakkında ne düşündükleri değil, yeniliğe nasıl inandıkları önemli olup; mevcut kültürle ilgili uzantılar, yeni kültür giysisini oluşturmada kritik rol oynamaktadır (Tzafirir vd., 2003). Yenilikçi bir kültür olarak işletmeler sorgulayıcı, başarıyı ödüllendiren, durgunluğu cezalandıran, hatalara tolerans gösteren, değişikliği karşılayan, risk alan ve takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyen özelliklere sahiptir (Sniukas, 2007).

Yönetim yazını incelendiğinde yenilikçi örgüt kültürünün özellikleri ( McLean, 2005; Dobni, 2008; Herzog, 2011), ölçümü (Martins ve Martins, 2002; Dobni, 2008) ve bu kültürün işletme performansı üzerindeki etkilerine dair (Wang ve Ahmed, 2004; Khazanchi vd., 2007) çok sayıda çalışmanın varlığına karşın; özellikle yenilikçi örgüt kültürünün öncüllerine dair ilgili yazında bir boşluk karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları açısından incelendiğinde ise, uluslararası yazında, yenilikçi İK uygulamalarına dair çok sayıda araştırmanın olduğu ancak bu uygulamaların yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmediği görülmektedir.

Örgüt üyelerinin işlem ve süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendiren ve üyeler tarafından paylaşılan norm, varsayım ve kabuller bütünü olarak örgüt kültürü (Schein, 1985); 1980’li yılların başından bu yana popüler olan bir konu olmuştur (Hofstede,1991). Bu güçlü rolü dikkate alındığında kültürün, örgütün nasıl yönetildiğini belirleyen temel bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (Saffold, 1988:547).

İKY noktasından bakıldığında da ilgili yazında kültürün İKY üzerindeki şekillendirici etkisine dair çalışmaların mevcudiyetine rastlanmaktadır (Kanungo ve Jaeger, 1990; Aycan vd., 1999). Burada karşımıza çıkan soru ise, kültürün özünü oluşturan değer, norm, varsayım ve kabullerin pekişmesi; yeni nesil üyelere aktarılması ve devamlılığının sağlanmasında İKY uygulamalarının belirleyici role sahip olup olmadıklarıdır. Dolayısıyla yenilikçi İ.K. uygulamalarının yenilikçi örgüt kültürü geliştirme ve sürdürme üzerindeki rolü, araştırmanın sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **METODOLOJİ**

### **Kavramsal Çerçeve**

İK uygulamaları, örgüt kültürünün hem geliştirilmesi hem de içselleştirilmesi açısından büyük

önem taşımaktadır. Genel olarak, üyelerin seçimi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirme, ödüllendirme, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinliklerini sürdürme, terfi işlemleri, yeni üyelerin oryantasyonu, mevcut kültürün pekiştirilerek içselleştirilmesini ve devamlılığını sağlamaktadır (Gümü, 1995).

Yenilik kültürü perspektifinden bakıldığında ise İK uygulamaları ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin varlığına dair genel bir kabulün mevcudiyetine rağmen yazında bu yönde oldukça az sayıda ampirik çalışmanın varlığı görülmektedir (Mcelwee ve Warren, 2000; Jiménez-Jiméns ve Valle, 2005; Shipton, 2006; Laursen ve Foss, 2003). Örneğin Jiménez-Jiméns ve Valle (2005)'ye göre eğitim, ödüllendirme, uzmanlaşma, performans değerlendirme ve kişisel kariyer fırsatları, yenilikçi bir çalışma ortamının oluşturulması ile yakından ilintilidir.

Shipton (2006) yirmi iki Amerikan imalat şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; eğitim, oryantasyon, takım çalışması ve performans değerlendirme ve güçlendirme uygulamalarının çalışma ortamında yenilikçiliği teşvik eden önemli dinamikler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yenilikçi işletmelerde İ.K., yenilikçi kültürü destekler niteliktedir (Gundling, 2002: 138). Bu noktada profesyonel gelişim, yazılı politikalar, dökümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve geri bildirim değişkenleri yenilik kültürünü olumlu etkilemektedir (Peçen ve Kaya, 2013).

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

Yenilik odaklı İKY uygulamaları ile yenilik arasındaki pozitif ilişki, "Yenilikçi Firmalarda En İyi Uygulamalar" olarak yapılan araştırmanın sonuçlarında da görülmektedir (Mcelwee ve Warren, 2000). Yenilikçi İ.K. uygulamaları ile yenilik odaklı bir kültürün oluşumu arasındaki ilişkileri bu çalışma, Agarwala'nın (2003) izinde, yenilikçi İK uygulamalarını a) farkındalık, b) yürütme ve c) sonuçların tatmini şeklinde üç boyutta bağımsız değişken olarak ele almakta, yenilikçi uygulamaların yenilikçi bir örgüt kültürünün gelişimi ve devamlılığına katkı sağlayacağını ileri sürmektedir.

Giriş bölümünde yer verilen literatürden alınan desteklere de dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının a) farkındalığı b) yürütülmesi c) sonuçların tatmini yenilik kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu noktada üzerinde hassasiyetle durulması gereken nokta yenilikçi bir anlayış ile tasarlanan İK uygulamalarının içeriği olacaktır. Örneğin; Agarwala (2003) Hindistan kökenli ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren 7 büyük firma üzerinde yaptığı çalışmada işe alım, çalışan memnuniyeti çalışmaları, ödüllendirme sistemleri, gibi on dört adet yenilikçi İ.K.Y. uygulamasından bahsetmektedir.

Walsworth ve Verma (2007)'nin, Kanada'nın uluslararası şirketleri üzerinde yaptığı çalışmada; eğitim, yenilik noktasında önemli bir İ.K.Y. uygulaması olarak değerlendirilmiştir. Som (2008) altmış dokuz Hindistan kökenli şirket üzerine gerçekleştirdiği çalışmada güçlendirme, mesleki eğitim ve performans değerlendirmeyi yenilikçi İ.K. uygulamaları kategorisinde değerlendirmiştir. Dolayısıyla yenilikçi İ.K. uygulamaların yenilik kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek için, öncelikle ülkemiz koşullarında -teknolojik, ekonomik ve kültürel- firmaların hali hazırda kullanmakta oldukları yenilikçi İ.K. uygulamalarını belirlemek gerekmektedir.

Türkiye'de pratikte kullanımda olan yenilikçi İ.K. uygulamalarını tespit ederek bunların yenilik kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma eklektik bir yöntemi takip etmektedir. Yenilikçi İ.K. uygulamalarının yenilik kültürü oluşturmadaki rolünü belirlemek amacı ile nicel analize destek olarak yarı yapılandırılmış mülakâtlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilecek nitel analizden faydalanılmaktadır. Tablo 1'de işletmelerden elde edilen görüşler kodlanmıştır.

**Tablo 1.** Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Kodlamalar

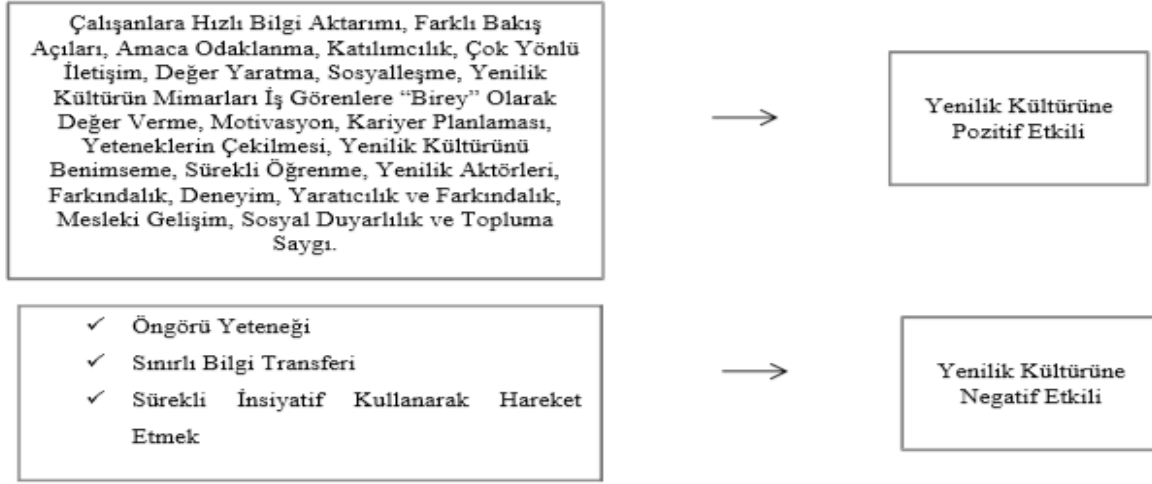
	İspat	İşletmeler
U <sub>1</sub> Çalışanlara Hızlı Bilgi Aktarımı	“...gelecek için en iyiyi tasarlamak adına akademimiz mevcuttur. Eğitim türlerimiz; ürün eğitimleri, teknik eğitimler, davranış ve yaklaşım eğitimleri, satış, servis ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimleridir...”	A <sub>2</sub>
	“...Şirketimiz, yenilikçiliği her aşamada kullanmakta ve değişim için liderlik okulu hizmeti vermektedir. Başarının eğitimle geldiği inancıyla online eğitim yanında tamamen ihtiyaçlara göre belirlenen yetkinlik bazlı gelişime, operasyonel bilgiyi zenginleştirmeye, liderlik becerisini arttırmaya yönelik geniş yelpazede eğitim programları düzenlemekteyiz...”	A <sub>7</sub>
	“...hastalıkların önceden teşhisi ve tedavisinde başarılı olmak adına eğitimlerimize öncelik vermekteyiz...”	A <sub>8</sub>
Farklı Bakış Açıları	“...Geliştirme programları global olarak tüm ülkelerden farklı seviyede çalışanların katılımıyla farklı kültürlerden öğrenme imkânı sağlamaktadır...”	A <sub>1</sub>
	“...Chain Reaction programıyla akademisyenlerimizin de desteğiyle birbiriyle ilişkisi olan projeler sayesinde grupların farklı bakış açılarını yansıtma imkânı sağlamaktayız...”	A <sub>7</sub>
	“...Yurtdışı Eğitimleriyle farklı kültürlerden bakış açılarını birleştirmekteyiz...” “...her insanı ayrı bir yetenek olarak göreyek yeni fikir ve görüşlerinin desteklenmesini ve uygulamaya geçirilmesinden yanayız...”	A <sub>3</sub> A <sub>10</sub>
Farkındalık	“...sürekli öğrenim ve kişisel gelişim insan kaynakları felsefimizin en önemli temellerini oluşturmaktadır. Çalışanlarımızın taleplerini ve spesifik olarak pozisyon ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yıllık eğitim planları hazırlamaktayız...”	A <sub>3</sub>
	“Programlar, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edilmektedir, farklı kademelere göre yetenek, yönetici aday ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir...”	A <sub>1</sub>
	“...İnovatif yarışında 250 firma arasında İnovasyon stratejisi kategorisinde 4. olan şirketimiz, yenilikçilik adına yaratıcı birey ve gelişimine önem vermektedir...”	A <sub>5</sub>
	“...0-2 yıl ya da yeni mezunlara yönetici aday programı uygulamaktayız. Böylece uzman kişilerden aldıkları eğitimlerle son teknikleri kavramaktadırlar...”	A <sub>7</sub>
	“...Bireysel ve organizasyonel gelişimi desteklemek, verimliliği ve performansı artırmak için eğitimin her kademedeki personel için gerekli ve yararlı olduğuna inanılmaktadır.”	A <sub>9</sub>
	“...açtığımız akademi ile bireye saygı ilkesi doğrultusunda tüm çalışma arkadaşlarımızın hırslarını, kabiliyetlerini ve potansiyellerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlıyoruz.”	A <sub>15</sub>
U <sub>2</sub> Amaca Odaklanma	“...şirket çalışanlarını ortak paydada birleştirmek ve şirket vizyonu doğrultusundaki hedeflerine ulaştırmak adına takım çalışması uygulamaktayız...”	A <sub>5</sub>
	“...takım çalışması hem fikirlerin uygulanması aşamasında organize şekilde hareket etmeyi hem de paylaşmayı arttırarak aynı amaca odaklanmayı sağlamaktadır...”	A <sub>11</sub>
Katılımcılık	“...farklı uzmanlık alanlarından gelen becerilerin birleştirilmesi sonucu oluşan sinerji, yaratıcılığı da beraberinde getirerek, yenilikçiliği, olumlu şekilde yönlendirmektedir...”	A <sub>6</sub>
	“...inovatif ürünlerin spesifik ve çeşitlendirilmiş olması, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların birbirlerini tamamlayarak bütün oluşturulması sonucu oluşmaktadır...”	A <sub>12</sub>
	“...başından sonuna kadar tüm üretim döngüsü ile ilgilenerek, çok farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan bir grup ile çalışacaksınız. Bu kişilerin her biri, ürünün, laboratuvar masasından, pazara getirilmesi için gereklidir. Bu deneyim, sürekli olarak zihninizi canlı tutacak ve farklı açılardan düşünmenizi teşvik edecektir...”	A <sub>7</sub>
U <sub>3</sub> Çok Yönlü İletişim	“...expatlık ve uluslararası görevlendirmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı olgunluk modellerine sahip bilgi aktarımı için son derece önemli olup, çalışanlara da kişisel gelişim için imkân sağlar...”	A <sub>1</sub>
	“...Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik anlayışı ile değişimi gerçekleştirmek için öneri ve iletişim kanallarını etkin kullanılmaktadır...”	A <sub>14</sub>

Değer Yaratma	“...yenilikleri yakalamak ve çalışanların iyi fikirlerini ortaya çıkarmak, değerlendirmek adına öneri sistemini uygulamaktayız...”	A <sub>3</sub>
	“...şirketimizin itibarını korumak; ürünler, hedefler ve değerlerimiz konusunda bilgi paylaşmak için öneri ve iletişim kanallarımızı etkin kullanmaktayız...”	A <sub>7</sub>
	“...Çalışanlarımızı iyileştirme süreçlerine dâhil eder ve bu yöndeki fikirlerine değer veririz. Bu amaçla iş arkadaşlarımızdan gelen iyileştirme önerilerini değerlendirmek üzere komiteler kurulmuş olup, bu komitelerde değerlendirilerek uygulamaya alınan önerilerin sahipleri, şirket genelinde düzenlenen genel katılımlı bir törenle ödüllendirilmekteyiz...”	A <sub>11</sub>
	“...öneri sistemiyle çalışanlardaki yaratıcı potansiyel aktif hale getirilmektedir...”	A <sub>10</sub>
Öngörü Yeteneği	“...etkin ve hızlı iletişim soruna anında müdahale sağlamaktadır...”	A <sub>4</sub>
	“...önleyici ve düzeltici politikalarla etkili iletişime önem vermekteyiz.	A <sub>2</sub>
U <sub>4</sub> Sosyalleşme	“...tüm işletmelerimizde çalışan memnuniyeti, sağlığı, güvenliği ve sosyalleşmesi için imkânlar yaratmaktayız...”	A <sub>1</sub>
	“...Şirketimiz bünyesi genelinde iletişim, motivasyon, takım ruhu ve dayanışmayı pekiştirmek amaçlı sosyal faaliyet çalışmaları organize edilmektedir...”	A <sub>3</sub>
	“...yaratıcılık için anahtar olan destek ve motivasyonu artırmaktadır...”	A <sub>10</sub>
Çalışanlara “Birey” olarak Değer Verme U <sub>5</sub> Motivasyon	“...yeniliği, rekabet aracı olarak görmekte ve Ar-Ge çalışmalarına geniş bütçe ayırmaktayız. Takım çalışmasının gücüne inanarak dünyada konvansiyonel metotlarla üretilen ve sürekli döküm tekniği ile üretiminin “neredeyse imkânsız” olduğu düşünülen 5754 gibi yeni nesil teknolojik aşımları üretebiliyoruz...”	A <sub>13</sub>
	“...zirvedekiler bilgi yarışması, çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak adına çalışanlarımıza yönelik 2002 yılından beri parti ve spor turnuvaları düzenlemekteyiz...”	A <sub>15</sub>
	“...motivasyon ve işin anlamlılığını artırdığı inancındayız...”	A <sub>6</sub>
	“...işimizi büyütmek ve başarılı işlere imza atmak için öncelikle çalışanlarımızı motive etmeliyiz. Lamplighter programıyla doğru beslenme ve sağlıklı yaşam tarzı amacıyla çalışanlarımızın sağlıklı ve zinde olmalarını sağlıyoruz...”	A <sub>7</sub>
	“...Art’a Kalan Zaman” temasıyla hayata geçirilen proje kapsamında holding çalışanlarımız, fotoğraf ve yelken kulübü etkinlikleriyle ayda bir kez bir araya gelmekte ve kültür-sanat etkinliklerine katılmaktadırlar...”	A <sub>12</sub>
	“...Çalışanlarımızı şirketi temsil eden en önemli değer olarak görmekteyiz...”	A <sub>3</sub>
	“...Enerjik, her zaman başarıya arzusu yüksek, üstün performansı hedefleyen, değişime ve gelişime açık çalışanlarla bu ortamın sürekliliğini sağlamak için performans temelli ücretleme uygulanmakta ve ayrıca yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir...”	A <sub>2</sub>
	“...inovatif fikirlerden uygulamaya geçirilenler ayrıca ödüllendirilmektedir...”	A <sub>4</sub>
	“...Performans bazlı ücretlemenin motivasyon ve heyecanı pekiştirdiğini düşünmekteyiz...”	A <sub>5</sub>
	“...mükemmel performansa ulaşmasını desteklemek üzere düzenlediği ücretlendirme politikası ile Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden biridir. Şirketimizde çalışan yöneticiler; piyasa koşullarına, aldıkları sorumluluklara, performanslarına, potansiyellerine, elde ettikleri sonuçlara göre ücretlendirilir...”	A <sub>7</sub>
	“...bu uygulama; yaratıcı bireyleri de ön plana çıkarmaktadır...”	A <sub>11</sub>
	“...performansı ayırıştırıp ödüllendirerek çalışanımızı motive edecek HAY Ücret Yönetim Sistemi kullanılmaktadır...”	A <sub>13</sub>

<p>Kariyer Planlaması U<sub>6</sub> Yeteneklerin Çekilmesi Yenilik Kültürünü Benimseme U<sub>7</sub> Sürekli Öğrenme Yenilik Aktörleri Bilgi Transferi</p>	<p>“...Çalışanlarımızın kısa vadeli teknik ve kişisel gelişim eğitimi ihtiyaçları ve uzun vadeli kariyer gelişim planları içinde, ileride görev alacakları düşünülen pozisyonlara onları hazırlayabilmek için, gelişim programları düzenlemekteyiz...”</p>	A <sub>8</sub>
	<p>“...sene başında şirket hedeflerinin organizasyon içerisinde, yukarıdan aşağıya yayılımı sağlanır ve çalışanlar, bireysel hedeflerini buna göre belirlerler. Bireysel performans sonuçları, ücret ve yan haklar sürecinde önemli rol oynamaktadır. Sürekli geri bildirimlere dayanır...”</p>	A <sub>1</sub>
	<p>“...Uzman seviyesi ve daha üst pozisyonlardaki çalışanlarımız için, yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi ile performanslarını takip ederek kariyer planlamalarını gerçekleştiriyoruz...”</p>	A <sub>3</sub>
	<p>“...Her sene başında grup şirketleri stratejik iş planları doğrultusunda yöneticiler ile paylaşmaktadır...”</p>	A <sub>9</sub>
	<p>“...şirkette yeteneklerin çekilmesi ve tutulmasına önem verilmektedir. Bu bakımdan eğitim programlarında farklı kademelere göre yetenek programları yer almaktadır...”</p>	A <sub>1</sub>
	<p>“...yaratıcılığın, yenilikçilik için temel yatırım olduğu düşüncesindeyiz...”</p>	A <sub>5</sub>
	<p>“...Proje liderliği ve case studies ile üniversite öğrencilerinin yaratıcılıklarını keşfetmek için bir platform sunmaktayız...”</p>	A <sub>7</sub>
	<p>“...bilimsellik temelinde yeni fikirleri istemekte ve uygulamaya geçirmektedir...”</p>	A <sub>15</sub>
	<p>“...yenilikçilik ekipleriyle seçilen fikirler, hayata geçirildiğinden yenilikçiliği, çalışmalarımızın kalbine koyarak yaratıcılığı desteklemekteyiz ...”</p>	A <sub>2</sub>
	<p>“...yaratıcılık ve yenilikçilik değerlerimiz arasında olup, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için yaratıcı ve yenilikçi bireylere değer vermekteyiz...”</p>	A <sub>14</sub>
	<p>“...sürekli yetkinleştirme ve yenileme politikasıyla yenilikçi fikirlerin uygulanmasına değer vermekteyiz...”</p>	A <sub>11</sub>
	<p>“...çalışanlarımızın heyecanlı, iletişime açık, yaratıcı, pozitif ve kendini geliştiren bireyler olmasını isteriz...”</p>	A <sub>4</sub>
	<p>“...Ödül yönetim stratejisi, potansiyeli yüksek adayların, şirkete katılımında ve dolayısıyla şirketin hedeflere ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Global gelişim programlarıyla da yaratıcılık desteklenmektedir...”</p>	A <sub>1</sub>
	<p>“...Yenilikçi, araştırmacı bir şirket olarak, bilimsel ve teknik uzmanlığımızı sürekli olarak geliştirmektedir...”</p>	A <sub>8</sub>
	<p>“...Çalışan ve yönetici görüşmeleri, karşılıklı geri bildirimde açık ortamda yapılmaktadır...”</p>	A <sub>1</sub>
	<p>“...süreçleri sürekli iyileştirme, ayrıca öğrenme ve yenilikçiliği dikkate alan yönetim anlayışını geliştirmek için koçluk sisteminden yararlanmaktayız...”</p>	A <sub>14</sub>
	<p>“...devamlı öğrenme ve uygulayarak ilerleme anlayışıyla bilgilerinden faydalandığımız mentörlerimiz sayesinde çalışanlarımız kendilerini geliştirmektedir...”</p>	A <sub>3</sub>
	<p>“...koçlar ile çalışanların geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte, eğitimlerle geliştirilerek organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının oluşturulması sağlanmaktadır...”</p>	A <sub>9</sub>
	<p>“...Geleceğin Liderleri Programı, işi hızlı öğrenmekle; ilk günden itibaren, iş konusunda kesintisiz bir koçluk almak, üstün eğitim fırsatları ve gerçek sorumluluklar demektir...”</p>	A <sub>7</sub>
	<p>“...İşe alım sürecinde temel amaca hizmet etmek üzere; işbirliği sağlayacak insan kaynağı tercih etmekteyiz...”</p>	A <sub>14</sub>
<p>“...çalışanlarımızın iletişime açık, gelişmeye önem veren, kültürlerarası çalışabilen, ürün kalitesini ve müşteri tatminini gözetken, katılımcı, girişimci ve yenilikçi bireyler olmasını istediğimizden öneri sistemlerini etkin şekilde kullanmaktayız...”</p>	A <sub>9</sub>	
<p>“... çalışanlarımızın farkındalığı artmaktadır...”</p>	A <sub>10</sub>	
<p>“...bilgi güvenliği risklerini analiz ederek bilgi güvenliğini sağlamayı ve yönetmeyi hedefleyen projeleri gerçekleştirmektedir...”</p>	A <sub>2</sub>	
<p>“...verilen koçluk eğitimleri, yeni işe alınanların işe alıştırmalarında ve kıdemli olanların işe kendilerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır...”</p>	A <sub>5</sub>	

Deneyim	“...Dünyanın sayılı kuruluşları ile yürütülen uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetlerinden elde edilen deneyimler, uluslararası kongre ve sempozyumlarda da makale olarak sunulmakta ve tüm dünya ile paylaşılmaktadır...”	A <sub>13</sub>
	“...çalışanın farklı görevlerde başarılı olabilmesi ve kendini geliştirmesi dolayısıyla motivasyonunun artması için iş rotasyonuna önem vermekteyiz...”	A <sub>3</sub>
	“...Hangi iş sürecinde yer alırsanız alın, kültürel değişim, çalışan ilişkileri, liderlik geliştirme ve daha birçok konuda deneyim elde etme fırsatınız olacaktır...”	A <sub>7</sub>
	“...çalışanlarımız tecrübe edinmek adına benzer fabrikaları ziyaret edip, farklı üreticilerin düzenlediği sempozyumlara, fuarlara ve üniversitelerle işbirliği yapıp, çeşitli dallardaki eğitimlere katılıyorlar. Yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak, yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine sahip bir süreçte maliyetlerimizi azaltmak adına bize benzer üreticilerin deneyimlerinden yararlanıyoruz...”	A <sub>11</sub>
	“...çalışanın bilgi birikimini ve deneyimini arttırmak için çalıştığı birimler dışında ancak bağlantılı birimlerde, belirlenmiş sürelerde çalışması sağlanır...”	A <sub>14</sub>
Yaratıcılık ve Farkındalık	“...Çalışanlarımızın profesyonel ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktayız...”	A <sub>8</sub>
	“...yeni mühendislerin tecrübe edinerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacak projemiz devam etmektedir. Mesleki gelişim alanlarında bir sonraki yılın eğitim planını oluşturmaktayız...”	A <sub>11</sub>
	“...akademimiz tarafından da gerekli eğitimler sağlanarak iş görenlerimizin gelişimine ve sorumlulukları yüklenmelerine imkân tanımaktayız...”	A <sub>2</sub>
	“...çalışanların performansları değerlendirilerek geliştirilmesi gereken yönler belirlenmekte ve kişisel gelişime önem verilmektedir...”	A <sub>9</sub>
U <sub>9</sub> Mesleki Gelişim	“...güçlendirmeye önem vermekte ve katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz. Her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklara uygun liderler yetiştirilmesini sağlamaktayız...”	A <sub>14</sub>
	“...tüm yöneticilerimizin çalışanlarının gelişimlerinden sorumlu olduğuna inanırız...”	A <sub>8</sub>
	“...Bireye saygı ilkesiyle her çalışmamıza eşit fırsat ve gelişme imkânı vererek iş yapma alışkanlıklarının değiştirmekteyiz...”	A <sub>15</sub>
	“...iş önceliklerini çalışanlarımızın hedefleri doğrultusunda sıralayarak onların yetki paylaşımını geliştirmekte böylece istekli ve azimli iş gücü yaratmaktayız...”	A <sub>3</sub>
	“...kişilerin karar verme yetkinliklerini artırarak motive olmaları sağlanmaktadır...”	A <sub>5</sub>
Sürekli İniyatif Kullanarak Hareket Etmek	“...çalışanlarımız, tüketiciler hakkındaki algılarının sınırlarını zorlayarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Akıllarına gelebilecek her pazarda farklı müşteriler ile karşılaşacak, ilgi çekici kariyer olanaklarına sahip olacaklardır...”	A <sub>7</sub>
	“...çalışanların kendi inisiyatiflerini harekete geçirerek yenilikçilik için de gerekli yenilikçi fikirler geliştirebilme yeteneklerini arttırabilmekteyiz...”	A <sub>13</sub>
	“...şirketimiz 2011 yılında ISO büyük ölçekli kuruluş çevre dostu ürün birincilik, çevre dostu ürün uygulamasında ikinci ve enerji verimli üründe üçüncülük ödülü almıştır...”	A <sub>1</sub>
	“...tüm süreçlerimizden kaynaklanan çevresel etkenlerin, iklim değişikliğine, havaya, toprağa, suya olan etkilerini önleyici ve düzeltici yaklaşımlar çerçevesinde kontrol ederek azaltmaktayız...”	A <sub>2</sub>
U <sub>10</sub> Sosyal Duyarlılık ve Topluma Saygı (Yenilikçi Anlayış)	“...Müzik bursları, spor eğitimleri, tıp ödülleri, sanat atölyesi, bilişim vakfı ve şirket çalışanlarının oluşturduğu gönüllerle topluma ait sosyal sorumluluklarımızı yerine getirmeye çalışmaktayız...”	A <sub>4</sub>
	“...tüketicilerimiz için sağlıklı ürünler için davranış değişikliği programları, tarım alanları ve doğayı korumaya ilgili ortak paydaşlarımız ile beraber projeler yürütmekteyiz...”	A <sub>7</sub>
	“...Genç Bilim Elçileri” projesi ilköğretim çağındaki çocukları gelecekte bilim insanı olma yönünde yönlendirerek Türkiye’de bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktayız...”	A <sub>8</sub>
	“...WWF –Turkey ile birlikte, çevre koruma faaliyetleri çerçevesinde “Türkiye’deki canlıların korunması” için, şirketimizin desteği olarak yeni yıl tebrik kartları yayımlandı...”	A <sub>11</sub>

Tablo 1’deki kodlardan hareket ederek yenilikçi İK uygulamaları değişkenlerinin, yenilik kültürüne etkisi şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1: Yenilikçi İKY Uygulamalarının Kod Yapısı

Şekil 1'e göre odak noktalardan: "Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları, amaca odaklanma, katılımcılık, çok yönlü iletişim, değer yaratma, sosyalleşme, yenilik kültürün mimarları iş görenlere birey olarak değer verme, motivasyon, kariyer planlaması, yeteneklerin çekilmesi, yenilik kültürünü benimseme, sürekli öğrenme, yenilik aktörleri, farkındalık, deneyim, yaratıcılık ve farkındalık, mesleki gelişim, sosyal duyarlılık ve topluma saygı" yenilik kültürünü olumlu etkilerken; "öngörü yeteneği, sınırlı bilgi transferi ve sürekli insiyatif kullanarak hareket etmek" yenilik kültürünü olumsuz etkilemektedir.

### Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni, Capital 500 listesinde yer alan ve imalat sektöründe büyük ölçekli işletmeler olup; bu işletmelerden Kocaeli'nde yer almakta olan 92 tanesi örnekleme olarak hedeflenmiştir. Bu 92 adet işletmenin 15'inin insan İK yöneticileri ile literatür destek alınarak hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek basit kodlama yöntemi ile kodlanmıştır. Bu görüşmelerde adaylara öncelikle, yenilik ve yenilik kültürü kavramı hakkında kapsamlı bilgi verilmiş ardından adaylara, işletmelerinde yenilikçi bir çizgide kabul edilebilecek hangi İKY uygulamalarından istifade ettiklerine dair açık uçlu bir soru sorulmuştur.

Tablo 1'de yenilikçi uygulamalar ve kodları verilmiştir: Bu görüşmelerden elde edilen veriler basit kodlama yöntemi ile kodlanarak yenilikçi insan kaynakları uygulamaları "eğitim ( $U_1$ ), takım çalışması ( $U_2$ ), öneri sistemleri ( $U_3$ ), sosyal faaliyetler ( $U_4$ ), performans bazlı ücretlendirme ( $U_5$ ), işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık ( $U_6$ ), mentorluk-koçluk ( $U_7$ ), iş rotasyonu ( $U_8$ ), güçlendirme ( $U_9$ ), sosyal sorumluluk ( $U_{10}$ )" olmak üzere kategorik olarak belirlenmiştir.

Perkmann ve Spicer'in (2014) kodlama yöntemi kullanılarak, veriler düzenli bir şekilde tablolaştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülâkata katılan işletmeler kuruluş tarihleri, sektörleri, genel stratejileri ve işletme kültürleri açısından tanımlanmıştır. Buna göre işletmeler ağırlıklı olarak lastik, mekanik-otomotiv, ilaç, gıda, alüminyum-sac levha, yapı alanlarında faaliyet gösteren köklü kuruluşlardır. Bu doğrultuda ürün-hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ön plandadır. İşletmelerin, değişen iş şartlarına uygun olarak iş ve süreçlerini yapılandırdıkları görülmektedir. Yenilikçilik işletmelerde temel nokta olup, genel olarak girişimci takımlar ve öneri sistemleri yoluyla farklı ve yeni fikirlerin üretilmesine zemin hazırlanmaktadır. Katılımcı bir yönetim anlayışı ile tüm çalışan fikirlerine değer verilmektedir. Çoğunlukla işletme strateji ve amacını benimsemiş çalışanlar, yenilik odaklı bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktadırlar. Dikkat çeken diğer bir nokta işletmelerin, yenilikçi hedeflere ulaşmada en büyük kaynağı çalışanlar olarak görmeleridir.

Gelişen teknoloji ile birlikte müşteri taleplerinde de değişiklikler olmaktadır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak ve ilerlemek isteyen işletmeler, müşteri gereksinimlerini ön planda tutmalıdırlar. Bu anlayışla işletmelerin yeniliği tutku olarak göyerek, sektörünün lideri olmak istemeleri genel stra-



tejileri arasındadır. Mülâkat sonucu elde edilen verilerden on yenilikçi İ.K.Y. uygulaması belirlenmiştir. Sonrasında, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları kodlanarak, özetlenmiştir. Örneğin yenilikçi İ.K.Y. uygulaması eğitim ise ilgili odak noktaları “çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık” olarak belirlenmiş olup, bu odak noktaları ispatlayan görüşler hemen karşılarında verilmiştir. Bu şekilde diğer uygulamalar ile ilgili de odak noktalar da belirlenmiş olup bunların, yenilik kültürüne olumlu ya da olumsuz etkileri tespit edilmiştir.

Mülâkatta yer alan soru sıralamasına göre mevcut kültürün yenilikçilik ile ilişkisi, faaliyette bulunan sektörün değişkenliği, yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları, sektörün değişkenliğinin İ.K.Y. uygulamalarına etkisi, işletme stratejisi ve İ.K.Y. uyumu, işletme kültürü ve İ.K.Y. uyumu şeklinde temalar oluşturulmakta ve bu cevaplardan (görüşlerden) faydalanarak ilgili odak noktaları geliştirilmiştir. Bu noktaların kaynağı görüşler, karşılarında verilerek, araştırma sorunsalı ile ilgili ipuçları yakalanmaya çalışılmıştır. Bu noktada, yenilikçi İ.K.Y. uygulamalarının, işletmede yenilikçi bir kültür inşasına üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olarak, literatür çalışması sonucu oluşturulan yedi soru çerçevesinde oluşturulan temalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: Mevcut kültürün yenilikçilik ile ilişkisi, faaliyette bulunan sektörün değişkenliği, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, sektörün değişkenliğinin İKY uygulamalarına etkisi, işletme stratejisi ve insan kaynakları uyumu, işletme kültürü ve insan kaynakları uyumu ve işletme kültürünü yenilikçi zemine taşıyacak İKY uygulamalarıdır. Bu temalardan;

1. Modüle verilen yanıtlara bakıldığında işletmelerin girişimci takımlar, etkin öneri sistemleri, fikir paylaşımı, müşteri odaklılık, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, çevreye duyarlılık ve sürekli öğrenmeye imkân tanıdığı görülmektedir.

2. Modülde işletmeler, faaliyette buldukları sektörün değişkenliğini artan oranlı olarak belirtirlerken, bu değişkenliğe neden olan dalgalanmanın çeşitli sektörlerle göre farklılaşacağını ifade etmişlerdir.

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

Sektör değişkenliğinin, İ.K.Y. uygulamalarına etkisini ölçen 4. Modülün yanıtlarına bakıldığında işletmeler, küresel rekabet karşısında değişime olan farkındalığın artırılması gerektiğini düşünmektedirler.

5. Modüle verilen yanıtlara göre yenilikçiliğin, üst yönetim tarafından desteklenerek hemen hemen her alanda uygulanma olanağı bulması, İ.K.Y. uygulamalarının da yenilikçi işletme stratejisine uygun olarak yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu noktada İ.K. uygulamalarının etkinliği, üst yönetimin tutumuna bağlı olmaktadır.

6. Modülde işletmelerin farklı kültürlerle sahip olmalarına rağmen, yenilikçilik söz konusu olduğunda belli süreç ve uygulamalarda hem fikir oldukları sonucuna varılmaktadır.

Kültür ile yenilikçilik arasındaki köprünün ayaklarını oluşturan yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları temalı 7. Modüle verilen yanıtlara göre yenilikçi bir kültürün inşası için yenilikçi İ.K.Y. uygulamaları: tepkimeye giren (girdi) olarak düşünülürse, tepkimenin çıktısı yenilik kültürü ve katalizörü (hızlandırıcı etmen) üst yönetimidir.

## SONUÇ

Günümüzde pek çok sektör için yenilik, rekabet edebilmenin ve işletme başarısının en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yenilik araştırmacıları işletmelerin yenilikçi olabilmeleri için yeniliğin yönetilmesi gereken bir dizi çalışma ve sürecin bir sonucu olduğunu, yeniliğe dayalı bir örgüt kültürü yaratmaları gerektiğini ifade etmekte ve bu kültürün özelliklerini, işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Yönetim yazını incelendiğinde araştırmaların genel olarak yenilikçi örgüt kültürünün özellikleri (Kanter, 1983; Judge vd., 1997; Ahmed, 1998; Martins ve Terblanche, 2003; McLean, 2005; Dobni, 2008; Herzog, 2011), ölçümü (Martins ve Martins, 2002; Dobni, 2008) ve bu kültürün firma performansı

üzerindeki etkileri (Wang ve Ahmed, 2004; Khazanchi vd., 2007) üzerinde yoğunlaştığı; diğer yandan yenilikçi İK uygulamalarına dair çok sayıda araştırma olduğu, ancak yenilikçi örgüt kültürünün öncül-lerine dair ilgili yazında bir boşluk olduğu ve yenilikçi İK uygulamaları ile yenilik odaklı bir kültürü arasındaki ilişkilerin yeterince incelenmediği görülmektedir. Dolayısıyla yenilikçi İK uygulamalarının yenilikçi örgüt kültürü geliştirme ve sürdürme üzerindeki rolü bu araştırmanın temel sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı, gelişmiş batı ülkelerinde öne çıkan İK uygulamalarının ülkemizde faaliyet göstermekte olan işletmelerinde ne denli uygulanıp uygulanmadığı belirleyerek; belirlenen yenilikçi İK uygulamaları ile yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Kocaeli bölgesinde faaliyet göstermekte olan 15 büyük işletmenin İK yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin basit kodlama yöntemi ile kodlanması sonucunda bulunan on yenilikçi İK uygulaması- eğitim, takım çalışması, öneri sistemleri, sosyal faaliyetler, performans temelli ücretlendirme, işe alımda tercih sebebi olarak yaratıcılık, mentorluk-koçluk, iş rotasyonu, güçlendirme, sosyal sorumluluk- gelişmiş batı ülkelerine paralel olarak ülkemiz işletmelerinde de aktif olarak uygulanan uygulamalardır. Bu sonuç en azından büyük ölçekli işletmelerde uluslararası uygulamaların takip edilerek adapte edildiğini gözler önüne sermekte, İKY açısından yenilikçi uygulamalara yönelik bir bilincin mevcudiyetini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın nitel sonuçlarına göre, mevcut kültürün, yenilikçiliğe olan adaptasyonunu sağlayan bir takım uygulama ve işlevlerden söz edilmektedir. Bu koşul için, öncelikle üst yönetim desteği önemlidir. Üst yönetim, katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek; çalışanların fikirlerini paylaşmakta ve yaratıcılık için ortam sağlamaktadır.

Mülâkâta dâhil olan işletmelerden alınan cevaplara göre sektördeki değişkenliğin fazlaca olması, olası rekabetin yönünü kaydırarak, sektördeki yarışı hızlandırmaktadır. Bu durum, başta hizmet ve ürün kalitesi ve sürekliliği olmak üzere, her alanda değişimi gerekli hale getirmektedir. Yenilikçi işletmelerde eğitim, bireysel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Bu açıdan farklı kademelere göre yetenek, yönetici adayı ve üst yönetim geliştirme programları tasarlanıp yönetilmektedir.

İş hayatının yorucu, bir o kadar da stresli ortamından çalışanlar da olumsuz etkilenmektedir. Yenilikçi işletmelerde, yaratıcılığı kullanılarak oluşturulan ve uygulamaya yansıyan fikirler, ancak dinlenmiş ve motive olmuş bir zihin ürünü olmaktadır. Diğer yandan, işletme strateji ve hedeflerini benimseyebilmek, ancak işletmeyi ve amacını sahiplenmekle mümkündür. Bu noktada sosyal faaliyetler önem kazanmaktadır. Yaratıcılığın yenilikçi bir İ.K. uygulaması olmasındaki temel etmen, her bir pazarın yeni bir müşterisi, her bir müşterinin de yeni bir talebi olmasıdır.

Koçlar, yenilikçiliğin temel etmenlerinden “sürekli öğrenme” anlayışıyla, çalışanların kendilerini geliştirmesi gereken yönlerini belirlemekte; böylece yenilikçi bir işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının oluşturulması sağlamaktadır. Araştırma sonucunda expatlık, iş rotasyonu görevleri işletmenin beklentileri doğrultusunda, küresel seviyede farklı deneyim fırsatları yaratılmakta, böylece her seviyede en iyi profesyonellerin yetişmesini sağlanmaktadır.

Yenilikçilik, hatayı tolere edebilen bir ortam içinde, risk alabilen bireyleri gerektirir. Bu amaçla çalışanların, gereken sorumluluğu alarak, kendi inisiyatiflerini harekete geçirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, “güçlendirme platformları” oluşturulmakta; böylece uzun süreli başarı için, gelişim kaynaklarına ulaşmak, hızlanıp-kolaylaşmaktadır. Diğer yandan projelerin, toplumsal ihtiyaçlara ve çevre sorunlarına cevap vermesi dolayısıyla başarılı olması, işletme imajını olumlu etkileyecektir. Olumlu bir tepki ile karşılaşan işletme yönetimi, toplumu oluşturan müşteri taleplerini daha iyi karşılama adına yeni yatırımlara yönelecektir.

Örgüt kültürü örgütün resmi yapısının altında yatan işlerin nasıl yürüdüğünü ilişkin yazılı olmayan kuralları ve örgüte hâkim olan ideolojiyi yansıtır. Bu anlamda, işletmelerin yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, sürekli öğrenme, otonomi, işbirliği, esneklik ve informal iletişime yönelik yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmalarında etkili olan esas unsur yenilikçi İK uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulamalarıdır. Ayrıca bu uygulamaların yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesidir.

Araştırmacılar, yenilik kültürünün, yeniliği başarmak için gerekli örgüt kültürü olduğu konusunda hem fikirdirler (Claver vd., 1998). Aslında yenilik kültürü, işletmenin yenilikçi olması için bir

parametredir. Örneğin üst yönetimce, hareket özgürlüğünün ne ölçüde önemli olduğu, ne çeşit değişikliklerin tolere edilip uygulandığı, ne ölçüde bireysel yaratıcılığın teşvik edildiği ya da ne ölçüde yeni bilginin işletmeye çekildiği gibi parametre unsurları yenilikçiliğin dengeli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Jucevičius, 2007: 233). Diğer yandan yenilik kültürü, yenilik rutinleriyle de ilişkilidir (Pavitt, 2002; Guettal, 2006). Google'ın sert ve disiplinli bir yenilik kültürüne sahip olması bu düşünceye örnektir (Businessweek, 2005).

Bu noktada yöneticiler yenilikçi İK uygulamaları olarak tanımlanan öneri sistemi, güçlendirme, takım çalışması, eğitim, uyumlaştırma, performans değerlendirme, yönetici geliştirme ve kariyer planlaması gibi uygulamalardan kendilerine uygun olan İK uygulamaları geliştirmeli ve bu uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığını inceleyerek, yenilikçi İK uygulamalarını canlı tutmalıdır. Bununla birlikte bu bulgular, yenilikçi İK uygulamalarına dair farkındalık ve yürütme ve yenilikçi bir kültür arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı şeklinde de yorumlanmamalıdır.

Yenilikçi İK uygulamalarına yönelik farkındalık yürütme ve sonuçlardan tatmin boyutlarının kendi aralarındaki yüksek ilişki dikkate alındığında farkındalık ve yürütmenin yenilikçi bir kültür inşasını yenilikçi İK uygulamaları sonuçlarından alınan tatmin üzerinden etkiliyor olması da gayet mümkündür. Nitekim yenilikçi İK uygulamaları, ilgili yazında nispeten çok da detaylı incelenmemiş bir kavram olduğundan, bu uygulamaların kendi içsel dinamikleri arasında nasıl bir yapılanmanın mevcut olduğu henüz bilinmemektedir. Bu açıdan, gelecekte İK uygulamaları ve yenilik kültürü üzerinde çalışacak araştırmacılara, yenilik kültürüne dair yeni öncüller ve yenilikçi İK uygulamalarının kendi iç dinamiklerini de araştırmaları, yenilikçi bir kültürün rekabetçilik, örgütsel öğrenme ve performans gibi örgütsel çıktılarını modele eklemeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Agarwala B. vd. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2).
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Businessweek (2005). Managing Google Ideas Factory. Erişim tarihi: 1 Ocak 2007, [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_40/b395093.html](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b395093.html).
- Claver, E., J. Llopis, D. Garcia, ve H. Molina (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior, *Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55-68.
- Crossan M. ve Apaydin M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- 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.
- Hannan, M. ve Freeman J. (1974). Environment and the structure of organizations, *Presented At Annual Meeting Of The American Sociological Association, Montreal*.
- Herzog, P. (2011). Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies, Germany: Gabler Verlag.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal Of Manpower*, 25(4), 364-381.
- Jucevičius, G. (2007). Innovation culture: constable universality of the concept, *Kaunas University of Technology, Social Sciences*, 4(58).
- Khazanchi S., Lewis M. W. ve Boyer K. K. (2007). Innovation- supportive culture: the impact of organizational values on process innovation, *Journal of Operations Management*, 25(4), 871.
- Kanungo, R. N. ve Jaeger, A. M. (1990). Introduction: The Need For Indigenous Management In Developing Countries, A. M. Jaeger ve R. N. Kanungo (Der.) *Management in Developing Countries* içinde, London: Routledge, 123.

- Laursen, K. ve Foss, N. (2003). New hrm practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal Of Economics*, 27, 43–63.
- Lemon M. ve Sahota P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity technovation, *Science Direct Journal*, 24(6), 483–498.
- Oslo (1995). “Oslo Raporu”. Erişim tarihi:4 Mayıs 2015. [http://Www.Tubitak.Gov.Tr/Tubitak\\_Content\\_Files/Btypd/Kilavuzlar/Oslo\\_3\\_Tr.Pdf](http://Www.Tubitak.Gov.Tr/Tubitak_Content_Files/Btypd/Kilavuzlar/Oslo_3_Tr.Pdf).
- Önder, Ç. ve Üsdiken, H. (2010). Örgüt Kuramları, Selami S. ve Şükrü Ö. (Der), İstanbul: İmge Kitabevi.
- Martins, E. ve Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation, *SA Journal Of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Martins, E. C. ve F. Terblanche (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal Of Innovation Management*, 6(1): 66-74.
- McLean, L. D. (2005). Organizational cultures 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 ve Warren (2000). TQO and HRM in growing organizations, *Journal of Stratejic Change*, 9(7), 427.
- Schein, E.H. (1985). *How Culture Forms, Develops and Changes*, San Francisco, California: Jossey Bass.
- Saffold, G.(1988, Ekim). Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture, *The Academy of Management Review*,13(4), 546-558.
- Peçen, Ümit ve Nihat Kaya (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 95-111.
- Shipton, H., Wets, M. A., Dawson, J., Birdi, K. ve Patterson, M. (2006). HRM as predictor of innovation, *Human Resources Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press,
- Sniukas, Marc (2007). “Reshaping Strategy The Content, Process, and Context of Strategic Innovation”. Erişim tarihi:10 Ekim 2014. [http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping\\_Sniukas.pdf/](http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Sniukas.pdf/).
- Som, Ashok (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278–1297.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*, Ankara: Elit Yayıncılık.
- Tidd J., Bessant J. ve Pavitt K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (2nd Ed.), Chichester: John Wiley and Sons Inc,
- Tzafirir, S. (2003). The consequences of emerging hrm practices, trust in their managers, *Journal of Personnel Review*, 33, 624-647.
- Ürper, Yılmaz (2008). Girişimcilik (Ed.Yavuz Odabaşı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Valencia J. C. N., Valle R. S. ve Jiménez D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Van der Panne G., Van Beers C. ve Kleinknecht A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review, *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309-338.
- Walsworth, S. ve Verma, A. (2007). Globalization, human resource practices and innovation: recent evidence from the canadian workplace and employee survey, *Industrial Relations*, 46(2), 222-240.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal Of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Yeşil S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: karşılaşılan fırsatlar ve tehditler, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 22-72.
- BTSO (2014). “İnovasyon Nedir? ve Şirketlere Ne Getirir?”. Erişim tarihi: 11 Aralık 2015, <http://www.btso.org.tr/databank>.