

ALGILANAN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Edip ÖRÜCÜ¹
Ayşe Nur AKYÜZ²

Öz

İş dünyasının hızla daha da sertleşen rekabet koşulları altında, kurumlar yenilik yaparak ve bu konudaki performanslarını artırarak ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bu konuda işletmelerin en büyük kaynağı ise yetenekli beşeri sermayedir. Çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi ve bu sayede hem yöneticilerin hem de araştırmacıların dikkatini bu konuya çekmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda Türkiye'deki iki üniversiteden toplam 140 akademisyenden toplanan veriler SPSS 22 programı ile analize tabi tutulmuş, frekans, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda yetenek yönetiminin, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma alt boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yenilik, Yenilik Performansı, İKY

Jel Kodları: M₁, L₂, L₀

THE IMPACT OF PERCEIVED TALENT MANAGEMENT APPLICATIONS ON INNOVATION PERFORMANCE

Abstract:

Under the rapidly increasing competitive conditions of the business world, institutions are trying to survive by generating innovation and increasing their performance in this area. The biggest source of enterprises in this regard is talented human capital. The study aims to measure the impact of talent management practices on innovation performance and aim at attracting attention of both managers and researchers to this issue. In this context, data collected from 140 academicians from two universities in Turkey were analyzed with SPSS 22 program and frequency, factor, correlation and regression analyzes were applied. As a result of the research, it has been found that the talent development and talent retention sub-dimensions of talent management affect innovation performance positively.

Key words: Talent Management, Innovation, Innovation Performance, HRM

Jel Codes: M₁, L₂, L₀

¹ Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, eorucu@bandirma.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü, yamanakyuz@hotmail.com

Giriş

Günümüzün son derece çalkantılı ve rekabetçi bilgi ekonomisinde organizasyonların yenilik yapma kapasitesi önemli bir stratejik varlık ve önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak vurgulanmaktadır (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2008; Salim ve Süleyman, 2011). Bu avantajı ortaya çıkaracak en temel nokta olan “yeni bir fikir” üretme ise yetenekli insan kaynağına dayanmaktadır. Firmalar yeni ürün, yeni süreç ve / veya yeni yönetim uygulamaları geliştirip ortaya koyduğunda, esnek, risk alabilen ve belirsizliğe tolerans gösteren yenilikçi ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Chen ve Huang, 2009). Rekabeti kendi lehine çevirmek isteyen örgütlerin yetenekli çalışanlara ulaşmak için verdiği mücadeleler “Yetenek savaşları”, “yetenek kıtlığı”, gibi ifadeler ile literatürde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Axelrod vd., 2001, Akar ve Balcı, 2015). Bu noktada yüksek potansiyelli bir yetenek havuzunun geliştirilmesi, farklı konumlardaki anahtar pozisyonların belirlenmesi ve bu rolleri doldurmak için yüksek performans gösteren çalışanların geliştirilmesine olanak sağlayan sistematik faaliyetler ve süreçler olarak tanımlanan yetenek yönetimi kavramı işletmelerde gittikçe önemli hale gelmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Akademik alanda yapılan bazı çalışmalar yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel yenilik ve yenilik performansı arasında yakın ilişkiler bulmuşlardır (Collings ve Mellahi, 2009; Şahin, 2015).

Bu bağlamda üniversiteler yetenek organizasyonunun olağanüstü bir örneğidir. Bir yükseköğretim kurumunda yüksek nitelikli akademik personelin varlığı, eğitim programlarının ve akademik araştırmaların kalitesi, üniversitelerin itibarı ve bir bölgedeki bilgi birikimi için son derece önemlidir. Özellikle Avrupa’da üniversiteler, küresel bilgi ekonomisinde Avrupa’nın konumunun güçlendirilmesinde önemli bir role sahiptir (Enders vd., 2011).

Bu makalede öncelikle yetenek yönetimi ve yenilik performansı kavramları literatürden edinilen bilgiler ışığında açıklanmış, daha sonra yetenek yönetimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye dayalı alanyazında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak da akademisyenler üzerinde yetenek yönetiminin yenilik performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1.Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, bir işletmede şimdiki veya gelecekteki örgütsel gereksinimlerin karşılanması için, gerekli beceri ve davranışları olan insanların işe alınmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını sağlayan entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması olarak tanımlanabilir (Abraham, 2011; Atlı, 2012). Yetenek yönetimi stratejik iş hedeflerine dayalı olarak doğru kişileri doğru işlerle doğru zamanda bir araya getirmeyi amaçlar (Schweyer, 2004, s.38).

Çırpan ve Şen (2009, s.110), yetenek yönetimini bir şirketin hedeflerine ulaşabilmesi ve zorluklarla baş edebilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki açığı sistematik olarak kapatmaya olanak veren, merkezinde “insan kaynağını” bulunduran bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi sayesinde, organizasyonda “yetenek” olarak düşünülen insanlara ulaşılma fırsatı sağlanır (Likierman, 2007).

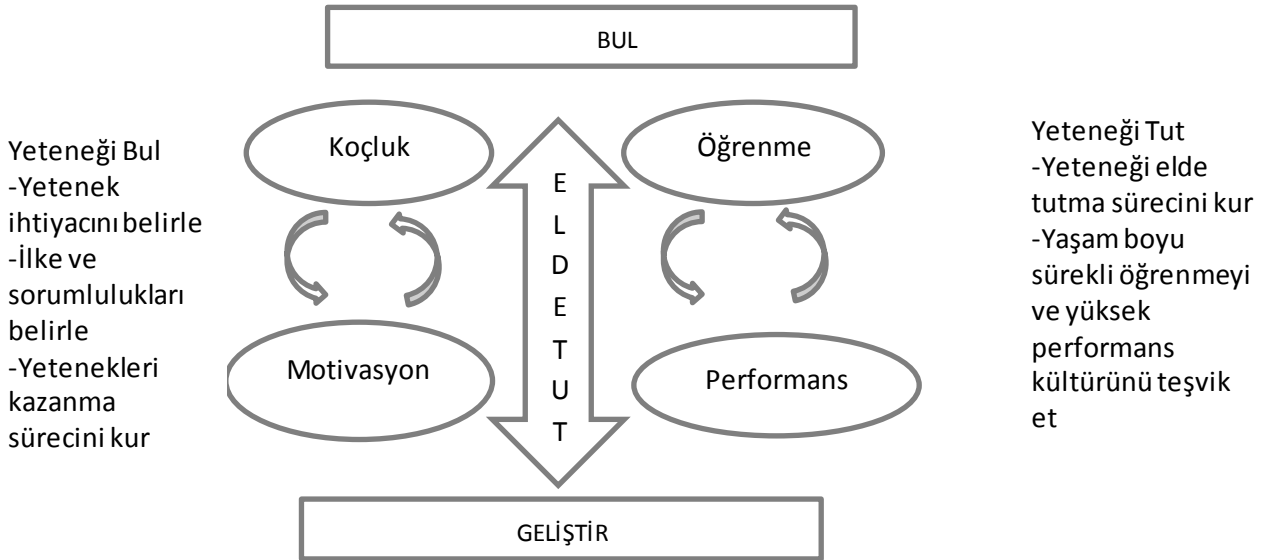
İş dünyasının merkezinde organizasyonun etkinliğini artırma ihtiyacı vardır. Bu etkinliği sağlama adına şirketler için bazen sermaye, bazen makineler önem kazanmıştır. İş dünyasında çalışanlar yıllarca farklı değerlerle uyumlaştırılmış, kimi zaman bir üretim faktörü kimi zaman insan kaynağı olarak tanımlanmıştır. Günümüzde işgörenlere daha fazla değer verilmesi, onların “yetenek çalışanı” olarak isimlendirilmesi ve her başarılı şirketin arkasında yetenekli çalışanların olması “yetenek yönetimi” kavramının gelişmesini sağlamıştır (Kehinde, 2012, s.178).

Özellikle küresel firmalarda üst düzey yöneticiler ve yüksek potansiyelli insanlar kilit rol oynar (Scullion ve Collings, 2006; Scullion ve Starkey, 2000). Martin ve Hetrick'e (2006) göre bilgi ekonomisi gelişmeye devam ettikçe "olağanüstü yetenek" değeri de önemli olmaya devam edecektir. Günümüzün modern, rekabetçi ve bilgiye dayalı iş ortamı içerisinde, hem ulusal hem de uluslararası sınırlar arasında iş gücü hareketliliği çok yüksektir. Böyle bir ortamda organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri (Kehinde, 2012) ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşım olan yetenek yönetimi konusuna ağırlık verilmesi gerekir (Bahadanlı, 2013).

Örgütler, iki tip yaklaşıma göre yetenek yönetimi stratejisi oluşturmaktadır (Hatun, 2010). Birincisi örgütte belli bir grubun yeteneğine odaklanan stratejidir. Bu strateji ile çoğunlukla A grubu olarak nitelenen, yüksek performanslı, becerileri ve yapabilirlikleri yüksek olan gruba odaklanarak yetenek yönetimi programı oluşturulur. İkinci yaklaşım olan bütüncül yaklaşıma göre ise belli bir kesime değil, örgütün tüm düzeylerinde yer alabilecek yetenekli işgörenlere odaklanılır (Sweem, 2009). Bazı yetenek yönetimi uygulamaları yetenek açığını kapatmaya yönelik programlar halinde, bazıları gelecekte ihtiyaç duyulacak liderlik ve yönetici ihtiyacını karşılamaya yönelik "yetenek havuzu" oluşturularak gerçekleştirilmektedir. Bazı uygulamalar ise örgütün tümünün yeteneğinin geliştirilmesine yönelik bir stratejik yönetim yaklaşımı ile yürütülmektedir (Akar ve Balcı, 2015).

Bu konuda çalışmalar yapan bilim adamlarından Ooi (2009, s.138) yetenek yönetimini üç aşamada incelemiştir: Bul-Geliştir-Tut (Şekil 1). Yeteneği bulma adımı, işletmelerin genç insanlardan seçkin bir grubu bulmasını gerektirir. Yeteneklerin bulunması iç ve dış kaynaklardan gerçekleştirilmektedir. Yeteneklerin iç kaynaklardan temin edilmesi performans değerlendirme neticesinde sağlanabilir. Dış kaynaklardan temin ise daha masraflı olup uzun dönemli çalışmaları gerektirir. Yeteneği bulma adımı tamamlandıktan sonra yeteneklerin geliştirilmesi yaklaşımı bir sonraki adımdır. Burası seçilmiş olan yetenek havuzunun geliştirilmesinin ve iyileştirilmesinin yer aldığı adımdır. Yeteneği bul adımı olduğu gibi, ikinci adım olan yeteneğin geliştirilmesi adımı, yeteneğin elde tutulması adımının ne kadar başarılı olacağını belirleyecektir. Son adım ise yeteneklerin tutulması adımıdır. Elde tutmanın önemli unsurları olan ödüllendirme, gelişim fırsatları sunma ve kariyer planlaması kritik süreçlerdendir (Ooi, 2009, s.151).

Şekil 1: Yetenek Çiftlik Konsepti Kapsülleri Yöntemi ve Üç Adım Yaklaşımı



Kaynak: Ooi, 2009, s.141

Yetenek yönetimi ile ilgili literatürdeki çalışmalarda; Altınöz ve Çöp (2012) örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerine etkisini, Devine (2009) yetenek yönetiminin örgütsel performansa olumlu katkılarını, Erçokses (2009) bir finans örgütünde yetenek yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamalarını, Karalar (2008) çok uluslu bir firmada, yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini, Ceylan (2009) bir iletişim örgütünde yetenek yönetimi uygulamalarını, Barron (2008) yetenekli insanların nasıl çekilebileceği ve elde tutulabileceğini, Baum (2008) yönetsel ve gelişimsel yetenek yönetimi kavramlarını, D'Annunzio-Green (2008) yetenek yönetimi etrafında toplanmış verilerle, zorluklar ve fırsatlar hakkında yöneticilerin bakış açılarını, Kollrud (2008) orta düzey yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili algılarını incelemiştir. Brooke ve Matthews (2012) küresel rekabetle baş edebilme ve yetenek yönetimi arasındaki bağlantıya dikkat çekmiş, Ashridge yönetim ve iş eğilimleri indeksi tarafından 800'den fazla yönetici örnekleme üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilerin %66'sının küreselleşme sürecinde en fazla karşılaştıkları en büyük sorunlarından biri olarak yetenek yönetimine ihtiyaçlarını ifade ettiğini vurgulamıştır (Cheese vd., 2008). McDonnell vd., (2010) 260 uluslararası şirket üzerinde yaptıkları araştırmada küresel yetenek yönetimi faktörlerinin ne olduğunu araştırmıştır. Stahl vd. ise (2012), etkili yetenek yönetiminin ilkelerini ortaya koymuş ve bu ilkeleri; strateji ile uyuma, kurum içi uyum, kültürel yerleşiklik, yönetimin katılımı, yerel ve küresel ihtiyaçlar arasında bir denge kurma ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir kurum olma olarak belirlemiştir. Yetenek yönetimi üzerine yapılan çalışmalar genellikle İnsan Kaynakları uzmanları ve yöneticiler üzerine yapılmıştır (Stahl vd., 2012). Sadece birkaç çalışma yetenek yönetimini çalışanların bakış açısıyla incelemiştir (Björkman vd., 2013; Dries ve Pepermans, 2007).

1.2. Yenilik Performansı

Yaratıcılıkla ilgili tanımlar bir bütün olarak ele alındığında yaratıcılığın genellikle “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma”, “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” süreci olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte biline, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir (Balay vd., 2015). İnovasyon kavramı Türkçeye yenilik olarak çevrilmekle beraber, aslında daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması durumu yenilik, daha önce başka bir yerde yapılmış olan bir şeyin ilk defa bir endüstri kolu veya işletmede kullanılması da inovasyon olarak kabul edilebilir (Örücü vd., 2011).

Yenilikçilik, bireysel, takım, örgüt, sanayi ve toplum düzeyinde değer yaratan, maliyetleri düşüren ve rekabeti kontrol altına almayı sağlayan bir olgudur (Chang ve Lee, 2008). Drucker'e göre örgütün sahip olduğu kaynaklardan yeni kapasiteler üreterek zenginlik yaratan araçtır (Gorman, 2007). Yenilik; verimliliği artırır, rekabet avantajı sağlar, ödemeler dengesine katkı sağlar, sosyal sorumluluk bilincini olumlu etkiler, müşteri sadakati sağlar, kurumsallaşmayı destekler ve AR-GE'ye yöneltir (Bozkurt, 2015).

Bir işletmede yenilik ve yaratıcılığı etkileyen, yenilik odaklılık, amaç ve hedeflerin çalışanlarca paylaşılması, yaratıcı takımların oluşturulması, üst yönetimin yaratıcı fikirleri desteklemesi, bilgi akışı ve açık iletişim, çalışanlara işleri ile ilgili gerekli özerklik ve esnekliğin sağlanması gibi faktörler ne ölçüde artırılır, zaman ve iş baskısı, katı kurallar, aşırı bürokrasi, yetersiz ödül sistemi, yetersiz kaynak dağıtımı, kararlara katılım ve inisiyatif kullanma desteğinin olmaması gibi engelleyen unsurlar ise ne ölçüde düzeltilebilirse, işletmenin başarılı olma ve rekabet avantajı elde etme ihtimali o kadar yükselecektir (Akdoğan ve Kale, 2011; Amabile vd., 1996; Wong ve Pang 2003). Bu konuda iyi olan örgütler, zaman içinde daha güçlü ilerleyebilecek, diğerleri ise yaşamlarını yitirecektir (Aksay, 2011). Bununla birlikte bir ülkenin refah ve yaşam standardını arttırmada önemli bir faktör olan üretkenlik te yenilikten olumlu yönde etkilenecektir. Bu nedenle yenilikçilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır (Elçi, 2006, s.31).

Örgütler ve ülkeler açısından bu derece önemli olan yenilik performansı üzerine literatürde pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Türkiye’ de yapılan çalışmalarda; Şahin (2015), yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisini, Bulut vd., (2013) girişimsel pazarlamanın yenilik performansına etkisini, Özbağ (2013) örgüt ikliminin yenilik performansına etkilerini, Avcı (2012) öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisini, Aksay (2011) yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisini, Akdoğan ve Kale (2011) örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini, Erdem vd., (2011) yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisini, Yavuz (2010) işletmelerde inovasyon-performans ilişkisini, Çağlıyan (2010) ürün yeniliğine tedarikçi katılımını, Yeşil vd., (2010) işletmelerin yenilik faaliyeti yürütüp yürütmediklerini, hangi alanlarda yenilik faaliyetlerinde bulduklarını, yenilik yapılan alanlardan hangilerinde daha fazla yoğunlaştıklarını ve yenilik yapmayan işletmelerin önündeki engelleri incelemiştir.

Wei vd. (2011), örgütsel gelişim kültürü ve firma yeniliği bağlantısını, Miron vd. (2004) yenilikçi örgüt kültürü ve yaratıcılık etkileşiminin yenilik performansına etkilerini, Collins ve Smith (2006), İKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmış, Subramaniam (2005), örgütsel yenilik ve örgütsel iklim arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuş, Alves vd., (2007) yenilik ve stratejiler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca işletmenin tüm çalışanlarınca anlaşılabilir ve paylaşılan misyon ve vizyonun, yenilik ve yaratıcılığı etkileyen en önemli faktör olduğu pek çok çalışmacı tarafından vurgulanmıştır (Mathisen vd. 2006; Pearce ve Ensley 2004; Powell ve Dodd 2007). Elenkov vd. (2005), stratejik liderlik ile yenilik arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Bunlara ek olarak örgütte bilgi ve iletişim üzerine sınırlamaların yaratıcılık üzerine negatif bir etkiye sahip olacağını ortaya çıkaran çalışmalar da mevcuttur (Basadur ve Gelade, 2006; Chang ve Lee, 2008; Woodman vd., 1993).

1.3. Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki

İnovasyona yatkın bireylerin sahip olması gereken özelliklerin çok azı doğuştan gelen özelliklerdir. Herkes, iyi birer inovasyoncu olmak için kendini yetiştirebilir. Bir şirkette yapılması gereken, tüm çalışanlarını bu özelliklere sahip olacak şekilde yetiştirmek, motive etmek ve teşvik etmektir (Elçi, 2008).

Literatür araştırıldığı zaman yenilik performansı üzerine yetenek yönetiminin etkisini inceleyen çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bunlardan biri Türkiye’de Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü inceleyen “yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisine yönelik konaklama işletmelerinde araştırma” adındaki doktora tezidir. Şahin (2015) bu tez kapsamında 225 adet turizm tesisini incelemeye almış, 360 yöneticiye anket uygulaması yapmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri ile uygulamayan konaklama işletmelerinin yenilik performansı arasında fark olduğu bulunmuştur.

Yetenek yönetimi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden (İKY) sonra gelinen üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir. Taktik değil stratejik olması, güncel değil gelecekteki ihtiyaçlara odaklanması, bölüm değil örgüt odaklı işe alım ve yerleştirme süreçlerini içermesi yetenek yönetimini İKY’den farklı kılan yönlerdir (Akar ve Balcı, 2015, s.957). Yetenek yönetiminin yenilik performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmaların azlığı nedeniyle çalışmamızın bu kısmında İK Uygulamaları ile yenilik performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Konuyla ilgili yurt içindeki çalışmalara bakıldığında; Gümüş vd. (2013), “İş dünyasında farklılaşma ve yenilikçilik gereksinimlerini karşılamak için insan kaynakları yönetiminde bir uygulama: Yetenek yönetimi” isimindeki araştırmada, yetenek yönetimini uygulayan bir firmada işe alım süreçlerini, potansiyel liderlerin şirkette tutulması için bu süreçlerin nasıl kullanıldığını

ve mevcut sistemlerin etkili olup olmadığını analiz etmiştir. Bir bankanın insan kaynakları departmanında işe alma sürecinde yetkili 65 kişiye yapılan anket uygulaması sonucu, firmanın yetenek yönetimi çalışmalarına ilişkin uygulamaların tatmin edici düzeyde olduğu bulunmuştur. Ancak mevcut araştırmanın başka bir sektördeki katılımcılara uygulanması durumunda sonuçların farklı olabileceği de ilave edilmiştir.

Çankaya vd. (2013), İK stratejileri ile çalışanların yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiyi bir üniversite hastanesi örneğinde incelemişlerdir. Sağlık Bakanlığı Ordu Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından 353 kişi araştırma kapsamına dâhil edilerek anket uygulaması yapılmıştır. Analizler sonucu “performansa dayalı ödüllendirme”, “stratejik eğitim” ve “takım çalışması geliştirme” alt boyutlarının hepsi ile yenilikçilik performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yurt dışında konu ile ilgili yapılan çalışmalarda; Zhang vd. (2016), Çin’den 264 endüstriyel firmadan katılımcının dâhil edildiği, “Girişimci odaklılığın ve yeterlilik temelli İKY’nin firma performansı üzerindeki etkileri: Yenilikçiliğin arabulucu rolü” adlı çalışmalarında yenilikçiliğin, yetenek temelli İKY uygulamalarının firma performansına pozitif etkilerini arttıran etkili bir mekanizma olduğunu bulmuşlardır.

Donate vd. (2016), “İnsan ve sosyal sermaye gelişimi için İKY uygulamaları: Yenilik yetenekleri üzerine etkileri” adlı araştırmalarını makine ve elektrik malzemeleri üreten 436 firmanın yöneticileri üzerine yapmış, İKY sistemlerinin bir şirketin inovasyon kabiliyetinin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu fikrini destekleyici sonuçlara ulaşmışlardır.

Chowhan, J. (2016), “Kara kutuyu açma: Stratejik İKY uygulamaları, yenilik ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi anlama” adındaki çalışmada, beceri artırma, motivasyon geliştirme ve fırsatları zenginleştirme uygulamalarının, yenilik ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerine bakmıştır. Araştırma sonucunda beceri, motivasyon ve fırsat indeksinin ve yenilik performansının İKY uygulamalarından önemli ölçüde etkilendiği görülmüştür.

Fu vd. (2015), “Yüksek performanslı çalışma sistemleri, profesyonel hizmet firmalarındaki örgütsel yeniliği nasıl etkiler?” adlı çalışmada, İrlanda’da 120 muhasebe firmasından 195 yöneticiyle çalışmıştır. Araştırmacılar, inovasyon performansının iki tipi ile İKY uygulaması arasında, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının aracılık rolü için güçlü bir etki bulmuşlardır. Bunun yanı sıra yöneticilerin, çalışanların yaratıcı düşünce ve yeniliklerini teşvik etmek ve desteklemek için yenilik temelli İKY uygulamalarını etkili bir şekilde benimsemesi ve uygulaması gerektiğini, bu sayede firmanın yenilikçiliğinin ve performansının artırılabilirliğini söylemişlerdir.

Chang vd., (2011), konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyonun teşvik edilmesi adlı araştırmasında Çin Halk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren 196 bağımsız otel ve restorandan veriler toplamıştır. Müşteri ile temas halinde olan çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi gibi insan kaynakları yönetim uygulamaları ile firma inovasyonu arasındaki bağlantıyı incelemiş ve sonuç olarak bu uygulamaların kademeli ve radikal inovasyonu geliştirdiğini bulmuştur.

Ayrıca De Winne ve Sels, 2010; De Saá-Pérez ve Díaz-Díaz, 2010; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2008, İKY ve firma yeniliği arasındaki doğrudan ilişkiyi, Camelo-Ordaz vd. (2011), İKY ile örgütsel yenilikçiliğin ana sürücüsü olan bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide çalışan bağlılığının dolaylı arabulucu rolünü incelemiştir. Wei vd. (2011), İKY ve güçlü inovasyon arasındaki dolaylı ilişkiyi incelemiştir.

Bu konuda çalışan araştırmacılara göre İKY uygulamaları, bilginin örgütsel öğrenimini yönetme rolünden ötürü örgütsel yeniliği teşvik eder ve sürdürür (Fu vd., 2015). Aynı zamanda etkili İKY uygulamaları çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini, motivasyonlarını ve onların yeteneklerini

açığa çıkarma fırsatlarını geliştirebilir (Armstrong vd., 2010; Boxall ve Macky, 2009; Huselid, 1995).

Firmalar, inovasyon yapmak istediklerinde, yetenekli, motive edilmiş ve yaratıcı düşünceye sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Scarborough,2003). Ve yine firmalar yenilikçi faaliyetlere giriştiğinde çoğu zaman belirsizlik ve değişkenliklerle karşılaşmaktadır. Bu kapsamda yaşanan sıkıntıların aşılması için örgütlerin, yaratıcı düşünceye sahip, esnek, risk alabilen ve belirsizliğe karşı yüksek toleranslı olan çalışanlara sahip olması gerekir (Demirtaş, 2013; Stjernholm ve Ullhøi, 2005). Ericsson ve Charness (1997), örgütlerin yenilikçi özelliklere, sahip olduğu insan kaynaklarının yeni ürün ve süreç yaratacak şekilde bilgi donanımlı olarak yerleştirilmesi ve bu süreçte uzmanlaşması sonucu ulaşacağını ifade etmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

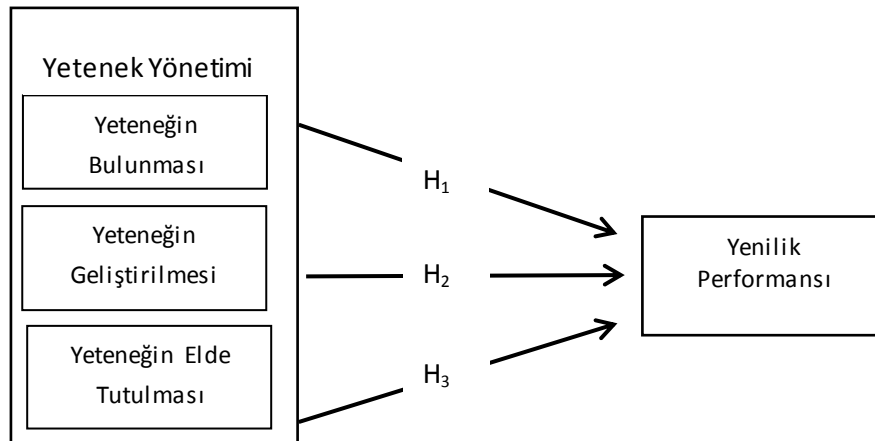
H: Yetenek yönetimi uygulamaları yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H₁: Yeteneğin bulunması için yapılan uygulamalar yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H₂: Yeteneğin geliştirilmesi için yapılan uygulamalar yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H₃: Yeteneğin elde tutulması için yapılan uygulamalar yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

Şekil 2: Araştırmanın modeli



2. Araştırmanın Metodolojisi ve Bulgular

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tüm dünyayı etkileyen küresel değişimler ülkemizdeki tüm kurumlar gibi yüksek öğretim kurumlarını da etkilemektedir. Rekabet şartları zorlaşmakta, üniversitelerin sayısı hızla artmakta, değişimle baş edebilme adına üniversiteler bünyesinde yeni birimler ve bölümler açılmakta ve yeni görev tanımları ortaya çıkmaktadır. Üniversiteler, yeni bilgiler üreten, bu suretle yenilikçiliğe yön veren öncü kuruluşlardır ve bu performansları ile yarışır. Bu noktadan hareketle araştırmada akademisyenlerin, kurumlarına yönelik “yetenek yönetimi” algıları ölçülmüş ve yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde yetenek yönetiminin yenilik performansına etkilerini araştıran araştırmalar yok denecek kadar azdır. Çalışma bu konuda alanyazına bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi, Örneklemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini etik ilkeler gereği ismi gizli tutulan iki üniversiteden akademisyenler oluşturmaktadır. 2016-2017 eğitim-öğretim yılında bahsi geçen iki üniversiteden kolayda örnekleme yapılarak 140 akademisyene ulaşılmış ve bu akademisyenler anket uygulamasına dâhil edilmiştir. Kolayda

örnekleme bir bölge söz konusu değilse, yakın çevrede bulunan, ulaşılması kolay ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan bireyler üzerinde yapılan örneklemedir (Erkuş, 2013, s.122).

Akademisyenlerin “yetenek yönetimi” ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla 16 tanesi Fegley (2006), 2 tanesi Atlı (2010) ve 3 tanesi Festing vd. (2013) tarafından geliştirilen ve Şahin tarafından (2015) doktora tezinde kullanılan “yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği” kullanılmıştır. Alt boyutların oluşturulmasında Ooi (2009) tarafından geliştirilen, “Yetenek Çiftliği Modeli: Bul-Geliştir-Tut” modelinden faydalanılmıştır. “Yenilik performansı algıları” ise toplam altı soruluk ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçeğin 4 maddesi Calantone vd. tarafından (2002), 2 maddesi Eren vd. (2013) tarafından geliştirilmiş ve yine Şahin (2015) tarafından doktora tezinde kullanılmıştır. Ölçekler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde beşli likert ile derecelendirilmiştir.

2.3. Bulgular

2.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde %59'unun kadın, %41'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu kişilerin %34'ü evli, %66'sı ise bekârdır. %50 oranında yüksek lisans ve yine %50 oranında doktora mezunu olan katılımcıların, %55'i araştırma görevlisi, %10'u yardımcı doçent, %35'i ise doçent olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31,25'dir. Bu kişiler ortalama 7,8 yıldır çalışmaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	83	59,3	Eğitim Durumu	Yüksek lisans	70	50
	Erkek	57	40,7		Doktora	70	50
	Toplam	140	100		Toplam	140	100
Medeni Durum	Evli	47	33,6	Çalışma Pozisyonu	Araştırma görevlisi	77	55
	Bekar	93	66,4		Yardımcı doçent	14	10
	Toplam	140	100		Doçent	49	35
					Toplam	140	100

2.3.2. Faktör, Güvenirlilik ve Betimleyici İstatistik Analizi Sonuçları

Yetenek yönetimini ölçen sorular faktör analizine tabi tutulmuş, ölçek ifadelerinin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0,937'dir. KMO ve Barlett testi sonucu örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO değeri 0,859 ve p değeri 0,000 olup 0,05 den küçük ve anlamlıdır. Yeteneği bulma alt boyutunun α güvenilirlik katsayısı 0,832, yeteneği geliştirme alt boyutunun α güvenilirlik katsayısı 0,822, yeteneği tutma alt boyutunun α güvenilirlik katsayısı ise 0,801'dir. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir ve bu değer 0,70 ve üstü olduğunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. (Durmuş vd., 2013, s.89). Yeteneği bulma alt boyutunun açıklayıcılığı %46, yeteneği geliştirme alt boyutunun açıklayıcılığı %24, yeteneği tutma alt boyutunun açıklayıcılığı %11 olup ölçeğin toplam açıklama oranı %71'dir. Faktör yükleri 0,417 ile 0,900 arasında değişmektedir.

Yenilik performansını ölçen sorulara yapılan faktör analizi sonucu bu soru grubunun tek bir boyuttan oluştuğu ve açıklayıcılık oranının %73 olduğu bulunmuştur. Bu ölçeğe ait KMO değeri 0,790, p değeri 0,000'dir. Elde edilen tek boyuta uygulanan güvenilirlik analizi sonucu α güvenilirlik katsayısı 0,920 olarak bulunmuştur. Bu tek boyuta ait faktör yükleri 0,561 ile 0,872 arasında değişmektedir.

Yapılan betimleyici istatistik sonucu çalışmaya katılanlar Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği'nde en yüksek puanı "3,40" ortalama ile "Çalıştığım kurum büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler" ifadesine vermiştir. Bu ifadeyi 3,16 ortalama ile "Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır" ifadesi takip etmiştir. En düşük puan ise 2,16 ortalama ile "Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır" maddesi almıştır. Ortalamalara boyut bazında bakıldığında yeteneği bulma boyutu 2,82, yeteneği geliştirme boyutu 2,76, yeteneği tutma boyutu ise 2,43 puan almıştır. Ölçek maddelerinin çoğunun ve ölçek boyutlarının (16/21) 3'den düşük puanlar alması yetenek yönetimi uygulamalarının akademisyenler tarafından düşük algılandığının bir göstergesidir. Akademisyenler tarafından çalıştıkları kurumun yenilik performansı da 2,87 ile düşük olarak algılanmaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizi ve Ortalamalar

Faktörün Adı	Soru ifadesi	Ortalama	St. sapma	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı %	Güvenilirlik
Bulma	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	2,16	1,42	,823		
	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	2,17	1,16	,819	46	,832
	Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	2,82	2,86	1,26	,684	
	Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	3,16	1,46	,621		
	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	3,09	1,17	,595		
	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	2,51	1,32	,495		
Geliştirme	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	2,69	1,20	,900		
	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	3,00	1,37	,891		
	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	2,96	1,15	,714	24	,822
	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir	2,76	3,04	1,32	,674	
	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	2,54	1,32	,637		
	Kurum büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	3,40	1,12	,519		
	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	2,19	1,08	,477		
	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	2,29	1,15	,417		
Elde tutma	Sistematiik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	2,96	1,29	,833		
	Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	2,56	1,29	,773	11	,801

En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	2,43	2,21	1,28	,684
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.		2,37	1,24	,648
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.		2,49	1,36	,642
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.		2,44	1,32	,631
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		2,52	1,41	,561
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,859			Toplam:	71
Barlet Küresellik Testi: 3241,312				
sd: 210		P değeri:		
,000				

2.3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Yetenek yönetimi alt boyutları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen Pearson Korelasyon Katsayısı değerleri aşağıda Tablo 3’de gösterilmiştir. Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50’nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 üzeri korelasyonda kuvvetli ilişkiden bahsedilebilir (Durmuş vd., 2013: 145). Tabloya göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri arasında pozitif ilişkilerin olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	Y.Bulma	Y.Geliştirme	Y.Tutma	Yenilik Performansı
Yeteneği Bulma	1	,728**	,782**	,702**
	,728**	1	,808**	,834**
Yeteneği Geliştirme				
	,782**	,808**	1	,807**
Yeteneği Tutma				
	,702**	,834**	,807**	1
Yenilik Performansı				

Korelasyon analizi sonucu ilişkiler tespit edildikten sonra hipotezleri test etmeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

Regresyon analizi, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı varsa doğru sonuç vermemektedir. Korelasyon analizi sonucu yeteneği bulma, tutma ve geliştirme alt boyutları arasında $r > 0,7$ olduğu için çoklu bağlantı olma riskine karşı değişik kriterler incelenmiştir. Öncelikle hata terimlerinin normallik varsayımı ve serpilme diyagramlarına bakılarak sabit varyans varsayımı test edilmiştir. Daha sonra Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değerlerine bakılarak en yüksek değerin 3,74 olduğu ve bu değer 10 değerinden küçük olması dolayısıyla çoklu bağlantı olmadığına karar verilmiştir. Bu durumda regresyon tablosu incelendiğinde, yeteneği geliştirme

ve yeteneği tutma değişkenlerinin, yenilik performansı değişkenini % 74,80 oranında açıkladığı görülmektedir. Alt boyutlar arasında en açıklayıcı olan yeteneği geliştirme boyutu % 52,50 oranında yenilik performansını etkilemektedir ($\beta= 0,525$). Yeteneği tutma boyutu % 38,20 ile ikinci sırada gelmektedir ($\beta= 0,382$). Yeteneği bulma boyutu ise yenilik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir ($p>0,05$ ve $\beta=0,063$).

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı					
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	VIF değeri	Sonuç
Yeteneği Bulma	0,063	0,811	0,419	2,76	H ₁ desteklenmedi.
Yeteneği Geliştirme	0,525	7,189	0,000	3,09	H ₂ desteklendi.
Yeteneği Tutma	0,382	5,235	0,000	3,74	H ₃ desteklendi.
R= 0,864	R²= 0,748	Düzeltilmiş R²= 0,742	F değeri= 201,936	p değeri= 0,000	

*p<0,01

3. Sonuçlar:

Dünya üzerindeki tüm işletmeleri ve kurumları etkisi altına alan değişim rüzgârı, ülkemizdeki üniversiteleri de yakından etkilemektedir. Yeni fikirleri üretecek ve bunların hayata geçirilmesinde öncülük yapacak olan akademisyenler, bu hızlı değişim ve rekabet şartlarında üniversiteleri ayakta tutacak en önemli kaynaktır. Bu noktada yetenekli akademisyenleri bulma (çekme), bu yeteneklerin açığa çıkarılmasını teşvik etme, eğitim vererek gelişme fırsatı sunma ve bu sayede onların başka sektörlere kaymalarına engel olma gibi faaliyetleri içeren yetenek yönetimi uygulamaları büyük önem kazanmaktadır.

Literatürde insan kaynakları yönetiminin yenilik performansı üzerine etkilerini araştıran pek çok araştırma olmasına rağmen, yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisini ve etkilerini araştıran çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni, yenilik yönetimi kavramının personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden sonra gelen üçüncü aşama olması ve literatürümüze daha yeni yeni girmesi olabilir.

Araştırma bulgularına göre, üniversitelerin yetenek yönetimi uygulamaları ve yenilik performansları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin etki derecesine yetenek yönetimi uygulamalarının bulma-geliştirme-tutma alt boyutları dikkate alınarak bakıldığında, yeteneği geliştirmenin en büyük etki derecesine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yeteneği tutma boyutu etki derecesi bakımından ikinci sırada gelmektedir. Yeteneği bulma boyutu ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Farklaştırılmış rekabet stratejisi ortaya koymaya çalışan firmalar, kendilerine bu avantajı yaratacak yetenekli çalışanları kendilerine çekmek için büyük mücadeleler vermektedir. Halbuki bizim araştırmamızın sonuçlarına göre yeteneği geliştirmek ve tutmak yenilik performansı adına daha büyük önem taşımaktadır.

Yapılan betimleyici istatistikler sonucu, 21 soruluk yetenek yönetimi algısı ölçeğinde 16 soru 3 ortalamasının altında kalmıştır. Ortalamalara boyut bazında bakıldığında yeteneği bulma boyutu 2,82, yeteneği geliştirme boyutu 2,76, yeteneği tutma boyutu ise 2,43 puan almıştır. Bu durum bize akademisyenlerin kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamalarını düşük olarak algıladığını göstermektedir. Sonuçlar, Akar ve Balcı' nın (2015) çalışmalarıyla benzerlikler göstermektedir. Çalışmanın kamu üniversitelerinde yapılması ve kamudaki işe alm, geliştirme ve ödüllendirme süreçlerindeki bürokratik kısıtlamalar ve mevzuata dayalı yönetim anlayışı bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Bu durumun başka bir sebebi de Heuer (2003)'in söylediği gibi üniversitelerde yetenek yönetimi stratejisinin olmaması da olabilir. Üniversitelerin kendilerine ait bir yetenek yönetimi stratejisi var ise, bu stratejinin açık ve şeffaf bir şekilde uygulanabilmesi için

Bradley (2016)'in de vurguladığı gibi geçerli ve güvenilir ölçütlerin kullanılması ve bu uygulamaların çalışanlarca bilinirliğinin artırılması gerekebilir.

Çalışma az sayıda üniversiteden 140 akademisyenle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamına daha fazla üniversiteden daha fazla akademisyenin dâhil edilmesi daha genellenebilir sonuçlar elde etmemize olanak sağlayabilir. Ayrıca bu konuda özel üniversiteleri de içine alan çalışmalar yapılması konu ile ilgili karşılaştırmalar yapmamıza olanak verebilir.

Kaynakça

- Abraham, S. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. International Conference on Technology and Business Management, March 28-30, pp. 608-617.
- Akar, F., & Balcı, A. (2015). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(2).
- Akdoğan, A., & Kale, E. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 1(1).
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Altınöz, M., & Çöp, S. (2012). *Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi, Bir Alan araştırması*. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 574-579.
- Alves, J., Marques M. J., Saur I. et Al. (2007). *Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation*. Creativity and Innovation Management, 16 (1), pp. 27-35.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. Academy of management journal, 39(5), pp. 1154-1184.
- Anderson, N. R. & West, M.A. (1998). *Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory*. Journal of Organizational Behavior, 19, pp. 235-258.
- Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu, W., MacCurtain, S. & Mkamwa, T. (2010). *The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems*. Human Resource Management, Vol. 49 No. 6, pp. 977-998.
- Atlı, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek yönetimi (Talent Management): İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. Crea Yayıncılık.
- Avcı, U. (2012). *Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme*. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 5(10), ss. 121-138.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). *War for talent*, part two. The McKinsey Quarterly, pp. 9-9.
- Bahadanlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Balay, R., Kaya, A., & Melik, G. (2015). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık İle Yönelimsel Etkililik Alguları Arasındaki İlişki*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 23(2), ss. 439-466.
- Barron, P. (2008). *Education and Talent Management: Implications for The Hospitality Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), pp. 730-742.

- Basadur, M. & Gelade, G. A. (2006). *The Role of Knowledge Management in the Innovation Process*. Creativity and Innovation Management, 15 (1), pp. 45-62.
- Baum, T. (2008). *Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), pp. 720-729.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). *Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification*. Human Resource Management, 52(2), pp. 195-214.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). *Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream*. Human Resource Management Journal, 19(1), pp. 3-23.
- Bozkurt, Ö. (2015). *Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*. Visionary E Journal/ Vizyoner Dergisi.
- Bradley, A. P. (2016). *Talent Management For Universities*. Australian Universities' Review, 58(1), pp. 13-19
- Brooke, B. & Matthews, P. (2012). *Paradigma Shift, Building a New Talent Management Model to Boost Growth*. Ernst & Young, Retrieved from <http://www.ey.com/growingbeyond>, 2, 2013.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, S. D., & Öztürk, A. D. (2013). *Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), ss. 209-232.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*. Industrial marketing management, 31(6), pp. 515-524.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011), *The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: The Mediating Role of Affective Commitment*. International Journal of Human Resource Management, 22(7), pp. 1442-1463.
- Ceylan, N. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). *The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation*. Journal of Knowledge Management, 12(1), pp. 3-20.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). *Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices*. International Journal of Hospitality Management, 30, pp. 812-818.
- Chang, Su-Chao & Lee, M. (2007). *The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan*. The Business Review, 7(1), pp. 295-301.
- Cheese P., Thomas R.J. & Craig E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity*. Journal of business research, 62(1), pp. 104-114.
- Chowhan, J. (2016). *Unpacking The Black Box: Understanding the Relationship Between Strategy, HRM Practices, Innovation and Organizational Performance*. Human Resource Management Journal, 26(2), pp. 112-133.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human resource management review, 19(4), pp. 304-313.

- Collins, C.J. & Smith, K.G. (2006). *Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms*. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 544-560.
- Çağlıyan, H. K. G. V. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı*. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 30.
- Çankaya, S., Aksay, K. & Enginyurt, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Stratejilerinin Çalışanların Yenilikçilik Kapasitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. *Örgütsel İletişimin Önemi*, 1.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), ss. 110-116.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). *Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in The Hospitality and Tourism Sector*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp. 807-819.
- De Saá-Pérez, P. & Díaz-Díaz, N.L. (2010), *Human Resource Management and Innovation in The Canary Islands: An Ultra-Peripheral Region of The European Union*. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp. 1649-1666.
- De Winne, S. & Sels, L. (2010). *Interrelationships Between Human Capital, HRM and Innovation in Belgian Start-Ups Aiming at an Innovation Strategy*. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), pp. 1863-1883.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel İnovasyon*. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), ss. 261-290.
- Devine, M. (2009). *Case Study of the Malmaison Hotel Group. In Talent Management*. Palgrave Macmillan UK, pp. 184-199.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). *HRM Practices for Human and Social Capital Development: Effects on Innovation Capabilities*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), pp. 928-953.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). *“Real” High-Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organisations And High Potentials*. *Personnel Review*, 37(1), pp. 85-108.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M.,(2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Edquist, C. (2005). *Innovation Processes*. *Fagerberg, J., Mowery, D. J. ve Nelson, R. R.* New York: Oxford University Press, pp. 181-208.
- Elçi, Ş. & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara.
- Elenkov, D. S., Judge, W. & Wright, P. (2005). *Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study*. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 665-682.
- Enders, J., De Boer, H., File, J., Jongbloed, B., & Westerheijden, D. (2011). *Reform of Higher Education in Europe*. Sense Publishers, pp. 1-10
- Erçoksas, B. (2009). *Yetenek Yönetimi Sürecinde Çalışanların Eğitilmesi ve Geliştirilmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdem, B., Gökdeniz, A. and Met, Ö (2011), *The Relationship between Innovation and Business Performance: A case study of Five Star Hotels' Managements in Antalya*. Dokuz Eylül University, Faculty of Economy and Administrative Sciences Journal, 26 (2).pp. 77-112.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Gül, H & Saylan, O. (2013). *Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık Ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(2).
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1997). *Cognitive and developmental factors in expert performance*. In: Feltovich PJ, Ford KM, Hoffman RR, editors. *Expertise in Context: Human and Machine*. Menlo Park, CA: The MIT Pres.
- Erkuş, A. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci* (4. basım b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management: Survey Report*. Society for Human Resource Management. Alexandria, VA.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). *Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1872-1893.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). *How Do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovation in Professional Service Firms?* *Employee Relations*, 37(2), pp. 209-231.
- Gorman, T. (2007). *Innovation: Create an Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Profits*. Adams Media.
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). *An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 794-808.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Heuer, J. J. (2003). *Succession Planning for Key Administrators at Ivy-Plus Universities*. *Dissertation Abstracts International*, 64(03), pp. 740.
- Huselid, M.A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). *Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning*. *European Journal of innovation management*, 11(3), pp. 389-412.
- Karalar, E. B. (2008). *Yetenek Yönetiminin Üretim Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Etkileri Ve Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Bir Firmada Uygulanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kehinde, J. S. (2012). *Talent management: Effect on organizational performance*. *Journal of Management Research*, 4(2), pp. 178.
- Kılınç, E. C. (2011). *İnovasyon ve Ulusal Kalkınma: AB Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme*. Master's thesis. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.
- Kivimäki, M., Lansialmi, H., Marko E. et Al. (2000). *Communication as a Determinant of Organizational Innovation*. *R &D Management*, 30(1), pp. 33- 42.

- Kollrud, K. (2008). *The Perception of Talent Management From The Perspective of a Middle Manager in a Five Star Hotel Company*. The Emirates Academy of Hospitality Management. EuroCHRIE in Dubai, October 13th, United Arab Emirates.
- Kratzer, J., Leenders, R.A.J. & Van Engelen, J.M.L. (2004). *Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams*. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), pp. 63-71
- Likierman, A. (2007). *How to Measure the Success of Talent Management*. *People Management*, 13(4), pp. 22.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Routledge.
- Mathisen, G.E., Torsheim T. & Einarsen S. (2006). *The Team-level Model of Climate for Innovation: A Two-level Confirmatory Factor Analysis*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 23–35.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). *Developing Tomorrow's Leaders- Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises*. *Journal of World Business*, 45, pp. 150-160.
- Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004). *Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 175- 199.
- Ooi, C. S. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*. IBM Press, Printed: R.R. Donnelley in Crawfordsville: Indiana-USA, pp. 138-151.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). *KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*. *Dogus University Journal*, 12(1), ss. 58-73.
- Özbağ, G. K. (2013). *Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2).
- Pearce, C. L. & Ensley, M. D. (2004). *A Reciprocal and Longitudinal Investigation of The Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 259-278.
- Powell, S. & Dodd, C. (2007). *Managing Vision and the Brand within the Creative Industries*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), pp. 394-413.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). *Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises*. *International Journal of Business and Management*, 6(12), pp. 118.
- Scarborough, H. (2003). *Knowledge Management, HRM and The Innovation Process*. *International Journal of Manpower*, 24(5), pp. 501-516.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems*. Aurora, Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Scullion, H. U. G. H., & Collings, D. (2006). *International Talent Management*. *Global Staffing*, pp. 87-116.
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). *In Search of The Changing Role of The Corporate Human Resource Function in The International Firm*. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), pp. 1061-1081.

- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. Sloan Management Review, 53(2), pp. 25-42.
- Stjernholm Madsen, A., & Ulhøi, J. P. (2005). *Technology Innovation, Human Resources and Dysfunctional Integration*. International Journal of Manpower, 26(6), pp. 488-501.
- Subramaniam, R. (2005). *A Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry*, Swinburne University of Technology.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. Benedictine University.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Aydın.
- Wei, L.Q., Liu, J. and Herndon, N.C. (2011). *SHRM and Product Innovation: Testing The Moderating Effects of Organizational Culture and Structure in Chinese Firms*. International Journal of Human Resource Management, 22(1), pp. 19-33.
- Wong, S., & Pang, L. (2003). *Motivators to Creativity in The Hotel Industry—Perspectives of Managers and Supervisors*. Tourism Management, 24(5), pp. 551-559.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). *Toward a Theory of Organizational Creativity*. Academy of Management Review, 18(2), pp. 293-321
- Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2).
- Yeşil, S., Çınar, Ö., & Uzun, E (2010). *Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması*. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 5(2).
- Yılmaz, A., & İraz, R. (2013). *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği*. The Journal of Academic Social Science Studies JASSS, 6(5), ss. 829-855.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). *The Interactive Effects of Entrepreneurial Orientation and Capability-Based HRM on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation Ambidexterity*. Industrial Marketing Management, 59, pp. 131-143.