

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLE İLİŞKİSİ

 Damla DOĞAN^a

 Ebru AYKAN^b

Öz

Günümüzün hızla değişen ve giderek daha rekabetçi hale gelen iş dünyasında, yüksek performanslı insan kaynakları (YPİK) uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi, organizasyonların başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu uygulamaların çalışanların performansları üzerindeki etkisi son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmasına rağmen, işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmanın temel amacı, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde incelemektir. Araştırmanın verileri, Kayseri'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 218 işgörenden anket tekniği toplanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları üç temel boyutta ele alınmıştır: yetenek geliştirici uygulamalar, motivasyon artırıcı uygulamalar ve olanak artırıcı teşvik edici uygulamalar. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına ait tüm boyutlarının işgörenlerin yenilikçi davranışlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, işletmelerin YPIK uygulamalarını stratejik bir araç olarak kullanarak çalışanlarının yenilikçilik potansiyelini arttırabileceğini ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma, hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sunmaktadır: teorik açıdan, insan kaynakları yönetimi literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmakta; pratik açıdan ise, işletmelere yenilikçilik kabiliyetlerini geliştirmek için somut öneriler sunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, özellikle insan kaynakları yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere, yenilikçilik odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini vurgulamakta ve bu uygulamaların nasıl daha etkin kullanılabileceğine dair yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Yüksek performans, İnsan kaynakları, Yenilik.



THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH-PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICES AND INNOVATIVE BEHAVIOR

Abstract

In today's rapidly changing and increasingly competitive business world, the impact of high-performance human resources (HPHR) practices on employee performance plays a critical role in the success of organizations. Although the impact of these practices on employee performance has been intensively

^a Doktora Öğr., Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, damlabrk_@hotmail.com

^b Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, ebruaykan@kayseri.edu.tr

Makale Geliş Tarihi: 12.02.2025, Makale Kabul Tarihi: 31.03.2025

researched in recent years, research on their impact on innovative behaviors of employees is quite limited. The main purpose of this study is to comprehensively examine the impact of HPHR practices on employees' innovative behaviors. The study was conducted in medium and large-scale enterprises operating in Kayseri. In the data collection process, 218 employees were reached and survey technique was used. HPHR practices were analyzed in three main dimensions: skill development practices, motivation enhancing practices and opportunity enhancing incentive practices. Multiple linear regression analysis was used to test the research hypotheses. The results of the analysis showed that all dimensions of HPHR practices have a positive and significant relationship with employees' innovative behaviors. These findings reveal that organizations can increase the innovation potential of their employees by using HPHR practices as a strategic tool and thus gain sustainable competitive advantage. The study makes important contributions from both theoretical and practical perspectives: from a theoretical perspective, it fills an important gap in the human resource management literature; from a practical perspective, it provides concrete recommendations for businesses to improve their innovation capabilities. The results of this research emphasize the importance of HPHR practices in creating an innovation-oriented organizational culture, especially for human resource managers and senior managers, and provide guidance on how these practices can be used more effectively.

Keywords: Performance, High performance, Human resources, Innovation.



Giriş

Son yıllarda, işletmelerin başarısında kilit rol oynayan Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (YPIKU), işgörenlerin performanslarını etkilemede önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Appelbaum vd., 2000). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek, verimliliği artırmak ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için çeşitli insan kaynakları stratejilerini benimsemektedir. Bu kapsamda, YPIKU, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmek, motivasyonlarını artırmak ve performanslarını iyileştirmek amacıyla tasarlanmaktadır (Yılmaz & Karahan, 2015).

Ancak bu YPIKU'nun işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi hakkında yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yenilikçilik, günümüz iş dünyasında giderek daha önemli hale gelmiş ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için temel bir gereklilik teşkil etmiştir. İşgörenlerin yenilikçi davranışları, yeni fikirler geliştirme, süreçleri iyileştirme ve çözüm odaklı yaklaşımlarıyla işletmelerin inovasyon sürecine değer katmaktadır (Whitener (2001). Bu nedenle, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini anlamak büyük bir önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, YPIKU'nun işgörenlerin yenilikçi davranışlarıyla olan ilişkisini tespit etmektir. Araştırma sonuçlarının hem ilgili literatüre hem de uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir. Literatür incelendiğinde, YPIKU'nun genellikle işgören performansı ile ilişkilendirildiği ancak işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın bulgularının, işletmelerin işgörenlerin yenilikçi davranışlarını nasıl geliştireceğine yönelik öneriler sunması beklenmektedir.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan insan kaynakları uygulamaları yönetim uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışlarına ilişkin kavramsal bilgiler verilecektir. Daha sonra kuramsal dayanak ve önceki araştırma bulgularından yola çıkılarak araştırmanın değişkenleri sunulacaktır.

1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Günümüz dünyasında işletmelerde insan kaynağı, işletmelerin rekabet edilebilirliği ve performans üstünlüğü sağlaması açısından önemli görülmektedir. İşletmelerin küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet şartlarıyla performanslarını yükseltmek için sistematik bir şekilde ilerlemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2010). Bu bakımdan, insan kaynakları uygulamaları (İKY) yönetim uygulamaları, örgütsel performansın geliştirilmesi için stratejik rol oynamaktadır (Posthuma vd., 2013). Uzun yıllardır İKY'nin örgütsel ve bireysel performansa etkisi araştırmalara konu edilmektedir. İKY uygulamalarının kavramsallaştırılmasında en yaygın kullanılan yaklaşımlardan birisi de YPİKU'dur. Literatürde YPİKU, yüksek performanslı iş sistemleri (Combs vd., 2006,), yüksek katımlı iş sistemleri (Guthrie, 2001) olarak da adlandırılmaktadır.

YPİKU, işletmelerde çalışanların üst düzeyde başarılı olması için onların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren ve yükseltmeye çalışan yenilikçi bir İKY seti olarak tanımlanabilmektedir (Huselid, 1995). Whitener (2001, s. 517)'e göre YPİKU, örgütün hedeflerine ulaşmak ve etkinliğini artırmak için tasarlanmış İKY uygulamalarıdır. Bir başka tanımda ise YPİKU'nun çalışanların işletmeye yüksek oranda dâhil olmalarına ve hedeflerine ulaşmak için çok çalışmalarına yardımcı olan koşullar yaratarak örgütsel etkinliği artırmak için tasarlanmış İKY uygulamaları sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Mostafa, 2017). YPİKU, seçici personel alımı, kapsamlı eğitim, işletme içi hareketlilik, istihdam güvenliği, açık iş tanımı, sonuç odaklı değerlendirme, teşvik ödülü ve katılım gibi en iyi uygulamaları içermektedir (Sun vd., 2007). YPİKU çalışanların işgücü becerilerini geliştirerek karar verme sürecine katılımı sağlar ve motivasyonlarını artırarak işletmenin performanslarını artırır böylece işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Appelbaum vd., 2000; Sun, Aryee ve Law, 2007). Bazı araştırmacılar, YPİKU'nun örgütsel performans (Zhong, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Wei vd., 2010) ve iş tatmini (Takeuchi vd., 2009) üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bu konuda yapılmış az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bireysel yaratıcılık, çalışanlar tarafından yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi anlamına gelmekte ve örgütsel yeniliklerin habercisi olarak kabul edilmektedir (Woodman vd., 1993).

YPİKU yüksek bir işletme performansına ulaşılmasına yol açan örgütsel uygulamalar olarak düşünülmektedir (Zhang & Jia, 2010). Dolayısıyla Batılı ülkelerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için etkili bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Combs vd., 2006). YPİKU, örgütsel performansın gelişmesine yol açan olumlu iş davranışını teşvik eden bir örgütün çalışanlarının ortak algılarını beslemektedir (Bamberger vd., 2014). Çalışanların ve örgütün performansını olumlu yönde etkileyerek işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bütün bunların sağlanması için işletmenin hedeflerinin, stratejilerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. YPİKU'nun temel amacı çalışanların kapasitesini, üretkenliğini dolayısıyla örgüte bağlılıklarını

geliştirmektir (Posthuma vd., 2013). Böylece işletmeler uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmek için çalışanların yeteneklerini geliştiren, motivasyonlarını artıran ve çalışanların katılımına imkân veren bir çalışma ortamı inşa etmektedirler (Lawler, 1986).

YPIKU üç ana bölümde incelenebilmektedir. Bu bölümler; personel seçimi ve eğitimi (nitelikli insan gücü devşirmek), performans değerlendirmeleri ve ödüllendirme sistemi, işin etkin bir şekilde tasarlanmasını ve çalışanların karar alma sürecine katılımını içeren mekanizmaları içermektedir (Sun vd., 2007).

YPIKU'nun kavramsal temelini yetenek, motivasyon ve olanak (AMO: ability-motivation-opportunity) modeli oluşturmaktadır (Appelbaum et al., 2000; Bos-Nehles et al., 2013). Bu modele göre yüksek performans; yetenek, motivasyon ve olanakın bir fonksiyonudur. Başka bir anlatımla yüksek performans elde edilmesi çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine, motivasyonlarının artırılmasına ve çalışma ortamında çalışanların kendilerini gösterecek uygun olanakların inşa edilmesine bağlı olmaktadır (Boxall ve Purcell, 2003). AMO modeline göre, YPIKU üç ana grup altında ele alınmıştır. Bunlar yetenek geliştirici, motivasyon artırıcı ve olanak artırıcı uygulamalar olarak isimlendirilmektedir (Prieto & Pilar Pérez Santana, 2012). Bu uygulamalar; yetenek geliştirici uygulamalar, çalışanların seçici olarak işe alınması, yeni ve deneyimli çalışanların eğitimi ve çalışan katılımını sağlayan programlar gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

Yetenek geliştirme uygulamaları, işletmelerin çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak, becerilerini geliştirmek ve iş performansını artırmak için kullandığı çeşitli stratejilerdir. Bu uygulamalar, çalışanları seçme sürecinden başlayarak, işe yeni alınanların ve deneyimli çalışanların eğitimini kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanların katılımını teşvik eden programlarla birlikte teknik yeterliliklerini ve kişisel becerilerini geliştirmeyi de amaçlamaktadır. Yetenek geliştirme uygulamalarının bazı örnekleri şu şekilde ifade edilebilmektedir (Werner, 2021; Evans & Chun, 2012):

Yetenek geliştirme süreci, işe alım aşamasında başlamaktadır. İşverenler, iş pozisyonuna uygun adayları seçici bir şekilde belirlemek için özgeçmiş incelemesi, mülakatlar, yetenek testleri ve değerlendirme merkezleri gibi yöntemler kullanılmaktadır (Jiang vd., 2012). Bu sayede işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip ve potansiyel olan çalışanları işe almak mümkün olmaktadır.

Yeni çalışanların işe hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını sağlamak için uyum programları düzenlenmektedir. Bu programlar, iş yerinin kültürü, değerleri, süreçleri ve beklentileri hakkında bilgi vererek yeni çalışanların başarılı bir şekilde entegre olmalarına yardımcı olmaktadır (Prieto & Santana, 2012). Aynı şekilde deneyimli çalışanların da sürekli eğitim almaları ve mevcut becerilerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir. İşletme içi eğitim programları, harici eğitim kursları ve mentorluk programları gibi yöntemler kullanılarak çalışanların teknik ve kişisel becerileri güncel tutulmaktadır.

Çalışanların katılımı, işletmelerin başarısı için önemli bir faktörü içermektedir. Yetenek geliştirme uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırmak, fikirlerini paylaşmalarını teşvik etmek ve iş süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlamak için çeşitli programlar sunmaktadır. Örneğin, toplu çalışma grupları, proje tabanlı çalışmalar, iç iletişim platformları ve geri bildirim mekanizmaları, çalışanların işe daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamaktadır (Gürbüz vd., 2024).

Motivasyon artırıcı uygulamalar: Motivasyon artırıcı uygulamalar, işletmelerin çalışanların motivasyonunu yükseltmeyi hedefleyen İKY uygulamalarını kapsamaktadır (Jiang vd., 2012). Bu uygulamalar, çalışanların performansını teşvik etmek ve ödüllendirmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Motivasyon artırıcı uygulamaların başında performansa dayalı ücretlendirme, kâr paylaşımı, kariyer gelişim fırsatları ve tanınma ve geri bildirim gelmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların başarılarını ve performanslarını yansıtan bir ödül sistemine dayanmaktadır. Bu sistemde, çalışanlar belirlenen hedeflere ve performans kriterlerine ulaştıklarında daha yüksek maaşlar veya primlerle ödüllendirilirler. Örneğin, bir satış elemanı, aylık satış hedefini %150 oranında aştığında, hem prim hem de terfi gibi ek ödüller alabilir. Bu tür bir ödül sistemi, çalışanları daha fazla motive eder, çünkü başarılı olduklarında finansal olarak ödüllendirildiklerini hissederler. Ayrıca, performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların kendi becerilerini geliştirmeye ve daha verimli çalışmaya teşvik eder. Boon vd. (2022) çalışmasında da belirttiği gibi, bu tür bir ödül sistemi çalışanların işlerine daha bağlı kalmalarına ve hedeflerine ulaşabilmek için daha fazla çaba göstermelerine yardımcı olmaktadır.

Kâr paylaşımı uygulamaları ise, işletmelerin çalışanlarıyla kârlarını paylaşmasını sağlayan bir sistemi içermektedir. Belirli bir dönemde elde edilen karın belirli bir yüzdesi, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır. Örneğin, bir üretim şirketi, yıl sonunda elde ettiği karın %10'unu çalışanlarıyla paylaşma kararı alır. Eğer şirket, yıllık % 5 büyüme hedefini tutturmuşsa, elde edilen karın %10'u tüm çalışanlar arasında dağıtılır. Bu tür bir uygulama, çalışanlara işletmenin başarısına katkı sağladıklarında finansal ödüller alacakları hissini verir. Bu durum, hem motivasyonu artırır hem de çalışanların şirketin genel başarısına daha fazla katkıda bulunma isteklerini teşvik eder. Bu uygulama çalışanlara işletmenin başarısına doğrudan katkıda bulunmaları halinde finansal olarak ödüllendirildiklerini hissettirmekte ve motivasyonlarını artırmaktadır (Türkoğlu, 2020).

Çalışanların kariyer gelişimi ve ilerlemesi için sunulan fırsatlar da motivasyonu artıran bir etkidir. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri eğitim programları, mentorluk ve koçluk hizmetleri, iç transfer olanakları gibi imkânlar sağlayarak çalışanların kendilerini geliştirmelerini desteklemektedir (Sun vd., 2007). Bu durum çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaktadır.

Son olarak tanınma ve geri bildirim uygulamaları, çalışanların başarıları ve katkıları düzenli olarak tanınmakta ve ödüllendirilmektedir. Aynı şekilde, düzenli geri bildirimlerle çalışanlara performansları hakkında net bir şekilde bilgi verilmektedir (Posthuma vd., 2013). Bu durum çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve sürekli olarak daha iyiye yönelmelerini sağlamaktadır.

Uygun olanakların yaratıldığı uygulamalar: Uygun olanakların yaratıldığı uygulamalar, işletmelerin çalışanların yeteneklerini ve motivasyonlarını en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak amacıyla kullanılan YPIKU'dur (Gürbüz vd., 2024). Bu uygulamalar, çalışanların önerilerini paylaşabilecekleri bir ortam sağlamak, işletme stratejileri hakkında bilgilendirmek, katılımcı yönetimi teşvik etmek ve faaliyetlerin sonuçlarına tam erişim sağlamak gibi fırsatlar sunmaktadır (OECD; 2020; Farazmand, 2023):

İlk olarak çalışan öneri sistemleri, çalışanların fikir ve önerilerini paylaşabilecekleri bir platform sağlamaktadır. Bu sistemler, çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek, verimliliği artırmak veya yenilikçi çözümler sunmak gibi konularda aktif olarak katılımını teşvik etmektedir. Bu tür sistemler, sadece çalışanlardan gelen fikirlerin toplanmasını sağlamaz, aynı zamanda bu fikirlerin değerlendirilip ödüllendirilmesiyle de çalışanların motivasyonunu artırır. Yaratıcı fikirler sunan çalışanların, kendilerini değeri bilinen bir parçası olarak hissetmeleri, organizasyona katkı sağlama konusunda daha istekli olmalarını sağlar. Örneğin, yapılan bir çalışmada, (Baer (2012) çalışanlarının önerilerinin kurumun başarıya giden yolunda kritik rol oynadığını vurgulamıştır. Çalışanlardan gelen fikirlerin ödüllendirilmesi, onların aktif olarak katılımında bulunmalarını teşvik ederken aynı zamanda inovasyonu besler (Amabile & Pratt, 2016).

Çalışanların işletme stratejileri hakkında bilgilendirilmeleri, onların daha fazla sorumluluk alabilmelerini ve karar süreçlerine katkıda bulunabilmelerini sağlamaktadır. İşletme hedefleri, gelecek projeler ve stratejik yönelimlere dair bilgiler çalışanlarla paylaşıldığında, bu şeffaflık, onların işlerine daha fazla bağlılık duymalarını ve işyerinde daha aktif roller üstlenmelerini sağlamaktadır. Boxall ve Macky (2009)'e göre, işletme hedefleri hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, organizasyona daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirir ve hedeflere ulaşma noktasında daha fazla sorumluluk hisseder. Ayrıca, Boon vd. (2022), iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olmakla çalışanların yalnızca bağlılıklarının artmadığını, aynı zamanda organizasyonel hedeflere katkı sağlama noktasında daha istekli olduklarını vurgulamaktadır. Bu tür bilgilendirmeler çalışanların değerini hissetmelerine olanak verir ve motive olmalarını teşvik eder.

Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların karar verme süreçlerine dahil edildiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlara iş süreçlerine aktif olarak katkı sağlama fırsatı sunar ve onları işletme kararlarına daha fazla dahil eder. Chamberlin vd. (2018)'e göre, katılımcı yönetim yaklaşımı, çalışanların kendilerini işin bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. İşletme kararlarında söz sahibi olma, onlara yalnızca belirli kararları etkileme şansı sunmakla kalmaz, aynı zamanda işyeri ortamının daha işbirlikçi ve motive edici hale gelmesini sağlar. Bu anlayış, Oldham ve Hackman (2010)'ın iş motivasyon teorisine paralel olarak, işin anlamlılığını, çeşitliliğini ve özerkliğini artırarak çalışanların içsel motivasyonlarını besler. Katılımcı yönetim, bu sayede yalnızca karar verme süreçlerinde yer alma fırsatı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koymalarını teşvik eder.

Çalışanlara faaliyetlerin sonuçlarına tam erişim sağlanması, şeffaflığı ve güveni teşvik eder. Çalışanlar, işletmenin performansı, hedeflere ulaşma durumu ve bireysel veya takım bazında elde edilen sonuçlar hakkında bilgilendirilmektedir. Bu tür bir şeffaflık, çalışanların kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak hissetmelerini ve bireysel başarılarının organizasyonel hedeflerle ne kadar uyumlu olduğunu görmelerini sağlar. Huang vd. (2010), şeffaflığın işyerinde güveni artırarak çalışanların performanslarına yönelik daha olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Chamberlin vd. (2018), faaliyet sonuçlarına tam erişim sağlanmasının, çalışanların kendi performanslarını daha objektif bir şekilde değerlendirmelerine ve bu doğrultuda kişisel gelişimlerini hızlandırmalarına olanak verdiğini belirtmektedir. Bu, sadece çalışanların performanslarını

değerlendirmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onların sürekli olarak gelişme arzusunu pekiştirir.

Sonuç olarak, uygun olanakların yaratıldığı uygulamalar, YPIKU etkili bir parçası olarak işletmelerin çalışanlarıyla daha etkileşimli ve motive edici bir ilişki kurmalarına olanak tanır. Çalışan öneri sistemleri, işletme stratejileri hakkında bilgilendirme, katılımcı yönetim ve faaliyet sonuçlarına tam erişim gibi uygulamalar, işyerinde etkili iletişimi, işbirliğini ve katılımı teşvik ederek çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarına yardımcı olur.

2. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış, mevcut bir durumda üyeler arasındaki karşılıklı ilişkiye dayalı olarak yeni fikirlerin araştırılması, geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade etmektedir. Ayrıca, yeni fikirler ve stratejiler, ürünler ve hizmetler geliştirme ve uygulamada bireysel problem çözme becerilerini kullanarak yaratıcılığı artırmak olarak da tanımlanabilmektedir (Choi vd., 2021).

İşletmenin devamlılığını sağlaması ve rakiplerinin önüne geçmesinin temel şartlarında biri de tutarlı yenilikler yaratmaktır (Sezgin vd., 2015). Küreselleşmenin neden olduğu rekabet üstünlüğü sağlama işletmeleri yenilik ve değişim arayışına itmektedir. Yenilikçi davranış örgütte yenilikçi düşüncenin üretilmesi, teşvik edilmesi ve uygulanması eylemini içermektedir (Scott & Bruce, 1994). Başka bir deyişle çalışanlar örgütün yeni fikirler, ürünler ve süreçler elde etmesi için yenilikçi bir davranış geliştirmesini içermektedir (du Plessis, 2007). Yenilik bir ürün, bir hizmet, ya da yeni bir teknoloji olabilmektedir. Böylelikle örgütler yaratıcı süreci, yaratıcı ürünü, yaratıcı kişiyi, yaratıcı durumu anlamakta ve bu bileşenlerin etkileşimini kavramaktadır (Kozbelt vd., 2010).

Yenilikçi davranış süreci genellikle dört aşamadan oluşur: Problem tanımlama, fikir keşfi, fikir üretme ve fikir uygulama (Pelenk, 2020). İlk aşama, problemin ya da fırsatların fark edilmesi aşamasıdır. Bu aşama, organizasyonun dış çevresindeki fırsatları anlamak ve rekabet avantajı sağlamak adına yaratıcı çözümler aramak için kritik öneme sahiptir (Amabile & Pratt, 2016). İkinci aşama olan fikir keşfi, organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve yeni fırsatların oluşturulması amacıyla yeni fikirler ve bakış açıları geliştirmeyi içermektedir. Örneğin, Google, çalışanlarına projeleri üzerinde yeni fikirler geliştirme fırsatı sunduğunda birçok yeni ve başarılı ürünün doğmasına zemin hazırlamıştır (Scott & Bruce, 1994). Bu tür yenilikçi yaklaşımlar, çalışanların özgür düşüncelerini ve fikirlerini cesaretlendirerek organizasyonel yeniliğe katkı sağlamaktadır (Gürbüz vd., 2024). Üçüncü aşama olan fikir üretimi ise, bu fikirlerin geliştirilmesi ve somutlaştırılması ile ilgilidir. Çalışanlar arasındaki fikir paylaşımı ve işbirliği bu aşamada oldukça önemlidir. Apple, AR-GE alanındaki yaratıcı fikirleri şirket genelinde her departmanla etkileşim halinde olma stratejisiyle entegre etmiştir. Bu da yaratıcı bir ortam yaratmış ve yeniliklerin ticari başarısını arttırmıştır (Amabile vd., 2005)). Son olarak, fikir uygulaması, bu süreçlerin yönetilmesi ve inovasyonların organizasyona entegre edilmesidir. Örneğin, Tesla, elektrikli araçlarda yaptığı yenilikçi tasarımlar sayesinde sektöre büyük bir dönüşüm getirmiştir. Bu süreçte, fikirlerin uygulanabilmesi için yalnızca bireysel yetenekler değil, aynı zamanda organizasyonel destek ve kaynakların varlığı da önemlidir (Pelenk, 2020).

Literatürde yenilik ve yaratıcılık kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülse de bu terimler farklı kavramsal yapılardır. Yaratıcılık yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi için kullanılırken yenilikçilik faydalı fikir, süreç, ürün ve hizmetin üretilmesi ve bunların uygulanması için tasarlanmış davranışlarla ilgilidir (Woodman vd., 1993). Yenilik ile yaratıcılık kavramları karşılaştırıldığında yeniliğin daha fazla radikal değişimler gerektiren bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir.

3. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçi Davranış İlişkisi

YPIKU, işletmelerin çalışanlarının performansını artırmayı hedefleyen çeşitli strateji ve politikalar geliştirmelerini içeren bir yaklaşımdır. Bu uygulamalar, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, yeteneklerini geliştirmek ve işletme hedeflerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlamak için tasarlanmıştır (Jiang vd., 2012).

YPIKU ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için Sosyal Mübadele Teorisi'nden yararlanılabilmektedir (Cropanzano vd., 2017). Bu teori, organizasyon içindeki bireyler arasında birbirlerine karşılıklı olarak değerli kaynaklar sunan bir işbirliği sürecine işaret eder (Blau, 2017). Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler arasında sürdürülen etkileşimlerde karşılıklı olarak kazanç sağlandığı sürece, taraflar arasındaki ilişki devam edecektir (Cropanzano vd., 2017). Bu etkileşimin özünde, çalışanlar ve organizasyon arasındaki ilişkinin, her iki tarafın da beklentilerini karşıladıkları oranda sürdürülebilir olduğu kabul edilmektedir.

Bu perspektif, yüksek performanslı iş gücü ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki bağlantıyı derinlemesine anlamada kullanılmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre, bireyler, örgütsel bağlamda kendilerine sunulan değerli kaynaklara karşılık bir yükümlülük hissederek ve bunu karşılayacak davranışlarda bulunurlar (Cropanzano & Mitchell, 2005). YPIKU uygulamaları, çalışanların eğitim, ödüllendirme, kariyer olanakları ve güvenli bir çalışma ortamı gibi ihtiyaçlarını karşılar. Bu kaynakların sağlanması, çalışanların motivasyonlarını artırır ve onları yenilikçi iş davranışları sergilemeye teşvik eder (Blau, 2017).

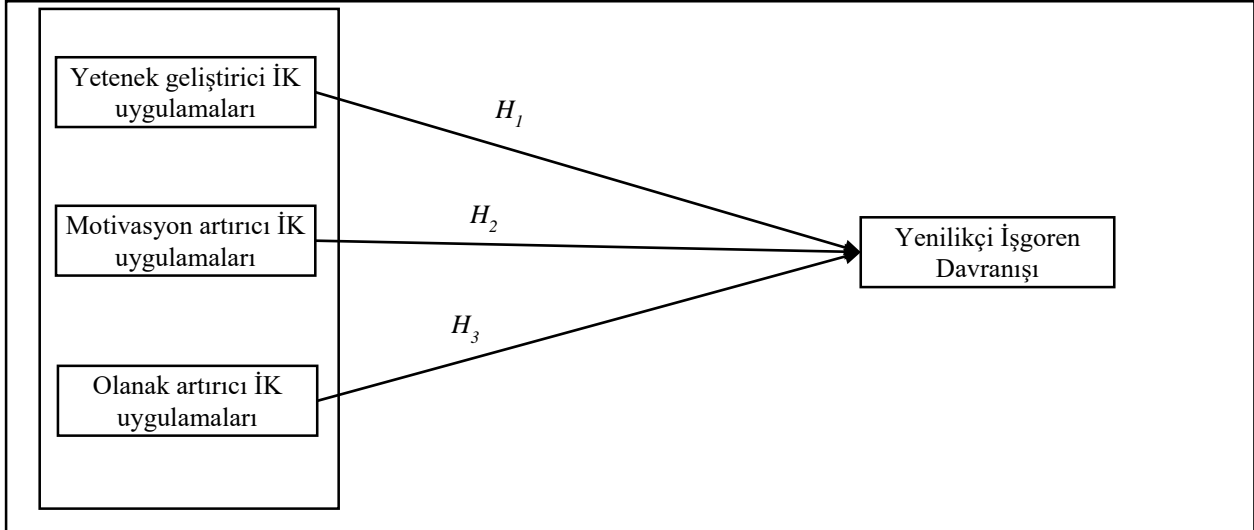
YPIKU ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye yönelik çeşitli görgül çalışmalar da bu kuramsal temellendirmeyi desteklemektedir. İş dünyasının sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı devam ettirmek için zorlu bir rekabet yaşadığı bir ortamda, YPIKU'nun yaygınlığı çalışanlara örgütlerin kendilerini desteklediği ve refahlarını önemseydiği izlenimini vererek bağlılık düzeylerinde bir artışa yol açmaktadır (Gürlek, 2020). Ayrıca yenilik için uygun bir örgüt ikliminin varlığı, çalışanları işle ilgili olumlu davranış ve tutumlar sergileyerek sorumluluklarını yerine getirme konusunda teşvik etmektedir (Tsai vd., 2015). Yenilikçi bir çalışma ortamı organizasyonun destekleyici işareti olarak hareket eden YPIKU karşılığında çalışanları yenilikçi davranış sergilemeye içsel olarak motive etmektedir (Paré & Tremblay, 2007). Bu nedenle bu organizasyonun yenilik için güçlü bir iklimin yaygınlığının, çalışanlar arasında olumlu bir duygunun gelişmesine yol açacaktır (Cole vd., 2006). Çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri için daha da içsel bir şekilde motive olmalarını sağlayacaktır (Jaiswal & Dhar, 2017). Zhang ve arkadaşları (2019) çalışmalarında, YPIKU'nun çalışan bağlılığı ve yaratıcılığı artırdığını ortaya koymuşlardır. Eğitim programları ve performansa dayalı ödüllendirme gibi unsurların, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Blau (2017) ise Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde yaptığı

çalışmada, çalışanların örgütlerinden aldığı yüksek düzeydeki kaynakların iş tatmini ve yenilikçi düşünceleri olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca Du Plessis (2007), çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesinde ve yenilikçi fikir geliştirme süreçlerinde kritik bir rol oynadığını ve bu yenilikçi davranışların YPIKU'dan büyük ölçüde etkilendiğini vurgulamaktadır. Scott ve Bruce (1994) ise YPIKU'nun bireysel yenilikçiliği destekleyen bir kültür oluşturduğunu ve bu kültürün çalışanların yenilikçi davranışlarını artırdığını ortaya koymuşlardır. Sosyal mübadele teorisi ve daha önce yapılan araştırmaya bulgularından yola çıkarak Sekil-1'de sunulan kavramsal model geliştirilmiş ve şu hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1 = Yetenek geliştirici İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2 = Motivasyon artırıcı İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 = Olanak artırıcı İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

B. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri nicel yöntemler ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmanın yöntemi, tarama araştırması ya da anket tipi araştırma olarak ifade edilebilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Tarama yöntemi ile yapılan araştırmalarda katılımcıların belirli değişkenlere yönelik tutumları anketler yardımıyla tespit edilmektedir. Araştırmaya başlamadan önce Kayseri Üniversitesi'nin Araştırma Etik Kurulu'ndan 11.01.2024 tarihli ve 120/2023 sayılı onay alınmıştır. Araştırma çerçevesinde etik ilkelere ve araştırma sürecine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, gönüllü olarak katılım sağlanmış ve gizlilik ilkelerine riayet edilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve veriler yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılmıştır.

1. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmanın çalışma evrenini Kayseri’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin seçilmesinin temel nedeni, bu tür işletmelerde İK uygulamalarının daha kurumsal ve sistematik yapıda olacağı varsayımdır (Özçelik, 2018). Ayrıca, mevcut çalışmanın amacı, genel eğilimleri anlamaya yönelik olduğu için sektör sınırlaması getirilmemiştir. Bu kapsamda araştırma kapsamına girdiği düşünülen işletmelerde çalışan işgörelere, araştırmacının kişisel bağlantıları vasıtasıyla hazırlanan anket formu Google Forms uygulaması üzerinden potansiyel ulaştırılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada örneklem tekniği olarak kolayda örneklem tekniği tercih edilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2018). Veri toplama işlemi, 2024 yılı boyunca toplamda 3 ay süresince gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta 228 katılımcıdan veri toplanmış, ancak bazı anketlerde eksik yanıtlar olduğu için sadece 218 geçerli anket formu elde edilmiştir. Gürbüz ve Şahin’e (2018) göre, %95 güven düzeyinde 364 kişilik bir örneklem geniş bir evren için yeterli olarak kabul edilmekte, %90 güven düzeyinde ise 163 kişilik bir örneklem yeterli görülmektedir. Bu doğrultuda, mevcut çalışmada kullanılan örneklem, %90 güven düzeyini karşılamakta ve araştırma amacına uygun veriler sunduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

| Kategoriler | Frekans | Yüzdeler |
|-----------------|---------|----------|
| Yaş | | |
| 18-29 | 35 | 16,1 |
| 30-39 | 117 | 53,7 |
| 40-59 | 66 | 30,3 |
| Toplam | 218 | 100 |
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 126 | 57,8 |
| Erkek | 92 | 42,2 |
| Toplam | 218 | 100 |
| Eğitim | | |
| Lise ve altı | 21 | 9,6 |
| Önlisans | 15 | 6,9 |
| Lisans | 115 | 52,8 |
| Lisansüstü | 67 | 30,8 |
| Toplam | 218 | 100 |
| Tecrübe | | |
| 1-5 | 119 | 54,6 |
| 6-10 | 59 | 27,1 |
| 11-15 | 26 | 11,9 |
| 16-20 | 5 | 2,3 |
| 21-25 | 7 | 3,2 |
| Toplam | 216 | 99,1 |

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir. Bu demografik verilere göre, çalışmanın katılımcı profili birkaç temel eğilimi ortaya koymaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun (%84) 30 yaş ve üzerinde olduğu, özellikle 30-39 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların genellikle kariyerlerinin aktif döneminde olduğunu, dolayısıyla çalışmanın iş hayatındaki deneyimlere dayalı içgörüler sunabileceğini göstermektedir. Cinsiyet açısından, kadın katılımcıların erkeklere göre daha yüksek bir oranla temsil edilmesi (%57,8 kadın, %42,2 erkek), çalışmanın kadınların perspektiflerini daha fazla yansıtabileceğini düşündürmektedir. Bu dağılım, cinsiyet temelli analizlerde farklı bakış açılarını keşfetmek için bir fırsat sunabilir. Eğitim düzeyine baktığımızda, katılımcıların büyük bir bölümünün (%83,6) lisans veya lisansüstü eğitim almış olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, örneklemdeki bireylerin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ve potansiyel olarak yenilikçi davranışlar ve yetenek geliştirme gibi konularda daha donanımlı görüşler sunabileceğini işaret etmektedir. İş tecrübesi açısından, katılımcıların %54,6’sının 1-5 yıl tecrübesi olduğu, dolayısıyla örneklemin genç profesyonellerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, 6 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların varlığı (%44,5), çalışmada daha geniş bir deneyim yelpazesine ulaşılmasına olanak tanımaktadır. Ancak, 16 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların düşük oranlarda yer alması, bu gruba yönelik çıkarımların sınırlı olabileceğini göstermektedir. Genel olarak, bu demografik veriler çalışmanın genç, eğitilmiş ve kariyerlerinin farklı aşamalarında olan profesyonelleri hedeflediğini göstermektedir. Bu durum, sonuçların bu profildeki bireyler için daha doğrudan uygulanabilir olabileceğini işaret ederken, deneyimli çalışanlar açısından daha sınırlı içgörü sunulabileceğini akla getirmektedir.

2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntem tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde YPİKU’na yönelik maddeler, ikinci bölümünde ise yenilikçi işgören davranışını ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara (yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe) yer verilmiştir. Tasarlanan anket formu Ek-1’de sunulmuştur.

Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Ölçeği: Çalışanların YPİKU’na yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla Prieto ve Santana (2012) tarafından geliştirilen 30 maddelik ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte yetenek geliştirici (Örnek madde: *Bu işletmede çeşitli testler ve mülakatlar da dahil olmak üzere, işe alım ve seçimde kapsamlı prosedürler kullanılır*), motivasyon artırıcı (Örnek madde: *Bu işletmede çalışanlar, temel maaşlarına ek olarak bireysel performanslarına göre maddi ödüller alırlar.*) ve olanak artırıcı (Örnek madde: *Çalışanlar problem çözme ve karar verme süreçlerine katılmaya davet edilir.*) İK uygulamalarının her birisine yönelik 10’ar ifade bulunmaktadır. İlk 10 madde yetenek boyutunu, ikinci 10 madde motivasyon boyutunu ve son 10 madde olanak boyutunu ifade etmektedir. Ölçekteki maddeler 5’li Likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Araştırmaya katılacak yenilikçi davranışlarını ölçmek amacıyla Çalışkan vd. (2019) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçek kullanılmıştır. Örnek madde: *Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.* Ölçekteki maddeler 5’li dereceli sıklık ölçeği (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) şeklinde tasarlanmıştır.

3. İşlem ve Analizler

Bu araştırmanın verileri IBM SPSS 28 ve IBM AMOS 28 programları kullanılarak analiz edilmiştir. YPIKU ve yenilikçi davranış ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve keşfedici faktör analizi (KFA) tercih edilmiştir (Gürbüz, 2021). DFA sonuçları; χ^2/df (Ki Kare/degrees of freedom), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum iyiliği indeksleri kullanılarak yorumlanmıştır (Byrne, 2016; Kline, 2015). Yazında kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri Tablo 2'dedir. Söz konusu ölçeklerin güvenilirlikleri, Cronbach alfa katsayısı ile tespit edilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2018). Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinde Pearson korelasyon, hipotezlerin test edilmesinde ise çoklu doğrusal regresyon analizi tercih edilmiştir.

Tablo 2. Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçümü | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------|-----------------------|-----------------------|
| χ^2/df | $\chi^2/df \leq 3.00$ | $\chi^2/df \leq 5.00$ |
| CFI | CFI ≥ 95 | CFI ≥ 90 |
| RMSEA | RMSEA ≤ 05 | RMSEA ≤ 10 |
| SRMR | SRMR ≤ 05 | SRMR ≤ 08 |

(Byrne, 2016; Gürbüz, 2021; Kline, 2016)

C. BULGULAR

1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

1.1. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri:

YPIKU Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini test etmek için DFA kullanılmıştır. Ölçeğin üç boyutlu yapısı toplanan veri ile doğrulanmaya çalışılmış ancak elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçeğin mevcut faktöriyel yapısının toplanan veri ile uyumlu olmadığını göstermiştir ($\chi^2 [N= 218] = 236,84; p < 0,05; \chi^2/sd = 7,20; CFI = 0,76; SRMR = 0,15; RMSEA = 0,12$). Bunun üzerine DFA'da elde edilen düzeltme indekslerine bakılarak aynı boyut altında yer alan maddelerin hata varyansları birleştirilmiştir. Tüm denemelere rağmen ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin uyum iyiliği değerlerinin yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde olmadığı görülmüştür (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019, Kline, 2016).

DFA sonucunda yapısı doğrulanamayan ölçeğin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla KFA uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve Varimax rotation tekniği kullanılarak yapılan KFA neticesinde beş boyutlu yapı elde edilmiştir. Ancak döndürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde baz maddelerin faktör yüklerinin 0.5'ten düşük olduğu baz maddelerin ise çapraz yüklenme eğilimi gösterdikleri (Gürbüz & Şahin, 2018) saptanmıştır. Bu nedenle, sorunlu olduğu değerlendirilen bu maddeler teker

teker analizden çıkarılarak KFA tekrarlanmıştır. Nihai KFA sonucunda toplam 20 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapı keşfedilmiştir. Bahse konu ölçeğin keşfedilen faktör yapısı ise Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere birinci faktör olan Olanak artırıcı IK uygulamaları toplam sekiz maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 26,30'unu açıklamaktadır. İkinci faktör olan Motivasyon artırıcı IK uygulamalarında ise toplam altı madde yer almaktadır ve toplam varyansın % 22,68'ini açıklamaktadır. Son faktör olan Yetenek geliştirici IK uygulamalarında da yine altı madde yer almakta olup bu faktör toplam varyansın % 21,67'sini açıklamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekteki maddeler arasındaki ilişkileri dikkate alarak bir ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için kullanılır (Gürbüz & Şahin, 2018). Genellikle Cronbach alfa katsayısının en az 0,70 olması önerilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Cronbach alfa ile test edilen güvenilirlik analizleri sonucunda, Olanak artırıcı IK uygulamaları boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,93, Motivasyon artırıcı IK uygulamalarında boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,92 ve son olarak Yetenek geliştirici IK uygulamaları boyutunun güvenilirlik katsayısının ise 0,82 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar keşfedilen boyutların yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir (Gürbüz & Şahin, 2018). Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için DFA uygulanmıştır. DFA sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği değerlerinin, literatürde genel olarak kabul gören sınırlar içinde olmadığı saptanmıştır ($\chi^2 [N= 218] = 873,83; p < 0,05; \chi^2 / sd = 5,43; CFI = 0,83; SRMR = 0,15; RMSEA = 0,14$). Bu sonuç söz konusu ölçeğin geçerliğinin başka örneklerde tekrarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

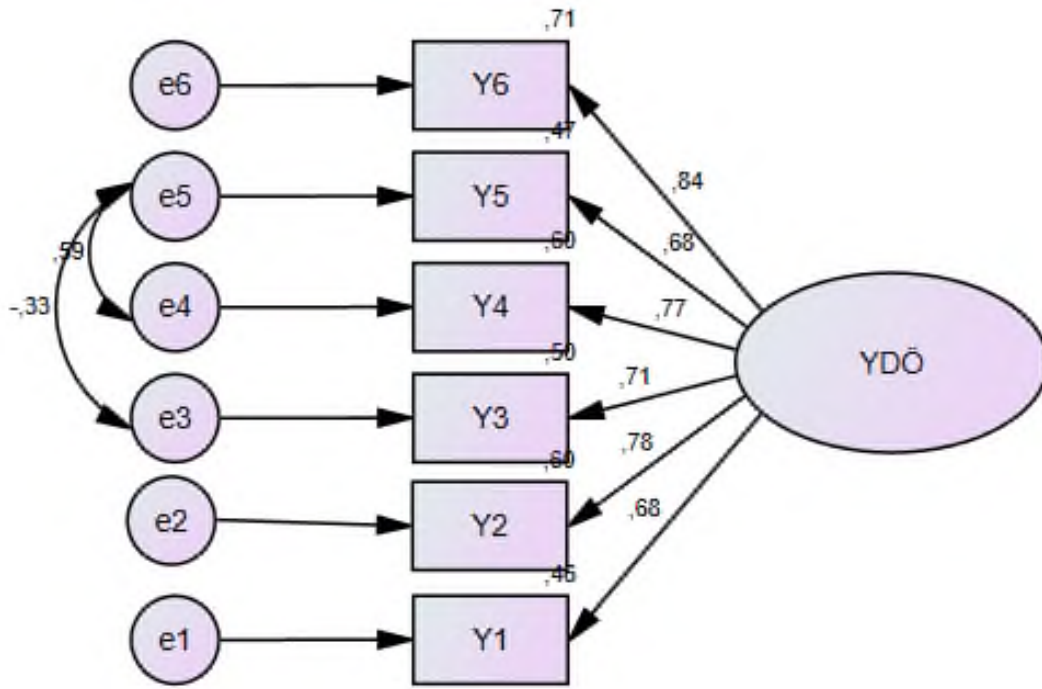
Tablo 3. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Ölçeği'ne Ait Nihai KFA Sonuçları

| Boyut | Maddeler | Faktör Yüğü | Açıklanan varyans | Cronbach's Alfa |
|-------------------------------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|
| Olanak artırıcı İK uygulamaları | Madde 26 | ,839 | % 26,30 | 0,93 |
| | Madde 28 | ,770 | | |
| | Madde 30 | ,751 | | |
| | Madde 24 | ,749 | | |
| | Madde 29 | ,715 | | |
| | Madde 22 | ,657 | | |
| | Madde 27 | ,614 | | |
| | Madde 25 | ,552 | | |
| Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | Madde 12 | ,862 | % 22.68 | 0,92 |
| | Madde 13 | ,839 | | |
| | Madde 14 | ,732 | | |
| | Madde 11 | ,698 | | |
| | Madde 19 | ,605 | | |
| | Madde 17 | ,554 | | |
| Yetenek geliştirici İK uygulamaları | Madde 1 | ,803 | % 21.67 | 0,82 |
| | Madde 5 | ,800 | | |
| | Madde 1 | ,788 | | |
| | Madde 3 | ,679 | | |
| | Madde 2 | ,608 | | |
| | Madde 6 | ,508 | | |
| Açıklanan toplam varyans : %70.65 | | | | |

KMO= 0,89, $\chi^2= 4199,97$, $df= 190$, $p < 0.01$

1.2. Yenilikçi Davranış Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri:

Yenilikçi Davranış Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz & Şahin (2018) tarafından önerilen yönergeler doğrultusunda tek faktörlü DFA uygulanmıştır. DFA sonuçları, altı maddeye dayanan tek boyutlu faktöriyel yapının doğrulandığını göstermiştir. Bu analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri, literatürde genel olarak kabul gören sınırlar içinde yer almaktadır (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019, Kline, 2016), bu da ölçeğin veriyle uyumlu ve geçerli olduğunu göstermektedir ($\chi^2 [N= 218] = 21,90$; $p < 0,05$; $\chi^2 / sd = 3,12$; CFI = 0,98; SRMR = 0,06; RMSEA = 0,07). Yenilikçi Davranış ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 2'de sunulmuştur. Şekil 2'den görülebileceği gibi, maddelerin faktör yük değerleri 0,68 ile 0,84 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,88 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, literatürde yaygın olarak kabul edilen 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğundan (Gürbüz & Şahin, 2018), ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 2: Yenilikçi Davranış Ölçeğine Ait DFA Yol Diyagramı

2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

YPIKU ve yenilikçi davranış değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Yenilikçi davranış ile yetenek ($r= 0,318$; $p<0,01$), motivasyon ($r= 0,381$; $p<0,01$), ve olanak ($r= 0,397$; $p<0,01$) artırıcı İK uygulamaları arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. YPIKU boyutlarının birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olduğu gözlemlenmiştir. Demografik değişkenlerden ise iş deneyimi ile Yenilikçi davranış arasında ($r = 0,139$; $p<0,05$) olumlu yönde düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu, katılımcıların deneyimleri arttıkça yenilikçi davranışlarının da arttığına işaret etmektedir. Buna ilave olarak yaş ile YPIKU boyutları arasında ise olumsuz yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | Ort. | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-------|------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 1. Yenilikçi davranış | 3,84 | ,76 | | | | | | |
| 2. Yetenek geliştirici İK uygulamaları | 3,80 | ,80 | ,318** | | | | | |
| 3. Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | 3,40 | 1,00 | ,381** | ,651** | | | | |
| 4. Olanak artırıcı İK uygulamaları | 3,71 | ,80 | ,397** | ,700** | ,764** | | | |
| 5. Cinsiyet | - | - | ,030 | ,013 | ,050 | -,058 | | |
| 6. Yaş | 35,93 | 7,91 | -,008 | -,227** | -,217** | -,274** | ,494** | |
| 7. Deneyim | 6,30 | 5,18 | ,139* | ,028 | ,055 | ,050 | ,292** | ,355** |

Not: * $p < ,05$, ** $p < ,01$ anlamlı korelasyon. Cinsiyet 0= Kadın, 1= Erkek; Ort. Ortalama, SS= Standart Sapma.

3. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinde bağımlı değişken ile anlamlı ilişki gösteren iş deneyimi değişkeni kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir. YPIKU boyutlarının kendi aralarında yüksek korelasyon göstermesi çoklu bağlantı sorununa yol açabileceğinden (Gürbüz & Sahin, 2018), her bir YPIKU boyutu için ayrı bir regresyon modelleri kurulmuştur. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Tahmin değişkenleri | Bağımlı Değişken: Yenilikçi davranış | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------|------|-------|-------|
| | β | t | SE | R^2 | F |
| Model 1 | | | | | |
| İş deneyimi | 0,131* | 2,03 | 0,01 | 0,12 | 14,56 |
| Yetenek geliştirici İK uygulamaları | 0,318** | 4,94 | 0,06 | | |
| Model 2 | | | | | |
| İş deneyimi | 0,118 | 1,88 | 0,01 | 0,17 | 22,39 |
| Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | 0,393** | 6,31 | 0,05 | | |
| Model 3 | | | | | |
| İş deneyimi | 0,120 | 1,92 | 0,01 | 0,17 | 22,31 |
| Olanak artırıcı İK uygulamaları | 0,393** | 6,29 | 0,05 | | |

Not: * $p < ,05$, ** $p < ,01$ anlamlı korelasyon. Standardize beta katsayıları raporlanmıştır. SH= Standart Hata.

Hipotez 1 = Yetenek geliştirici İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5 Model 1’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre, yetenek geliştirici İK uygulamaları, iş deneyimi değişkeni ile birlikte yenilikçi işgören davranışındaki değişimin %12’sini ($R^2 = 0,12$) açıklamaktadır. Yetenek geliştirici İK uygulamaları, yenilikçi işgören davranışını olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = 0,318, p < 0,01$). Benzer şekilde, iş deneyimi, yenilikçi işgören davranışını olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = 0,131, p < 0,01$). Bu bulgular birinci araştırma hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Hipotez 2 = Motivasyon artırıcı İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Tablo 5 Model 2’de araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, motivasyon artırıcı İK uygulamaları, iş deneyimi değişkeni ile birlikte yenilikçi işgören davranışındaki değişimin %17’sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,17$). Motivasyon artırıcı İK uygulamaları, yenilikçi işgören davranışını olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = 0,393, p < 0,01$). Bu bulgular araştırmanın ikinci hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Hipotez 3 = Olanak artırıcı İK uygulamaları ile yenilikçi işgören davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Son olarak, Tablo 5 Model 3’te araştırmanın son hipotezini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, olanak artırıcı İK uygulamaları, iş deneyimi değişkeni ile birlikte yenilikçi işgören davranışındaki değişimin %17’sini ($R^2 = 0,17$) açıklamaktadır. Olanak artırıcı İK uygulamaları, yenilikçi işgören davranışını olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = 0,393, p < 0,01$). Bu bulgular araştırmanın üçüncü hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir.

Tüm bu bulgular çerçevesinde yetenek geliştirici İK uygulamalarının ve iş deneyiminin yenilikçi işgören davranışını %12 oranında açıklayabildiğini ve her iki faktörün de bu davranış üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, motivasyon artırıcı İK uygulamaları ve iş deneyimi birlikte yenilikçi işgören davranışındaki değişimin %17’sini açıklayarak motivasyon artırıcı uygulamaların güçlü bir etkisini ortaya koymaktadır. Son olarak, olanak artırıcı İK uygulamalarının iş deneyimiyle birlikte yenilikçi işgören davranışı üzerinde %17’lik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş deneyimi ve YPIKU’nun, yenilikçi işgören davranışındaki değişimi açıkladığını ve bu uygulamaların bu davranışı olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir.

4. Farklılık Analizleri

Bu çalışmada, temel hipotezlere ilave olarak, temel değişkenlerin cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımından anlamlı düzeyde değişip değişmediğini test etmek amacıyla farklılık analizleri yapılmıştır. Katılımcıların YPIKU ve yenilikçi davranış değişkenlerine yönelik puanlarının cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmek amacıyla bağımsız gruplar arası t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir. Sonuçlar, katılımcıların YPIKU boyutlarına yönelik puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını

göstermektedir. Bununla birlikte, yenilikçi davranış puan ortalamalarının cinsiyetlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir ($t(216) = -1.78, p < 0,05$). Test sonuçları, erkeklerin yenilikçi davranış ortalaması puanlarının (Ort. = 3,95, S.S. = 0,73) kadınlara ait ortalaması puanlarından (Ort. = 3,76, S.S. = 0,77) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar Arası T-Testi Analizi Sonuçları

| Değişken | Demografik | n | Ortalama | S.S. | t | P |
|--|------------|-----|----------|------|---------------|--------------|
| Yetenek geliştirici İK uygulamaları | Kadın | 126 | 3,67 | ,83 | -0,443 | 0,330 |
| | Erkek | 92 | 3,77 | ,76 | | |
| Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | Kadın | 126 | 3,41 | 1,02 | 0,191 | 0,424 |
| | Erkek | 92 | 3,38 | 1,01 | | |
| Olanak artırıcı İK uygulamaları | Kadın | 126 | 3,78 | ,80 | -0,858 | 0,196 |
| | Erkek | 92 | 3,83 | ,81 | | |
| Yenilikçi davranış | Kadın | 126 | 3,77 | ,77 | -1,776 | 0,039 |
| | Erkek | 92 | 3,95 | ,73 | | |

Katılımcıların YPIKU ve yenilikçi davranış değişkenlerine yönelik puanlarının yaş durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre, motivasyon artırıcı İK uygulamaları ile yenilikçi davranış değişkenlerine yönelik puan ortalamalarının, deneklerin yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, motivasyon ve olanak artırıcı İK uygulamalarına yönelik puan ortalamalarının, yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, 30-39 yaş grubundaki deneklerin yetenek geliştirici İK uygulamaları skorlarının, 40 yaş ve üzeri grubundaki deneklerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($F(215) = 5,53, p < 0,01$). Benzer şekilde, 18-29 yaş grubundaki deneklerin olanak artırıcı İK uygulamalarına yönelik skorlarının, 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki deneklerin puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir ($F(215) = 4,38, p < 0,05$).

Tablo 7. Yaş Gruplarına Göre Varyans Analiz Sonuçları

| Değişken | Demografik | N | Ortalama | S.S. | F | P |
|---|-------------|-----|----------|------|--------------|--------------|
| Yetenek geliştirici İK uygulamaları | 18-29 | 35 | 3,66 | 0,79 | 5,526 | 0,005 |
| | 30-39 | 117 | 3,97 | 0,74 | | |
| | 40 ve üzeri | 66 | 3,59 | 0,87 | | |
| Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | 18-29 | 35 | 3,55 | 0,79 | 2,009 | 0,137 |
| | 30-39 | 117 | 3,47 | 1,05 | | |
| | 40 ve üzeri | 66 | 3,20 | 1,00 | | |
| Olanak artırıcı İK uygulamaları | 18-29 | 35 | 4,03 | 0,66 | 4,384 | 0,014 |
| | 30-39 | 117 | 3,72 | 0,83 | | |
| | 40 ve üzeri | 66 | 3,54 | 0,77 | | |
| Yenilikçi davranış | 18-29 | 35 | 3,86 | 0,77 | 0,057 | 0,945 |
| | 30-39 | 117 | 3,82 | 0,82 | | |
| | 40 ve üzeri | 66 | 3,86 | 0,65 | | |

Son olarak, deneklerin YPIKU ve yenilikçi davranış değişkenlerine yönelik puanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre, tüm değişkenlere yönelik puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, lise ve altı eğitim düzeyine sahip deneklerin yetenek geliştirici İK uygulamaları skorlarının, önlisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip deneklerin puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir ($F(214) = 5,15, p < 0,01$). Ayrıca, lise ve altı eğitim düzeyine sahip deneklerin motivasyon artırıcı İK uygulamaları skorlarının, diğer eğitim düzeylerine sahip deneklerin puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($F(214) = 8,28, p < 0,01$). Benzer şekilde, lise ve altı eğitim düzeyine sahip deneklerin olanak artırıcı İK uygulamaları skorlarının, diğer eğitim düzeylerine sahip deneklerin puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir ($F(214) = 9,41, p < 0,01$). Ayrıca, lise ve altı eğitim düzeyine sahip deneklerin yenilikçi davranış skorlarının, önlisans eğitim düzeyine sahip deneklerin puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır ($F(214) = 3,49, p < 0,05$).

Tablo 8: Eğitim Durumlarına Göre Varyans analiz Sonuçları

| Değişken | Demografik | N | Ortalama | S.S. | F | P |
|---|--------------|-----|----------|------|--------------|--------------|
| Yetenek geliştirici İK uygulamaları | Lise ve altı | 21 | 4,26 | 0,74 | 5,150 | 0,002 |
| | Önlisans | 15 | 3,27 | 0,68 | | |
| | Lisans | 115 | 3,84 | 0,77 | | |
| | Lisansüstü | 67 | 3,71 | 0,84 | | |
| Motivasyon artırıcı İK uygulamaları | Lise ve altı | 21 | 4,36 | 0,62 | 8,281 | 0,001 |
| | Önlisans | 15 | 3,09 | 1,25 | | |
| | Lisans | 115 | 3,37 | 1,00 | | |
| | Lisansüstü | 67 | 3,23 | 0,89 | | |
| Olanak artırıcı İK uygulamaları | Lise ve altı | 21 | 4,38 | 0,56 | 9,408 | 0,001 |
| | Önlisans | 15 | 3,07 | 0,78 | | |
| | Lisans | 115 | 3,73 | 0,84 | | |
| | Lisansüstü | 67 | 3,62 | 0,65 | | |
| Yenilikçi davranış | Lise ve altı | 21 | 3,99 | 0,86 | 3,489 | 0,017 |
| | Önlisans | 15 | 3,27 | 0,91 | | |
| | Lisans | 115 | 3,84 | 0,74 | | |
| | Lisansüstü | 67 | 3,92 | 0,69 | | |

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, YPIKU'nun işgörenlerin yenilikçi davranışlarıyla ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Kayseri'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 218 işgörenden veri toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, YPIKU'nun işgörenlerin yenilikçi davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan işgörenlerin YPIKU'na yönelik algıları pozitif yönde arttıkça, yenilikçi davranışları da artmaktadır. Bu bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Escribá-Carda vd., 2017; Imran & Al-Ansi, 2019; Miao vd., 2020). Bu çalışmanın literatüre temel katkısı son yıllarda ilgi görmeye başlayan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının yenilikçi davranışla ilişkisini Türkiye'de inceleyen ilk çalışmalardan olmasıdır.

Bu bulgularla birlikte bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırmanın bulguları, kolayda örneklem tekniği ile elde edilen ve Kayseri'deki işletmelerde çalışan 218 işgören ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma bulgularının genellemesinde dikkatli olunmalıdır. Gelecekte daha geniş örneklemlerde yapılacak çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır. YPIKU'nun yenilikçi davranışları nasıl etkilediği konusundaki mekanizmaları anlamak için ileride daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca, farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde yapılan benzer çalışmalarla bulguların genelleştirilmesi önemlidir. Bu çalışmanın sınırlamaları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, verilerin sadece tek bir şehirdeki işletmelerden elde edilmiş olması, genellenebilirlik konusunda kısıtlamalar getirebilmektedir. Araştırmanın başka bir verilerin kesitsel olarak ve yani kaynaktan (işgörenlerden) toplanmış olmasıdır. Anketler, katılımcıların öznel yanıtlarına dayandığı için yanıtlarda sosyal beğenirlik hatası veya ortak yöntem yanlılığına neden olmuş olabilir (Gürbüz ve Sahin, 2018). Ayrıca, anketin elektronik ortamda uygulanması, katılımcıların cevap verme sürecinde dikkat eksikliği

veya anketin tamamlanması için yeterli zaman ayırmamaları gibi sorunlara neden olmuş olabilir. Gelecek çalışmalarda daha güçlü araştırma tasarımları kullanılması daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırma bulguları, işletmelerin İK politikalarının yenilikçi davranışları teşvik edebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini yenilikçilik odaklı olarak geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, işletme ve uygulamacılar için birtakım öneriler getirilebilir. İşletme yöneticileri, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırmak için yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu kapsamda;

İşletmeler, insan kaynakları politikalarını yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu politikalar, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, risk almalarını ve yeni projeler geliştirmelerini teşvik etmelidir. İşletmeler, çalışanların yenilikçi becerilerini ve düşünme tarzlarını geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve gelişim programları sunmalıdır. Yaratıcı düşünme, problem çözme ve takım çalışması gibi becerileri destekleyen programlar işgörenlerin yenilikçi davranışlarını artırabilir.

İşletmeler, yenilikçi davranışları teşvik etmek için ödüllendirme ve tanıma sistemleri oluşturmalıdır. Çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşmaları, yeni projeler geliştirmeleri veya süreçleri iyileştirmeleri durumunda takdir edilmeleri, motivasyonlarını artırabilir ve yenilikçilik kültürünü güçlendirebilir. İşletmeler, çalışanlar arasında açık iletişim ve işbirliği ortamının oluşturulmasına özen göstermelidir. İnsan kaynakları departmanı, çalışanların fikirlerini dinlemeli, geri bildirim sağlamalı ve işgörenler arasında bilgi paylaşımını teşvik etmelidir. İletişim ve işbirliği, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve yayılmasını destekleyebilir.

Ayrıca, bu çalışmada elde edilen bulgular, katılımcıların YPIKU (Yetenek Geliştirici, Motivasyon Artırıcı ve Olanak Artırıcı İK uygulamaları) ile yenilikçi davranışlarıyla ilgili puanlarının, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Cinsiyet analizi, erkeklerin yenilikçi davranış puanlarının, kadınlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, erkeklerin yenilikçi düşünme ve yaratıcı süreçlere daha fazla yatkın olabileceğini işaret edebilir. Yaş grupları arasındaki farklılıklara bakıldığında ise, 30-39 yaş grubunun yetenek geliştirici İK uygulamaları ve 18-29 yaş grubunun olanak artırıcı İK uygulamaları puanlarının, 40 yaş ve üzeri gruptan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, daha genç grupların İK uygulamalarından daha fazla fayda sağladığını veya daha duyarlı olduklarını gösterebilir. Eğitim durumu analizinde ise lise ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların İK uygulamalarıyla ilgili yüksek puanlar aldığı ve yenilikçi davranış gösterdikleri görülmektedir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin, özellikle düşük seviyede eğitim gören bireylerin gelişen yenilikçi davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynadığını düşündürmektedir.

Bu farklılıkların anlamlı düzeyde belirlenmesi, eğitilmiş ve deneyimli İK uygulamalarının her yaş ve eğitim seviyesine özgü olarak uyarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede, farklı yaş ve eğitim gruplarındaki bireylerin motivasyonlarını artıracak, yenilikçi davranışları teşvik edecek şekilde hedeflenmiş İK stratejileri geliştirilmelidir. Ayrıca, kadınlar ve erkekler arasındaki yenilikçi davranış farklarının üzerinde durulmalı ve cinsiyete dayalı özel gelişim fırsatları sağlanarak, her cinsiyetin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini daha iyi şekilde destekleyen ortamlar oluşturulmalıdır.

Etik Kurul İzni

Kayseri Üniversitesi'nin Araştırma Etik Kurulu'ndan 11.01.2024 tarihli ve 120/2023 sayılı onay alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmada tüm yazarlar araştırmanın tasarımı, veri toplama, analiz ve yorumlama, makalenin yazımı, gözden geçirilmesi ve yayına hazır hale getirilmesi süreçlerine eşit ölçüde katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.



References

- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(17), s.27-49.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, S., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life* (1. bs). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boon, C., Jiang, K., Takeuchi, R., & Gong, Y. (2022). *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness*. New York: Taylor & Francis.
- Bordia, S., Restubog, S. L. D., Bordia S. & Tang, R. L. (2017). Effects of resource availability on social exchange relationships: the case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447-1471.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation: Employee perceptions of line management performance. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Brown, A., Shipton, H., Sparrow, S., & Budhwar, S. (Eds.). (2016). *Human Resource Management, Innovation and Performance*. Palgrave Macmillan.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Evans, A., & Chun, E. (2012). *Creating a tipping point: strategic human resources in higher education: ASHE higher education report*. John Wiley & Sons.
- Farazmand, A. (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from new zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190. <https://doi.org/10.2307/3069345>
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi [Structural equation modeling with AMOS]*. Seckin Publishing.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seckin Publishing.
- Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770-3799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>
- Gürlek, M. (2020). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkiler? İş tutumlarının aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59-76.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Imran, R., & Al-Ansi, K. S. H. (2019, March). High performance work system, job engagement and innovative work behavior: An exploration in Omani context. In *Proceedings of the 2019 2nd International Conference on Computers in Management and Business* (pp. 24-28).
- İspir, İ., & Yeşil, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğine ve performansına etkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 190-209.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.

- Kozbelt, A., Beghetto, R. A., & Runco, M. A. (2010). Theories of Creativity. İnde J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (ss. 20-47). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.004>
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management* (1st ed). Jossey-Bass.
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150.
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mostafa, A. M. S. (2017). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163-176.
- OECD. (2020). *Getting skills right: Workforce innovation to foster positive learning environments in Canada*. OECD Publishing.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Pelenk, S. E. (2020). İş güvencesizliğinin görev performansına etkisi: yenilikçi davranışın düzenleyici rolü. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 214-228. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.730234>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Prieto, I. M., & Santana, P. P. M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sezgin, O. B., Uçar, Z., & Duygulu, E. (2015). Güven, yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-1. <https://doi.org/10.24889/ifede.268156>
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. S. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Türkoğlu, İ. (2020). *ASEAD 5. uluslararası sosyal bilimler sempozyumu bildiriler kitabı*. Astana Yayınları.

- Wei, Y.-C., Han, T.-S., & Hsu, I.-C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1631–1648.
- Werner, J. M. (2021). *Human resource development: Talent development*. Cengage Learning.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2015). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607.
- Zhang, Y., Long, L., Wu, T.-Y., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 698–719.
- Zhong, L. (2013). Effects of high performance human resource practices on employee job performance. *Chinese Journal of Management*, 10, 993–1033.

