

# İç Girişimcilik Eğilimine İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Bakış

Gaye ÖZÇELİK<sup>1</sup>

## Öz

Girişimcilik olgusunun işletmelerin içsel faaliyetlerine yönelmesi, iç girişimcilik kavramını ortaya çıkarmıştır. İç girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesi konusunda, yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) içinde ele alınan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın amacı, stratejik İKY'nde uyum ve esneklik yaklaşımı çerçevesinde YPİS içinde ele alınan İKY uygulamalarının örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimine olası etkilerini kavramsal bir çerçevede incelemektir. Ayrıca, iç girişimcilik ve yenilikçiliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki değişimlerden örnekler verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Girişimcilik, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Stratejik Uyum ve Esneklik

## Intrapreneurship Orientation in Consideration With Human Resources Management Practices

### Abstract

Intrapreneurship refers to carrying out entrepreneurial activities in an existing enterprise. Some HR practices which have been found to enable high performance-labeled as high performance work systems (HPWS) - are considered in literature as important

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., İletişim Fakültesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Eski Silaharağa Elektrik Santrali Kazım Karabekir Cad. No: 2/13, 34060 Eyüp-İstanbul. Tel: +90 212 3115000. E-mail adresi: gaye.ozcelik@bilgi.edu.tr ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7130-8534>.

dimensions for supporting intrapreneurship and innovation. This study aims at theoretically addressing some potential influences of HPWS on intrapreneurial activities on the basis of fit and flexibility approach in strategic HRM with some examples of changes in HPWS regarding HRM practices.

*Keywords:* Intrapreneurship, High Performance Work Systems (HPWS), Human Resource Management (HRM), Strategic Fit and Flexibility.

## 1. GİRİŞ

Girişimcilik, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsatların proaktif bir şekilde değerlendirilerek, işin kurulması, geliştirilmesi, yenilik yapılması ve risk alınması anlamına gelmektedir. Girişimci ise bir işletmeyi kuran, geliştiren, yöneten ve risk alan kişi olarak tanımlanır. Yenilik yapma, risk alma gibi faaliyetlerin girişimciliğin önemli parçaları olduğu düşünüldüğünde, kavramın varlığı insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Öte yandan günümüze geldiğimizde, özellikle ortaya çıkan bilgi toplumu ile geleneksel üretim faktörleri olan emek ve doğal kaynakların önemini yitirmeye başladığı görülmektedir. Bununla beraber, teknolojik değişim ve gelişmelerle birlikte ortaya çıkan çeşitli fırsatlar ve tehditler, azalan istihdam gibi nedenlerden dolayı özellikle son yıllarda bu yana girişimcilik olgusunun ve girişimcilerin iş dünyasında gittikçe artmakta olduğu görülmektedir.

Girişimciliğin işletmelerin içsel faaliyetlerine yönelmesi, ya da işletme içerisinde girişimciliğe imkân sağlayan yapı, iç girişimcilik olgusunu ortaya çıkarmıştır. İç girişimcilik, 1970'lerden bu yana gerek akademisyenlerin gerekse uygulamacıların çalışma alanına girmiş bir kavramdır (Ağca ve Kurt, 2007). Kavram, ilk kez Gifford Pinchot III ve Elizabeth Pinchot (1978) tarafından "Intra-Corporate Entrepreneurship" başlıklı makale ile ortaya atılmış olup, mevcut bir örgüt içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik örgüt içinde yenilikçi düşünceler, yeni ürün, hizmet ve süreçler anlamında yeni iş girişimleri başlatmaya yönelik faaliyetleri kapsar (Ağca ve Baş; Ed. Karadal, 2013).

1970'ler ve sonrasında artan küreselleşme olgusu ve gelişen teknoloji ile birlikte, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için fark yaratabilmek ve yenilikçi olmak zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca yine rekabetçi duruşunu ve örgütsel karlılığını geliştirmek anlamında, işletmeler birleşme, satın alma, küçülme, ya da doğru büyümeyi yakalamak gibi yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunmaya başlamışlardır (Akdoğan ve Cingöz, 2015). İşletmelerde meydana gelen tüm bu değişimler ve kaçınılmaz bir gereklilik olan yenilikçilik olgusu ile birlikte işletmedeki kaynakların örgütlerde rekabet avantajı yaratmadaki önemi vurgulanmaya başlamıştır. İşte bu sebeple, içsel bir kaynak olan insan kaynaklarının yönetimi de kurumlarda diğer kaynakların yönetimi gibi stratejik bir önem kazanmıştır (Becker ve Huselid, 2006).

İç girişimciliğin başarılı olmasında etkili olan unsurlar ile ilgili olarak, yazında etkin insan kaynakları yönetimini uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir (Morris ve Jones, 1993; Wang ve Zang, 2005; Kaya, 2006; Schmelter ve diğerleri, 2010; Montoro-Sánchez ve Soriano, 2011). Hatta girişimciliğin örgütsel yapılar içerisinde geliştirilmesi konulu çalışmasında Schuler (1986), örgüt düzeyindeki girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesinde insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar ve uygulamaların önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimini, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapı içinde incelemektir. Çalışmada, örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimine, iç girişimciliğin yenilikçilik, kendini yenileme boyutları dikkate alınarak YPİS kapsamındaki İKY uygulamalarının çerçevesinden bakılmaktadır. Ayrıca, günümüzdeki dijital ve teknolojik gelişmeler ışığında örgüt içi yenilikçilik ve girişimciliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki değişimlerden örnekler verilmektedir.

## **2. Girişimcilikte Güncel Bir Konu: İç Girişimcilik**

Girişimcilik genellikle işletme ve iktisat biliminde çalışılan kavramlardan biri olmakla birlikte, aslında hemen hemen her di-

siplinle ilgili olup, geçmişte çağdaş toplumların gelişmesinde etkili olmuş; bilgi ve teknoloji toplumuna dönüşen günümüz dünyasında ise daha da önem kazanmıştır. Kavram, ilk kez 1755 yılında Cantillon tarafından ortaya atılmıştır. Cantillon burada kar elde edilmesi amacıyla işleri organize edilmesinden ve risk alan bireyden söz etmektedir. Ardından Fransız Ekonomist J.B. Say'ın görüşleri ile birlikte girişimcilik emek, sermaye ve doğal faktörlerine ek olarak dördüncü bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir<sup>2</sup>.

Girişimcilik kavramı hakkında yazında çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Ünlü İktisatçı Joseph Schumpeter girişimciliği yenilikçilik olarak tanımlamakta ve "yaratıcı yıkım" terimine vurgu yapmaktadır. Buna göre girişimciler yeni ürünlerden, yeni ve hiç denenmemiş teknolojilerden faydalanarak yenilikler yaparak yaratıcı yıkıma neden olmaktadır. (Basılğan, 2011). Pinchof'a (1985) göre girişimcilik ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları kapsayan bir kavramdır. Hisrich ve Peters (2002: 47) ise girişimciliğin "fırsatları tahmin etme, var olan fırsatları görme ya da fırsatların yaratılması sürecini içerdiğini savunmaktadır. Kısaca, girişimcilik, olası belirsizlik ve engellere rağmen yeni ürün, yöntem, teknoloji, süreç, organizasyon oluşturmaya ya da geliştirmeye yönelik çabanın ortaya konması süreci olup, günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ve geleceği yakalamanın önemli dinamiklerinden biri olarak görülmektedir.

Öte yandan, mevcut işletmeler de rekabet avantajı elde etmek, değişimlere yenilikçi bakış açıları ile uyum sağlamak durumundadırlar. Bu nedenle, örgüt bünyesindeki çalışanların da yenilikçi yaklaşımlara sahip olmaları, değişime açık olmaları, güncel yöntem, süreç ve uygulamaları hayata geçirme konusunda istekli olmaları beklenmektedir (Ağca ve Baş: Ed. Karadal, 2016). İşte bu noktada **iç girişimcilik**, örgüt içerisindeki girişimci faaliyet ve uygulamaların desteklenmesi anlamında güncel sayılabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

İç girişimcilik, girişimcilik yaklaşımının işletmeye yönlendirilmesi ya da işletmelerin girişimci etkinliklerde bulunması olarak

<sup>2</sup> The Economist, Idea Entrepreneurship, <http://www.economist.com/node/13565718>, 15 Mayıs 2017'de erişildi.

açıklanabilir. Mevcut işletmeler içinde yeni işletmelerin yaratılmasını (Burgers ve diğerleri, 2009) ya da bu işletmelerdeki çalışanlar tarafından yeni ürün ve hizmet süreci teknolojiye yönelik fırsatlardan yararlanılmasını da ifade etmektedir (Antoncic, 2000). İç girişimciliğin teşvik edildiği örgütlerde, çalışanlar işletme içinde klasik bir girişimci gibi risk alma, yenilik yapma ya da yenilik yapılması yönünde çevresini harekete geçirme, ürün, fikir ya da süreçleri geliştirme gibi faaliyetlere ilişkin teşvik edilmektedirler (Yok ve Kök, 2006; Ağca ve Baş: Ed. Karadal, 2016).

## 2.1. İç Girişimciliğin Boyutları

İlgili yazında farklı yazar ve araştırmacılar tarafından örgütün girişimsel eğilimine ya da diğer bir deyişle iç girişimciliğin boyutlarına yönelik çeşitli model ve görüşler belirtilmiştir. Konuyla ilgili olarak Miller (1983) iç girişimcilik eğiliminin 3 önemli boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar, *yenilikçilik*, *risk alma* ve *proaktiflik*dir. Daha sonraları Lumpkin ve Dess (1996) tarafından bu üç boyuta *rekabetçi saldırganlık* ve özerklik olmak üzere iki yeni boyut daha eklemiştir. Son dönemlerde iç girişimcilik eğilimi, yeni iş girişimleri başlatma, yenilikçilik, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003).

### 2.1.1. Yeni Bir İş Girişiminde Bulunma

İç girişimciliğin en çok öne çıkan özelliği olarak yeni bir iş girişiminde bulunma boyutu, yeni pazarların geliştirilmesi, iş birimlerinin, işletmelerin kurulması veya mevcut bir örgütte ürünlerin, hizmetlerin ve kaynakların yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir (Antoncic and Hisrich; 2001: 498). Çeşitli birleşmeler ve satın almalar, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarların yaratılması, ortak girişimler bu boyuta örnek gösterilebilir.

### 2.1.2. Yeni İş Alanları Yaratma

Yeni pazarların geliştirilmesi ve/veya ürünlerin yeniden düzenlenmesi sayesinde yeni iş alanları ortaya çıkacaktır. Bu sayede mevcut örgüt kendisine yeni bir iş alanı yaratmış olacaktır.

### **2.1.3. Yenilikçilik**

Kıyasıya rekabetin hakim olduğu, çevresel belirsizliğinin hüküm sürdüğü pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak konusunda yenilikçilik boyutu ön plana çıkmaktadır. Zira yenilikçiliğe açık işletmeler değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap vererek onlarda memnuniyet ve bağlılık geliştirebilirler (Kaygın, 2012). Yenilikçilik boyutu, yeni ürün ve/veya teknoloji gelişimine katkı sağlayacak yeni bir fikir, deneme ya da buluşun desteklenmesi eğilimi ile ilgilidir. Burada söz konusu fikrin pazarlanabilir bir ürün, hizmet ya da metoda dönüştürülebilmesi gerekmektedir. Yenilik yapabilmek gerek girişimcilik gerekse iç girişimcilikte başarıyı etkileyen en önemli özelliklerden biridir.

### **2.1.4. Kendini Yenileme**

Mevcut işletme içerisindeki yenilikçilik boyutuna ek olarak, kendini yenileme ya da stratejik yenilenme boyutu da iç girişimcilikte birbiri ile ilişkili olan iki unsurdur. Kendini yenileme örgütsel değişime işaret etmektedir. Değişen çevresel koşullara bağlı olarak örgüt strateji ve politikalarını yeniden değerlendirmeli ve yeniden yapılandırmalıdır. Bu sayede koşullarla uyumlu bir stratejik ve örgütsel değişim gerçekleşerek, örgüt faaliyetlerinin etkin yürütülmesi sağlanacaktır.

### **2.1.5. Risk Alma**

Örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde de risk alma konusu kaçınılmazdır. Burada önemli olan yeni fırsatlardan yararlanabilmek için cesur kararlar alınması ile ilgili olarak örgüt yönetiminin yaklaşımıdır. Yöneticilerin ve çalışanların risk alma eğilimlerinin teşvik edilmesinin iç girişimciliği olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir.

### **2.1.6. Proaktif Olma**

Proaktiflik gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları, talepleri, ihtiyaçları veya değişimleri önceden tahmin ederek harekete geçmek ve olaylara yön vermek anlamına gelmektedir. Proaktiflik öncü ve girişken olmakla ilişkilendirilmektedir (Bateman ve Crant,

1993). Proaktiflik boyutunda takipçilik söz konusu değildir; daima rakiplerden önce harekete geçerek onlara önderlik etme söz konusudur.

### **2.1.7. Rekabetçi Saldırganlık**

Rekabetçi saldırganlık, rakiplerine meydan okuma ya da rakiplere karşı saldırganlık eğilimi göstermektedir. Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayamayan veya mevcut üstünlüğünü kaybeden örgütler varlıklarını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıyadırlar.

## **3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri**

Günümüzün yoğun rekabet ortamında insan sermayesinin etkili bir şekilde yönetilme gerekliliği ile stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) konusu oldukça önem kazanmıştır. Diğer bir deyişle, insanın işletme içerisindeki diğer kaynaklar gibi stratejik olarak yönetilmesi hususu ön plana çıkmıştır.

Stratejik İKY Schuler (1992: 21) tarafından "işletmenin başı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt seviyedeki işgörene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise, stratejik İKY, "işletme hedeflerine ulaşılmasına destek olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi" olarak açıklanmaktadır (Huselid, Jackson ve Schuler (1997: 171). Truss ve Gratton ise (1994: 663) kavrama "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği arttıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY'nin örgütün stratejik amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi" tanımını getirmişlerdir. Burada sözü edilen uyum kavramına ilişkin dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki çeşit uyumdan söz etmek mümkündür. Dikey uyum stratejik İKY uygulamaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu açıklarken (Schuler ve Jackson, 1987); yatay uyum insan kaynakları politika ve İK uygulamalarının birbirleri arasındaki içsel uyumunu ifade eder (Baird ve Meshoulam, 1988).

Öte yandan çevresel belirsizlik ve değişimlerin çok yoğun şekilde yaşandığı dünyamızda, yalnızca örgüt içi yatay ve dikey stratejik uyum değil, stratejik esneklik gereksinimi de ortaya çıkmıştır (Wright ve Snell, 1998). Esneklikle ilgili de yazında pek çok tanım yer almakla birlikte, stratejik esneklik Sanches (1995) tarafından firmanın dinamik rekabet çevresinden gelen farklı taleplere yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Stratejik esneklik örgütlerin çevreye uyum sağlama sürecinde alternatif stratejik seçeneklerin de dikkate alınmasını sağlar ve rekabet karşısında örgütlerin daha rahat hayatta kalabilmelerine yardımcı olur (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998). Stratejik esneklik yaklaşımını hedefleyen ve esneklik özelliği gösteren örgütlerde yenilik, öğrenme ve değişim gibi uygulamalarının varlığı söz konusu olup (Daft ve diğerleri, 2010), esnekliğin getirdiği yeniliğin örgüt içi girişimciliği destekleyeceği ifade edilebilir.

İçinde bulunduğumuz küresel, dinamik ve rekabetçi piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak artan taleple birlikte, işletmeler için sürdürülebilir yüksek performans sağlamak çok daha önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütlerde özellikle son birkaç on yıl içinde insan faktörü tüketilen bir 'kaynak' olarak değil, yüksek performans sağlamak amacıyla için etkin yönetilmesi gereken bir 'sermaye' unsuruna dönüşmüştür. Stratejik İKY bakış açısıyla özellikle yüksek performans odaklı insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamalarının, gerek örgüt stratejileri ile gerekse birbirleri ile karşılıklı uyumunun çalışanların etkinliğini arttıracacağı yazında ifade edilmektedir (Becker ve Gerhart, 1996; Wood, 1999; Way, 2002).

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) 1990'larda ortaya çıkan bir araştırma konusu olup, örgütsel performansı örgüt çalışanları kanalıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi ve istikrarlı insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Huselid, 1995). YPİS aynı zamanda stratejik İKY yaklaşımının altında yer alan ve kuramsal olarak İKY alanına zenginlik katan önemli konu başlıklarından biridir (Uyargil ve diğerleri, 2017). YPİS'ni felsefe olarak benimsemiş örgütlerde insan kaynakları faaliyetlerinin tek tek uygulamalar yerine birbirleri ile uyumlu olacak şekilde ve bütünsel bir anlayışla hayata geçirilmesi beklenmektedir (Huselid, 1995;



Becker ve Gerhart, 1996; Guthrie, 2001). Başka bir deyişle bir uygulamanın varlığı diğer uygulamaların da varlığını gerekli kılmaktadır. Ayrıca İKY uygulamalarının bütünsel bir şekilde birlikte hayata geçirilmesi, bu uygulamaların tek tek işletmede gerçekleştirilmesinin sağlayacağı etkinlikten çok daha büyük olacaktır. (Denton, 2006). Bu sistemler sayesinde öncelikle çalışan performansı artırılarak ardından örgütsel yüksek performansa ulaşmanın mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Elmas-Atay ve diğerleri, 2017). Yapılmış olan araştırmalarda, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgücü devir oranını azaltırken örgütsel performansı arttırdığı vurgulanmakta (Huselid, 1995; Den Hartog ve Verbung, 2004); ayrıca söz konusu uygulamaların iş tatmini, sosyal etkileşim, örgüte bağlılık gibi tutum ve davranışlar üzerinde doğrudan etkileri desteklenmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına yönelik farklı araştırmacı ve yazarlar arasında ortak bir görüş birliği bulunmamakla birlikte; genel olarak bu uygulamaların aşağıda yer alan 3 başlık altında toplanması mümkündür (Appelbaum ve Berg, 2001; Wright ve Boswell, 2002).

- 1. Çalışanların yeteneklerini geliştiren uygulamalar:** Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik olarak, özellikle adaylara seçme ve yerleştirme sürecinde uygulanan testler, yapılandırılmış mülakatlar ile personelin seçimi, becerilerin geliştirilmesine yönelik kapsamlı eğitimlerle çalışanların yetiştirilmesi gibi örnekler verilmektedir (Becker ve Huselid, 1996; Appelbaum, 2000; Way, 2002; Morris and Jones, 2003).
- 2. Çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalar:** Çalışanların motivasyonlarının arttırılmasını sağlayacak unsurlar arasında dışsal ve içsel ödüller sayılabilir (Hutchinson, 2003). Dışsal ödüller bireysel ve/veya takım bazlı performans sonuçlarına dayalı olarak verilen ödüllerken; resmi performans değerlendirme mekanizmaları, performansa dayalı etkin geri bildirim sunulması, performansa dayalı terfi sistemleri, işlerin ve görevlerin, gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi (iş dizaynı) ve işlerin ilgi çekici

hale getirilmesi, rotasyon, iş zenginleştirilmesi, işletme içinden terfi gibi kariyer alternatiflerinin yaratılması, iş-yaşam dengesinin desteklenmesi içsel ödüllere örnek olabilir.

- 3. Çalışanlara verilen fırsatları artırıcı uygulamalar:** Yönetim ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, işletme stratejisi hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, çalışan öneri sistemleri gibi uygulamalarla çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, şeffaflık, karar verme yetkisine sahip takımlar oluşturulması gibi örnekler çalışanlara sunulan fırsatları artırıcı İKY uygulamalarına örnektir.

Evans ve Davis (2005) yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örneklerini Tablo 1.'deki gibi ele almıştır.

**Tablo 1. YPİS Kapsamında İKY Uygulamaları ve Örnekleri**

İKY Uygulamaları	Örnekleri
Temin - Seçim	Kapsamlı işe alım
	Teknik ve kişilerarası becerilerin, kişiliğin değerlendirilmesi
Kendini yöneten takımlar	Çalışan katılımını sağlayan programlar
	Karar verme yetkisine sahip takımlar
Karar vermede merkezi olmayan bir yapı	Detaylı tanımlanmamış görevler
	Karar verme yetkisinin verilmesi
	Katılımcı yönetim
Eğitim	Mevcut ve gelecekte gerekli olacak becerilerin (teknik ve kişilerarası) kazandırılması
	Hem işe yeni alınanların hem de deneyimli çalışanların eğitilmesi
Esnek iş uygulamaları	İş rotasyonu
	İş zenginleştirme
İletişim	Faaliyetlerin sonuçlarına tam erişim
	Çalışan öneri sistemleri
	İşletme stratejisi hakkında bilgilendirmek
Ücretlendirme	Kar paylaşımı
	Görece yüksek ücretlendirme
	Performansa dayalı ücret

**Kaynak:** Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), s:760.

#### 4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve İç Girişimcilik Eğilimi

YPİS içerisinde ifade edilen İYK uygulamalarının, çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin artırılmasında etkili olduğunu vurgulayan birçok araştırma bulunmaktadır (Hayton, 2005; Kaya, 2006; Messersmith ve Wales, 2011). Bu uygulamaların, örgütlerde çalışanların katılımlarının teşvik edilmesi, karar vermede yetkilendirilmeleri, olası hatalara tolerans gösterilmesi (Kuratko ve diğerleri, 2004), işin kendisinden kaynaklanan içsel ödüllerle örgüte bağlılıklarını artırılmasında çok önemli olduğu açıklanmaktadır (Jiang ve Liu, 2015). Çalışanlara sunulan bu fırsatlar onların gelişim odaklı olmalarını sağlayacak ve aralarındaki bilgi paylaşımını güçlendirmektedir. Bu bölümde, söz konusu ilişki stratejik İKY teorileri arasında yer alan *davranışsal yaklaşım* çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır (Schuler ve Jackson, 1987; Schuler ve Jackson; 1999).

Davranışsal yaklaşım temel olarak strateji, insan kaynakları uygulamaları ve davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin nasıl olduğunu sorgulayan önemli stratejik İKY modellerinden biridir (Jackson, 2013). Yaklaşımına göre, işletmelerdeki farklı stratejiler farklı davranışlar gerektirir ve stratejilerin başarılı olması, işletmelerin çalışanlarında bu davranışları geliştirmesine bağlıdır. Modelde, işle ilgili performans kriterlerini yerine getirecek şekilde görevleri tamamlamak, yeni bilgi ve becerileri kazanma konusunda istekli olmak, örgütün hedef ve değerleri ile uyumlu davranışlar sergilemek, örgüt içinde ve dışında başkaları ile iş ilişkileri kurabilmek, çevresel değişimler karşısında örgütsel esneklik için gerekli olan adaptasyon ve yeniliğe açıklık yönünde davranışlar göstermek, örgütsel vatandaşlık davranışına (Organ, 1988) örnek olacak şekilde gerektiğinde başkalarının sorumluluğunda olan işleri tamamlamak, bu gibi davranışlar kapsamında ele alınabilir (Schuler ve Jackson, 1987; Jackson ve Schuler, 1995). Buna göre, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgütte yalnızca hangi işlerin yapıldığı ile ilgili değil, aynı zaman bu işlerin nasıl yapıldığı üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda, yenilikçi davranışları destekleyen insan kaynakları sistemlerinin yenilikçi ürün ve hizmet odaklı rekabetçi stratejilere

sahip olan işletmelerde görüldüğü belirtilmektedir (Jackson; in Kessler, 2013).

Yine davranışçı yaklaşımla ilişkilendirilecek şekilde, YPİS kapsamındaki İKY uygulamalarının varlığının, yukarıda da belirtildiği gibi çalışanları kendilerinden beklenen rol (görev) davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergilemeye yönlendireceği belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılan bu kavram, örgütün formal ödül sistemi içerisinde yer almayan ancak şirketin verimliliğini ve etkinliğini arttıran çalışanların "ekstra" veya gönüllü rol çabalarıdır (Organ, 1988). Yapılan araştırmalar, YPİS olarak hayata geçirilen İKY uygulamalarının, çalışanların yalnızca rol performanslarında değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında da olumlu etkiler sağlayacağını vurgulamışlardır (Kuvaas ve Dysvik, 2009). Bu etkileşimin, çalışanların yenilikçi davranışlarının gelişmesinde de etkili olacağı belirtilmektedir (Hayton, 2005). Konuya *sosyal mübadele teorisi* açısından ise şöyle yaklaşılabilir. Teoriye göre bireyler amaçlarına ulaşmak için diğer birey, grup veya örgütlerle işbirliği yaparlar (Blau, 1961). Bu işbirliği sonucunda karşılıklı olarak birtakım beklentiler oluşacaktır ve bu beklentiler karşılanırsa söz konusu mübadele ilişkisi devam edecektir. Başka bir deyişle, yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı paylaşımcı ve destekleyici tutum ve davranışların karşılığında, çalışanlar görevlerini daha büyük bir istek ve motivasyonla yerine getirecekler ve işlerinde kendilerinden beklenenden daha fazla zaman ve enerji harcayacaklardır. Bu da onların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarına olumlu yönde yansiyarak tüm örgüte fayda sağlayacaktır (Hayton, 2005). Çalışan odaklı, yerinden yönetimle yeniliği, yeni fikir ve uygulamaları teşvik eden bir örgüt kültürünün yaratılması örgüt içi girişimcilik eğilimini geliştirmektedir (Schuler, 1986; Uittenbogaard, Broens ve Groen 2005; Alpkan, Bulut, Günday, Ulusoy, Kılıç, 2010).

YPİS ve iç girişimcilik ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, çalışanlara yeni fikirler geliştirme yönünde fırsatlar sunulmasının (Kanter, 1985; Alpkan ve diğerleri, 2010), rutin iş temposundan çıkarak ve zaman yaratarak yeni fikirler geliştirme yönünde desteklenmelerinin onların iç girişimcilik eğilimlerini teşvik edeceği belir-

tilmektedir. Merkezkaç bir örgüt yapısı içerisinde, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanmasının (Antoncic ve Hisrich, 2001), performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile yenilikçiliklerinin (Kuratko ve diğerleri, 2004) ve risk alma davranışlarının teşvik edilmesinin (Lumpkin and Dess, 2001) yine örgüt içi girişimcilik eğilimini destekleyecek uygulamalar olduğu ifade edilmektedir.

## **5. İç Girişimcilik Eğilimi Açısından Yüksek Performanslı İKY Uygulama Örnekleri**

Örgütlerin, günümüzde yaşanmakta olan dijital devrim, demografik ve sosyokültürel değişimlerden doğan farklı taleplere alternatif seçeneklerle yanıt verebilmesi son derece önemlidir. Bu değişimler, işletme bünyesindeki İKY faaliyetlerinin uygulanma biçiminin de değişmesini gerekli kılmaktadır. Yazında da belirtildiği gibi, yüksek performanslı iş sistemleri içerisinde ifade edilen İKY faaliyetlerinin güncel teknolojik ve sosyal yapıyla bütünlük ve birbirleri ile ve örgüt stratejisi ile uyumlu halde uygulanması önem kazanmaktadır (Carpenter, ve diğerleri, 2010).

Yenilikçiliğin davranışçı model çerçevesinde önemli olan davranışlar arasında yer almasından hareketle (Schuler ve Jackson, 1987) ve stratejik esneklik yaklaşımı dikkate alınarak günümüz dijital dünyasında yüksek performanslı İKY faaliyetlerinin uygulanma biçiminde meydana gelen teknolojik boyuttaki yeniliklerden ve değişimlerden bazı örnekler verilmektedir. Ayrıca bu değişimlerin örgüt içi yenilikçilik ve girişimcilik davranışlarına olası etkileri tartışılmaktadır.

### **5.1. İnternet Üzerinden (Online) İşe Alım Uygulamaları**

Son yıllarda örgütlerde e-işe alma uygulamalarının kullanımı önemli ölçüde artmıştır. E-işe alım, adayların ya da çalışanların internet üzerinden açık pozisyonlara başvurup değerlendirilmelerini ve göreve uygunlukları doğrultusunda işe alınmalarını içerir. E-işe alım, İngilizce'deki "e-recruitment" kelimesinden Türkçeye çevrilmiştir. İşe alım sürecinde şirket dışı insan kaynağından (iş piyasasında bulunan adaylar) yararlanılabildiği gibi, şirket içi insan kaynağı da olası pozisyon ihtiyaçları için değerlendirilebilir

(Holm, 2012). E-işe alma uygulamaları internet kullanımını gerektiren YPİS'ni destekleyen yenilikçi bir faaliyet olup, personel ihtiyacının internet üzerinden duyurulması şeklinde olabildiği gibi, aynı zamanda işletmenin web sayfasında yer alan bir platformda interaktif iletişimi mümkün kılan kariyer portalı de olabilmektedir (European Commission, 2004). E-işe alım uygulamalarının konumuzla ilgili en çok öne çıkan iki avantajından söz etmekte yarar bulunmaktadır. Bunlardan biri, e-işe alım aracı sayesinde çok daha geniş kapsamlı hatta küresel aday havuzuna ulaşmak mümkün olabilecektir. İkincisi ise, internet üzerinden yapılan başvurular sayesinde, örgüt gelecekte personel ihtiyacı duyabileceği pozisyonlarla ilgili büyük çaplı veri tabanına ulaşmış olacaktır.

## 5.2. Elektronik Öğrenme Uygulamaları

Elektronik öğrenme (e-öğrenme) kavramı İngilizce'deki "e-learning" kelimesinin Türkçeye çevrilmiş halidir. E-öğrenme bir alanda ya da bir konuda herhangi birinin, herhangi bir zamanda ve mekanda, çeşitli dijital teknolojik kaynaklarla bir konuyu öğrendiği yenilikçi bir yaklaşımdır (Khan, 2005). Bilgisayarlar ve internet teknolojilerinin varlığı ile çalışanların, kendileri için gerekli olabilecek uzmanlık bilgisine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmaları mümkün olmaktadır (European Commission, 2004). E-öğrenmede "öğretme" değil "öğrenme" söz konusu olduğundan yenilikçi bir yaklaşımdan söz edilebilir. Zira, e-öğrenme kişilerin dijital ortamda çeşitli öğrenme kaynaklarına ulaşmalarına, farklı ve yeni biçimlerde öğrenme davranışları geliştirmelerine (okuma, gözlem, inceleme, araştırma, tartışma, bilgi paylaşma, vs.) olanak tanımaktadır (Kert, 2016). Diğer taraftan e-öğrenmenin sağladığı etkileşim ve iletişim sayesinde, çalışanlar sanal öğrenme toplulukları ile işbirliği davranışları içerisinde girebilirler ve bu sayede bilgi paylaşımları teşvik edilir ve yeni bakış açıları kazanabilirler (Yılmaz, 2015).

## 5.3. İtranetlerin Hayata Geçirilmesi

Şirket intranetleri örgüt içinde departmanlar ya da alt birimler tarafından oluşturulan bilgini hazır bulundurulmasını ya da birimler arası bilgi paylaşımına olanak sağlayan kurum içi ağ

olarak tanımlanabilir. Bu iç ağlardan ürüne yönelik fikirlerden çalışan önerilerine kadar pek çok konuda tartışma platformlarının oluşturulması, bilgi ve belgelerin paylaşımı, toplantıların programlanması ve program paylaşımı gibi birçok şekilde yararlanılabilir (European Commission, 2004). Bu yöndeki politikalar örgütlerin yeni görüş ve önerilere açık olduğunun göstergesi olup çalışanların yenilikçi davranışını geliştirip, örgüt içi girişimciliği destekleyebilir (Lumpkin and Dess, 1996).

#### **5.4. Kişiyeye Dayalı Ücret Sistemleri**

Kişiyeye dayalı ücret sistemlerinde örgütte çalışanlar yaptıkları işin değerine göre değil, bireye odaklı yetkinlik bazlı sistemler doğrultusunda değerlendirilebilir. Yetkinlik bazlı ücret sistemleri bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Bu durumda kişilerin ilgili yetkinlik ya da yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ödüllendirilmeleri söz konusu olabilecektir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri kurulurken öncelikle hangi yetkinlik ya da yetkinliklerin ücretlendirme ile bağlantısının oluşturulacağı belirlenmelidir (Ataay ve Acar; Sadullah ve diğerleri, 2013). Örneğin, iç girişimcilik ve yenilikçiliğin vurgulandığı örgüt stratejilerinde, bu stratejilerle uyumlu olacak yani yenilikçilik ve iç girişimcilikle ilgili yetkinliklere dayalı ücret sistemlerinin kurulması ve hayata geçirilmesi uygun olabilir. Böyle bir yapıda çalışanlar kendilerini ve yenilikçi davranışlarını geliştirme yönünde daha çok çaba gösterebilir ve bu da onların iç girişimcilik eğilimlerini arttırabilir (European Commission, 2004).

#### **SONUÇ**

İç girişimcilik, geçtiğimiz 35-40 yıllık bir zaman diliminde ortaya çıkmış bir kavram olup, mevcut işletmelerin girişimci faaliyetlerde bulunması anlamına gelmekte, yeni yöntemler ortaya koyma ve fikir, buluş ve süreç geliştirme yoluyla örgüt bünyesindeki girişimcilik faaliyetlerini desteklemektedir.

Günümüz örgütleri için rekabet avantajı elde etme konusunda iç girişimcilik faaliyetlerinin önemi gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar tarafından çok defa ortaya konmuştur. Bu nedenle,

işletmelerin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerini arttırmak ve güçlendirmek adına, yeni fikir geliştirmenin desteklendiği, hatalara tolerans gösterildiği, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı, fikir ve buluşların ödüllendirildiği bir örgütsel kültür yaratılması son derece önemlidir.

Bu çalışmada örgütlerdeki iç girişimcilik eğilimi stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapı içinde incelenmiştir. Bu incelemede iç girişimciliğin en önemli belirleyicileri arasında yer alan yenilikçilik, kendini yenileme boyutları dikkate alınmış ve yüksek performanslı iş sistemleri kapsamındaki yenilikçi İKY uygulamalarının gerek birbirleri ile gerekse örgüt stratejisi ile uyumunun iç girişimciliği teşvik edeceği ifade edilmiştir. Böylelikle çalışanların sadece rol davranışları ortaya koymakla kalmayacakları, bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da sergileyecekleri hususu sosyal mübadele teorisi kapsamında vurgulanmıştır (Kuvaas ve Dysvik, 2009).

Ayrıca, stratejik esneklik bakış açısına dayanarak dijital ve teknolojik rekabet esaslı gelişmeler doğrultusunda girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyebileceği düşünülen yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki esneklik ve yeniliklere çeşitli örneklerle değinilmiştir. Buna göre, dinamik ve rekabetçi çevresel koşullarda yaşanan bu değişimlerin, İKY uygulamalarının bilgi teknolojileri ile bütünleşmesini ve yine tek tek uygulamalar şeklinde değil bir arada hayata geçirilmesini gerekli kıldığı ifade edilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, iç girişimcilik yenilik ve değişim odaklı işletmelerin örgütsel stratejileri arasında yer alan ve örgütlerin üstün performans göstermesini destekleyen son derece önemli bir faaliyettir. Örgütte iç girişimcilik ruhunun var olması, yönetimin stratejik olarak bu anlayışı desteklemesi ve çalışanların da çeşitli araçlarla bu anlayışa sahip olmaları teşvik edilmelidir. Burada örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi birimlerinin sahip olduğu stratejik rolün ve örgüt stratejisi ile İKY stratejisinin uyumunun önemi büyüktür. Stratejik İKY bakış açısı kapsamında ele alınan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışanlarda iç girişimcilik anlayışının desteklenmesi sağlanmalı,



bu anlamda çalışanların yenilikçi ve değişime açık olma özelliklerini geliştiren teşvikler ve fırsatlar kendilerine sunulmalıdır. Ayrıca, günümüz bilgi teknolojileri çağında YPIS kapsamında ele alınan İKY uygulamaları dijital platforma taşınmıştır. Elektronik ortamda bütünsel olarak yönetilen insan kaynakları faaliyetleri örgütün entelektüel sermayesinin temin edilmesi, eğitilmesi, kişisel gelişim yönünde sürekliliğin sağlanmasını desteklemektedir. Bu da çalışanların daha yüksek motivasyonla görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olup, örgüt içindeki yenilikçilik anlayışıyla görevlerinin gerektirdiğinden fazlasını gerçekleştirmelerine, diğer bir deyişle örgüt içi girişimci davranışlar sergilemelerini destekleyebilir.

Bu çalışmada, işletme içi girişimcilik eğiliminin yüksek performanslı İKY uygulamaları çerçevesinde kavramsal bir yapıda incelenmiş olması çalışmanın bir kısıtı sayılabilir. Gelecekte söz konusu çalışmaya ilişkin saha araştırmalarının yürütülmesi kavramsal çerçevedeki bu çalışmanın test edilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, yeni değişkenler eklenerek araştırmanın kapsamının genişletilmesi ve iç girişimcilik eğilimine etki edebileceği düşünülen diğer değişkenlerin de incelenmesi mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, H.ve Ü. Baş. 2016. İç Girişimcilik, Girişimcilik içinde, ed. Himmet Karadal, İstanbul: Beta Yayıncılık, 271-282.
- Ağca, V. ve M. Kurt. 2007. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 83-112.
- Akdoğan, A. A. ve A. Cingöz. 2015. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sana-yinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 43: 1-25.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Günday, G., ve K. Kılıç. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision*, 48(5): 732-755.
- Angeles M-S, ve D. R. Soriano. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, 32(1):6-13.
- Antoncic, B. 2000. Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Unpublished PhD Dissertation, Case Western Reserve University.
- Antoncic, B. ve R. D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve R. D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1):7-24.
- Appelbaum, E. Ve P. Berg. 2001. High-performance work systems and labor market structures, In I. Berg and A. L. Kalleberg (eds.) *Sourcebook of Labor Markets*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 271-294.
- Ataay, İ. D. ve A. C. Acar. 2013. Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 351-449.
- Baird, L. ve I. Meshoulam. 1988. Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Basılgan, M. 2011. Ekonomik Gelişmenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3):27-56.
- Becker, B. E. ve B. Gerhart. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4):779-801.
- Becker, B. E. ve M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32(6): 900- 925.
- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life. NY: John Wiley & Sons.

- Bowen, D. ve C. Ostroff. 2004. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Burgers, J. H., Jansen, J.P., Van den Bosch, F. A. J. ve H. W. Volberda. 2009. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms, *Journal of Business Venturing*, 24(3): 206-220.
- Carpenter, M. A, Bauer, T. ve B. Erdoğan. 2014. Principles of Management, Flat World Knowledge, Inc.
- Daft, R. L., Murphy, J., ve H. Willmott. 2010. Organization Theory and Design. Singapore. South-Western.
- Evans, W. R. ve W. D. Davis. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Den Hartog, Deanne N. ve R. M. Verburg, 2004. High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55-78.
- Guthrie, J. P. 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management*, 44(1):180-190.
- Elmas-Atay Sevgi, Gerçek, M. ve C. B. Uyargil. 2017. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 253-266.
- European Commission Directorate-General for Enterprise 2004. Innovation Management and The Knowledge Driven Economy, Brussels-Luxembourg, 5-30.
- Hayton, J. C. 2005. Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35: 137-155.
- Hisrich, R.D. ve M. P. Peters. 1992. Entrepreneurship Starting, Developing and Managing A New Enterprise, Irwin, Boston.
- Hitt, Michael A., Keats, B. W., ve S. M. DeMarie. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive* 12(4): 22-42.
- Holm, A. 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management, *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3): 241-259.

- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Hutchinson, L. 2003. ABC of learning and teaching: Educational environment. *BMJ: British Medical Journal*, 326.7393: 810.
- Jackson, S. 2013. Behavioral Perspective of Strategic Human Resource Management, In Kessler, E. (ed.) *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. R. ve R. E. Schuler. 1995. Understanding human resource management in the context of their organizations and environment, *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jiang, J. Y., ve C-W Liu. 2015. High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review* 25(1): 126-137.
- Kanter, R. M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, 1(1): 47-60.
- Kaya, N. 2006. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2074-2090.
- Kaygın, E. 2012. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), (2012): 93-103.
- Denton, K. 2006. High performance work systems: the sum really is greater than its parts", *Measuring Business Excellence*, 10(4): 4-7.
- Kert, S. B. 2016. E-Öğrenme Projelerinde Yer Alan Tasarım ve Geliştirme Uzmanları Üzerine Bir Alanyazın Çalışması, *YILDIZ Journal of Educational Research*, 1(1):100-124.
- Khan, B. H. 2005. ed. *Managing e-learning: Design, delivery, implementation, and evaluation*. IGI Global.
- Kuratko, D. F., Hornsby J. S. ve M. G. Goldsby. 2004. Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2): 77-89.
- Kuvaas, B., ve A. Dysvik. 2009. Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10): 2499-2524.-

- Lumpkin, G. Tom ve G. G. 1996. Dess. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Messersmith, J. G. ve W. J. Wales. 2013. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2): 115-136.
- Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Montoro-Sánchez, Á., Soriano, D. R. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, 32(1): 6-13.
- Morris, M., ve F. F. Jones. 1993. Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA, *The International Journal of Human Resource Management*, 4.4 (1993): 873-896.
- Naktiyok, A., ve S. B. Kök. 2006. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2): 77-96.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pinchot III, G. 1985. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Perennial Library.
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(1): 135-159.
- Schmelter, R., Mauer R., Börsch, C., ve Brettel, M. 2010. Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*. 49(4): 715-741.
- Schuler, R. S. 1986. Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4): 607-629.
- Schuler, R. S., ve S. E. Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Truss, C., ve L. Gratton. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.
- Uyargil, C., L. Tüzüner, F. Aydınli-Kulak, ve S. Elmas-Atay. 2017. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bildirilerinin 1994-2016 Yılları Arasındaki Değişim Ve Gelişimi: Çeşitli İKY Yaklaşımları

- Açısından Bir İnceleme, 25-27 Mayıs 2017, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara, 1279-1288.
- Uittenbogaard, B., L. Broens, ve A. J. Groen. 2005. Towards a guideline for design of a corporate entrepreneurship function for business development in medium-sized technology-based companies. *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 258-271.
- Wang, Z., Z. Zang, 2005. Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit", *International Journal of Manpower*, 26(6): 544-559.
- Way, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
- Wright, P. M., ve W. R. Boswell. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3): 247-276.
- Wright, P. M., ve S. A. Snell. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wood, S. 1999. Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations* 37(3): 391-417.