

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI
BANKACILIK VE SİGORTACILIK BİLİM DALI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

KAŞIF DEMİREL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. A. ASLAN ŞENDOĞDU**

KONYA-2022

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Kaşif DEMİREL		
	Numarası	18812401005		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Bankacılık Anabilim Dalı / Bankacılık ve Sigortacılık Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Kaşif DEMİREL



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Kaşif DEMİREL		
	Numarası	18812401005		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Bankacılık Anabilim Dalı / Bankacılık ve Sigortacılık Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doc. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU		
Tezin Adı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama			

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde insan kaynağının önemi zaman içinde artış göstermiştir. Bunun neticesinde insan kaynağının yönetimi gündeme gelmiştir. Daha sonrasında ise insan kaynağına yönelik stratejik yaklaşımlar benimsenmiştir. Rekabetin artması sonucu işletmelerin yenilikçi ürün geliştirmeleri de bir zorunluluk oluşturmaya başlamıştır. Yenilikçi bir ortamın oluşmasında insan kaynağına stratejik yaklaşım ön koşullardan bir tanesini oluşturmuştur.

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda, stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bunun için bankacılık sektöründe 396 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Anket kapsamında çalışanların demografik özellikleri ile birlikte stratejik insan kaynakları ve yenilikçilik düzeylerini belirlemeye, ayrıca örgütsel bağlılık ve işyeri performansını belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve sonuçları analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının yenilikçiliği pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: stratejik insan kaynakları, örgütsel yenilikçilik, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, bankacılık sektörü.



ABSTRACT

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Kaşif DEMİREL		
	Student Number	18812401005		
	Department	Department of Banking		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Assoc. Prof. A. Aslan ŞENDOĞDU		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Strategic Human Resources Management On Organizational Innovation: An Application In The Banking Sector			

The importance of human resources has increased over time for organizations to gain competitive advantage. As a result, the management of human resources came to the fore. Afterwards, strategic approaches to human resources were adopted. As a result of the increase in competition, innovative product development of enterprises has started to become a necessity. In the formation of an innovative environment, a strategic approach to human resources is one of the prerequisites.

The aim of this study is to determine the effect of strategic human resources practices on organizational innovation in the banking sector. In this context, the effect of strategic human resources management practices on innovation has been tried to be examined. For this purpose, a survey was conducted with 396 employees in the banking sector. Within the scope of the survey, questions were asked to determine the demographic characteristics, strategic human resources, innovation levels, organizational commitment, workplace performance of the employees, and the results were analyzed. As a result of the research, it has been seen that strategic human resources management practices affect innovation positively and strongly.

Keywords: strategic human resources, organizational innovation, organizational commitment, organizational performance, banking sector.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	3
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	3
1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	7
1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
1.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	9
1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	15
1.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları	18
1.6.1 Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım.....	19
1.6.2 Durumsalçı (Contingent) Yaklaşım.....	23
1.6.3 Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı.....	25
1.6.4 Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım.....	27
1.6.5 SİKY Yaklaşımları Genel Değerlendirme.....	29
1.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	30
1.7.1 İşgücü Planlaması.....	31
1.7.2 Eğitim ve Geliştirme.....	31
1.7.3 Performans Değerlendirme.....	33
1.7.4 Ödül ve Değerlendirme.....	34
1.7.5 Elde Tutma.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	39
2.1 Yenilik Kavramı	39
2.2 Yenilik Sınıflandırması	44
2.2.1 Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler	45
2.2.1.1 Radikal Yenilikler	45

2.2.1.2	Artırımsal Yenilikler	45
2.2.2	Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler	46
2.2.2.1	Yıkıcı Yenilikler	46
2.2.2.2	Destekleyici Yenilikler	46
2.2.3	Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler	47
2.2.3.1	Ürün-hizmet Yeniliği.....	47
2.2.3.2	Süreç Yeniliği	48
2.2.3.3	Pazarlama Yeniliği	48
2.2.4	Teknolojik Yoğunluğa Göre Yenilikler	49
2.2.4.1	Teknolojik Yenilikler	49
2.2.4.2	Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	50
2.2.5	Diğer Yenilik Sınıflandırması (Toplumsal yenilik)	50
2.3	Örgütsel Yenilikçilik Kavramı	51
2.4	Örgütsel Yenilikçiliği Yönlendiren Etmenler	55
2.5	Örgütsel Yenilikçilik Boyutları.....	56
2.5.1.	Ürün-Hizmet Yenilikçiliği	58
2.5.2.	Süreç Yenilikçiliği	60
2.5.3.	Pazar Yenilikçiliği	61
2.5.4.	Davranışsal Yenilikçilik	62
2.5.5.	Stratejik Yenilikçilik	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	65
---	----

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
3.2	Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve Belli Başlı Araştırmalar	66
3.3	Araştırma Metodolojisi	68
3.3.1	Evren ve Örneklem.....	68
3.3.2	Araştırma Hipotezleri	68
3.3.3	Veri Toplama Yöntemi	69
3.3.4	Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	71
3.3.4.1	Demografik Özellikler.....	71
3.3.4.2	Banka Çalışanlarının SİKY, Örgütsel Yenilikçilik, Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına Yönelik Temel Bulgular	73
3.3.4.3	Hipotez Test Sonuçları	77
SONUÇ.....	83	
KAYNAKÇA	87	
EKLER	95	

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	İnsan kaynakları yönetimi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SİKY	Stratejik insan kaynakları yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: İKY ile personel yönetimi arasındaki farklar.....	6
Tablo 1.2: SİKY ile İKY farklılıkları.....	15
Tablo 1.3: En iyi uygulamalar özeti	22
Tablo 1.4: SİKY yaklaşımlarının karşılaştırılması.....	30
Tablo 2.1: Yenilik sınıflandırması	44
Tablo 2.2: Örgütsel yenilikle alakalı çalışmaların özeti.....	56
Tablo 2.3: Örgütsel yenilikçiliğin boyutları.....	58
Tablo 3.1: Demografik özelliklere ilişkin bulgular	72
Tablo 3.2: SİKY ilişkin tanımlayıcı istatistikler*	74
Tablo 3.3: Yenilikçiliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler*	75
Tablo 3.4: Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler*	76
Tablo 3.5: Performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler*.....	77
Tablo 3.6: Araştırmada kullanılan verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri.....	77
Tablo 3.7: Değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçları	78
Tablo 3.8: Kamu mevduat bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları.....	79
Tablo 3.9: Özel mevduat bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları	79
Tablo 3.10: Kamu katılım bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları	80
Tablo 3.11: Özel katılım bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları	80
Tablo 3.12: SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik regresyon analizi sonuçları.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik bakış açısı süreci	13
Şekil 1.2: Evrenselci yaklaşım.....	19
Şekil 1.3: SİK Y ile performans arası etkileşim	24
Şekil 1.4: Biçimlendirme yaklaşımı	26
Şekil 1.5: Bağlamsal yaklaşım.....	28
Şekil 1.6: Ödül sistemi.....	36
Şekil 2.1: Yenilik süreci	42
Şekil 2.2: OECD yenilik sınıflaması	52
Şekil 2.3: Örgütsel yenilikçilik	54
Şekil 2.4: Örgütsel yenilikçiliğin boyutları.....	57

ÖNSÖZ

Literatürde SİKY'nin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik farklı çalışmalar bulunmakla birlikte, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların söz konusu değişkenler itibarıyla içinde buldukları durumu gösteren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynağı kullanımını ve örgütsel yeniliğin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe yapılan bu çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliğin giderilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Öncelikle bu çalışmanın fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen tüm süreçte desteğini ve zamanını esirgemeyen, çok değerli bilgi birikimi ve deneyimi ile yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU'ya,

Bilgi birikimlerini paylaşan kıymetli hocalarım Doç. Dr. İlkey ALTINDAĞ'a, Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ'ye, Doç. Dr. Hüseyin ÇETİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAZGAN'a,

Desteğini ve deneyimlerini esirgemeyen, paylaştığı tecrübesi ile mesleki gelişimime büyük katkı sağlayan ve bu çalışmanın redaksiyonuna emek veren meslektaşım ve değerli üstadım Sayıştay Uzman Denetçisi İsmail GÜLMEZ'e,

Eğitim ve öğretim hayatımda daima yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen annem Sıdıka DEMİREL ve babam Durgut DEMİREL ile kardeşlerime,

Hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve çalışma sürecinde göstermiş olduğu sabır ve hoşgörüsüyle daima yanımda olan sevgili eşim Efnan'a ve canım kızım Hüma'ya en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

İşletmelerin varlığını sürdürmelerinde kilit konumda olan insan kaynağının işletme için anlamı süreç içinde değişime uğramıştır. 20. yüzyılın başlarına kadar sadece bir maliyet kalemi olarak değerlendirilen insan unsuru, zaman içinde değişim göstererek işletme için bir kaynak hatta stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Bundan dolayı insan kaynağının yönetimi konusu gündeme gelmiş ve 20. yüzyılın ortalarından sonra personel yönetimi ve insan kaynağı yönetimi işletmelerin öncelikli konuları arasına girmiştir. Küreselleşme ve rekabet şartlarının artması ile insan kaynağının stratejik bir kaynak olduğu konusu ön plana çıkmaya başlamış ve buna yönelik yaklaşımları gündeme getirmiştir.

Küreselleşmenin bir diğer etkisi ise, rekabet üstünlüğü sağlamada yenilikçilik konusunun işletmeler için bir gereklilik oluşturmaya başlamasıdır. Rekabet ortamının çok fazla olması sonucunda işletmelerin üstünlük elde etmelerinde en önemli faktörlerden birisi yenilikçilik olmuştur.

Yenilikçiliğin oluşumu için yenilikçi ortamın oluşması gerekmektedir. Yenilikçi ortam ise insan kaynağına stratejik önem vermekten geçmektedir. Bu çalışma kapsamında ilk olarak insan kaynağı ve yenilikçilik kavramları teorik olarak incelenmiştir. Daha sonra ise stratejik insan kaynaklarının yenilikçilik üzerindeki etkisi bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kapsamında incelenmiştir.

Birinci bölümde; insan kaynağı kavramı, stratejik insan kaynağı kavramı, stratejik insan kaynakları yaklaşımları ile stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları kavramsal olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde; yenilik kavramı ve örgütsel yenilikçilik kavramları incelendikten sonra yenilikçiliği yönlendiren etmenler ve örgütsel yenilikçiliğin boyutları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel yenilikçiliğe etkisi üzerine bir uygulama çalışması yapılmıştır. Bu bölümde bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin çalışan ve yöneticilerinin, insan kaynakları ve yenilikçilik ile birlikte bağlılık ve performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen istatistiki sonuçlar korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Birinci bölümde, insan kaynağı kavramı ile stratejik insan kaynağı kavramının kavramsal ve kuramsal çerçevesi yer almaktadır. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin amacı ve önemi, stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci ile stratejik insan kaynakları yaklaşımları ve stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Bilgi toplumuna geçişle birlikte teknolojinin kullanımı artmıştır. Bununla birlikte gelişen bu teknolojiyi üretenin insan olması nedeniyle, 21. yüzyılda önce insan yaklaşımı benimsenmiştir. Bilginin çok değerli olduğu günümüzde bilgiyi etkili kullanabilen örgütler başarıya ulaşmaktadır. Genel olarak başarılı örgütlerin maddi ve finansal kaynaktan ziyade entelektüel sermayeye değer verdikleri görülmektedir. Entelektüel sermaye ise, bir örgütte yer alan insanların bildiği ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamını ifade etmektedir (Ferecov, 2011: s.17-18).

Üretim sürecinin temel girdilerinden birisi olan insan kaynağı, günümüzde örgütlerin hedef çıktıklarına ulaşmak amacıyla kullanabileceği kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmektedir. Diğer kaynakların yanında insan kaynaklarının yeterliliği de işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde işletmenin başarı şansı oldukça düşük olacaktır. İşletmelerin temel hedeflerinden olan verimliliğe, başarı güdüsü düşük ve tatminsiz bir iş gücüyle ulaşmak oldukça zordur. Bu nedenle insan kaynağının yönetimi her geçen gün önemini artırmaktadır (Öğüt vd., 2004: s.278).

1930'lu yıllardan itibaren istihdam edilenlerin ekonomik niteliklerinin yanı sıra sosyal ve psikolojik nitelikleri de dikkate alınmaya başlanmıştır. Küreselleşme, bilgi toplumu ve yenilikçiliğin ağırlık kazanmasıyla birlikte, örgütlerde yeni strateji arayışları başlamıştır. Bunun sonucunda örgütlerde insanın en önemli kaynak olduğu fark edilmiş ve insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışına geçilmiştir. Böylece görev tanımları; bu kaynağın seçiminden eğitimine, geliştirilmesinden elde tutulmasına kadar geniş bir süreci kapsayan insan kaynağı birimleri oluşmaya başlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte rekabetin artması ve verimliliğin önem kazanması, insan kaynaklarının gelişiminde en önemli neden olarak gösterilmektedir (<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau214.pdf>: s.7).

Örgütler için temel kaynaklardan birisi olan insanla ilgili problemler ve bunların yönetimi konusu, çok önceki tarihlerde ortaya çıkmış olsa da Sanayi Devrimiyle belirginleşmiştir. Bu dönemde insan kaynağıyla ilgili bir dönüşüm yaşanmış ve bilimsel çözümler üretmek istenmiştir. 20. yüzyılın başında ortaya çıkan Bilimsel İlişkiler Akımı, 1920'li yıllarda ortaya çıkan Beşeri İlişkiler Akımı ve ayrıca 1950'lerde ortaya çıkan Organizasyonel Davranış Yaklaşımı İKY alanında kilometre taşlarını oluşturmaktadır. 1950'lerde "personel yönetimi", 1970'lerde ise "insan kaynakları yönetimi" yaklaşımları, akademik çevrenin yanı sıra işletme düzeyinde de önem kazanmaya başlamıştır (Gürbüz, 2011: s.399).

Personel yönetimi dar bir kapsamı ifade ederken İKY daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Personel yönetimi iş süreçlerini ifade ederken insan kaynakları yönetiminin birden fazla tanımını yapmak mümkündür. En basit tanımlamayla İKY, bir organizasyonda istihdam edilen insanların nitelikleri ve verimliliklerini geliştirmeye yönelik programların geliştirilmesi ve akabinde uygulanmasıdır. Dolgun İKY'ni, "işletmelerin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmaları aşamasında, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve yüksek verimin sürekliliğinin sağlanması amacıyla üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi" şeklinde açıklamıştır. (Dolgun, 2011: s.1) Dessler'e göre İKY ise; "işe alım, eğitim, ücretin tespiti, değerlendirme, işçi-işveren ilişkilerinin geliştirilmesi, iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarını kontrol etme ve kuruluştaki adaleti sağlama süreçleri" şeklinde ifade edilmektedir. (Dessler, 2014:

s.2) Sabuncuoğlu ise İKY'yi "İKY, yönetici veya operasyonel aşamalarda istihdam edilen personelin işe alınması, yetiştirilmesi ve verimliliğin sürekli artırılması kapsamında tüm destek faaliyetlerinin işleme alınmasını amaçlar" şeklinde ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2005: s.4).

Storey (1995) İKY'yi, birbirine entegre birtakım kültürel, yapısal ve personel tekniği kullanılarak oldukça kararlı ve yetenekli bir işgücünün stratejik bir konumda değerlendirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşım olarak açıklamıştır. Boxall ve Purcell (2000) ise İKY'yi, firmadaki istihdam ilişkilerinin yönetimi ile ilgili her şeyi içerir şeklinde açıklamıştır. Literatürde uzun süre İKY hakkında tartışmalar olmuştur. Benzer şekilde, işletmelerde İKY departmanlarının sorumlulukları ve görevleri ile ilgili de birçok tartışma olmuştur. Personel yönetimi anlayışında 1970'lerde çalışanları yönetmek ve refahlarını artırmak önemsenen bir konu olmadığı için bu durum personelin motivasyonunu önemli ölçüde azaltan ve işletme için de düşük üretkenliğe sebep oluşturmaktadır (Omotayo vd., 2012: s.5-6).

Guest (1989) yılında İKY'yi personel yönetiminden ayırmak için dört ana politika hedefi önermiştir. Bunlar;

- Çalışanların performanslarını artırma ve sadakatlerini artırmanın teşvik edilmesi,
- İşletmede çalışanların kalitesinin artırılması,
- Esnekliğin çalışanların örgütlenme biçiminde önemli bir rol oynamasını sağlamak,
- Stratejik planlamaya entegre etmek
(<https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/1%20-%20The%20Practice%20of%20Human%20Resource%20Management.pdf> : s.6).

İKY ile personel yönetimi karşılaştırıldığında tespit edilen farklar Tablo 1.1’de özetlenmiştir;

Tablo 1.1: İKY ile personel yönetimi arasındaki farklar

	İKY	Personel Yönetimi
İKY ile personel yönetimi arasındaki temel farklar	İnsan odaklıdır.	İş odaklıdır.
	Geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görür.	Bir maliyet unsuru olarak görür.
	Tüm kadrolarla ilgilidir.	Yönetici olmayan kadrolarla ilgilidir.
	Uzun vadeli stratejik anlayışla hareket eder.	Kısa vadeli günlük işlere yoğunlaşır.
	Başarısı örgütsel performansın artmasıyla ölçülür.	Önceden belirlenmiş politikaların başarısıyla ölçülür.

Kaynak: https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite1.pdf: s.5-6.

İKY’nin oldukça geniş bir kapsamı bulunmaktadır. Alan yazınında birçok araştırmacı İKY’nin kapsamını araştırmış ve sınırlarını belirlemeye çalışmıştır. Dessler’e göre İKY’nin temel süreçleri;

- İş tahlili yapmak,
- Personel gereksinimini tespit etmek ve isteklilerin müracaatlarını almak,
- İstekliler arasında seçim yapmak,
- Yeni başlayan işçilerin eğitimini ve işe/örgüte uyumunu sağlamak,
- Ücreti/maaşı tespit etmek,
- Prim ve ikramiye önermek,
- Performansı ölçmek ve değerlendirmek,
- İletişim süreçlerini koordine etmek (görüşme, danışma, uyarma),
- Eğitim ve gelişim gereksinimlerini gidermek,

şeklinde gerçekleşmektedir (Dessler, 2014: s.2).

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Örgüt içinde yer alan bütün bireyler İKY'nin kapsamı içinde yer almaktadır. İşe alımdan emekliliğe kadar tüm süreçlerde İKY bazı roller üstlenmektedir. İKY görevini yerine getirirken iki temel amaç gütmektedir. İlk olarak örgütte yer alan bireylerin örgüte en üst düzey katkı sunmaları için bilgi ve becerilerini optimum şekilde kullanmalarını sağlamak, ikinci olarak ise bireylerin iş tatminini mümkün olan en üst seviyeye taşımaktır (Öğüt vd, 2004: s.280).

Ayrıca örgütte yer alan bireylerin kendi hedefleri ile örgüt hedefleri arasında uyum sağlamak da İKY'nin amaçları arasındadır (<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau214.pdf>, s.10).

İKY iş görenlerin yüksek verimde çalışmalarını sağlamakla beraber işgörenin iş tatmin düzeyini artırmayı da amaçlamaktadır. İKY örgütün kuruluş amaçlarına hizmet ederken bir yandan da işgören beklenti ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmaktadır. İKY örgüt amaçlarıyla beraber bireysel amaçların gerçekleşmesini de göz önünde bulundurmaktadır. İşgörenlerin maddi ve diğer ihtiyaçlarının karşılanarak maksimum verimli çalışmalarını temin etmek de İKY'nin amaçları arasındadır (Bulut, 2018: s.7).

İKY'nin amaçları arasında; örgütsel etkinlik, insan sermayesi, bilgi yönetimi, ödül yönetimi, işgören ilişkileri ve farklı ihtiyaçları karşılama gibi amaçlar da bulunmaktadır. Örgütsel etkinlik İKY'nin uyguladığı stratejilerle çalışma ortamını etkinleştirerek örgütsel iyileştirmeyi amaçlamaktadır. İnsan sermayesi örgüt için en değerli sermayedir ve İKY bu kaynağı motive etme, ihtiyaçlarını belirleme ve yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bilgi çağında rekabetin yoğunlaştığı bu alanda İKY bilgiye erişimi ve bilginin örgüt içinde gelişmesini amaçlamaktadır. Diğer bir amaç olan ödül yönetimi ise İKY'nin işgören bağlılığını artıracak teşvik politikalarını kapsamaktadır. Ayrıca işgören ilişkileri ve paydaş ilişkilerini dengeleyecek politikalar üretmek yine İKY'nin amaçları arasındadır (Cingöz, 2011: s.26).

Genel olarak İKY'nin amaçları;

- İnsan kaynaklarını kurumsal hedefler kapsamında en etkili ve verimli biçimde kullanmak,
- Çalışanların gereksinimlerini gidermek ve mesleki açıdan gelişmelerine olanak sağlamak,
- Organizasyonel değişimi ve bunun sürekliliğini temin etmek,
- Düşünen ve buna bağlı olarak öğrenen organizasyon oluşturmak,
- Örgütsel sadakat oluşturmak,

şeklinde sıralanabilmektedir (Başar, 2016: s.11-12).

1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Örgütler için girdi olarak kabul edilen insan, zaman içinde kaynak hatta en önemli kaynak haline dönüşmüştür. Çünkü insan bilgi çağında bir maliyet değil yenilikçi, üretken ve nitelikli bir kaynak haline gelmiştir. Örgüt başarılarında İKY'nin rolü ve etkisi günümüzde oldukça artmıştır. Bu duruma bağlı olarak İKY'nin önemi de artmaktadır. İşletme sürekliliği için insan kaynağının önemi kadar onun iyi yönetilmesi de önemli bir durumdur. İKY örgüt içi etkisi kadar örgüt dışındaki çevrelerle ilişkilerde de önemli bir birimdir. İKY nitelikli personeli elde tutma konusunda da çeşitli politikalar üretmesi örgüt açısından önemini göstermektedir (Palaz, 2019: s.18-19).

İKY örgütün departmanları arasında insan kaynağının düzenlenmesinde de rol oynamaktadır. Bu nedenle gerekli düzenlemeleri yaparak performans artışını İKY sağlamaktadır. Bununla birlikte gerekli personelin işe alımı veya iş ortamını bozan personelin işten çıkarılmasına kadar ki süreçte İKY önemli rol üstlenmektedir (Mohammed, 2020: s.7).

Bir işletme için aynı pazarda yer alan diğer kaynaklardan eşsiz ve benzersiz olan tek kaynak insan kaynağıdır. Genel olarak aynı sektörde aynı teknolojiler kullanılmaktadır. Fakat insan kaynağının aynı olması çok mümkün olmamaktadır. Bu

durum da İKY'nin önemini ortaya koyan diğer bir nedeni oluşturmaktadır. İKY'nin örgüt için önemi onun sağlayacağı katkılardan anlaşılabilir. Bu katkılar arasında;

- Devamlı gelişim imkânlarının artması,
- Personel devir hızı oranının azalması,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazalarının ve bu kazaların neden olduğu kayıpların düşmesi,
- Hatalı üretim ve ürünlerin düşmesi,
- Üretimin ve ürünlerin niteliğinin artması,
- İşyeri ortamında motivasyonun artması,
- İşçi-işveren çatışmasının azalması,

gibi işletmenin performansını artıracak katkılar bulunmaktadır (Cingöz, 2011: s.28).

1.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) kavramına geçmeden önce strateji kavramına bakmak gerekir. Kısaca strateji, önceden tespit edilen bir hedefe ulaşabilmek için belirlenen yolların ve uygulanan yöntemlerin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. İlk başlarda sadece askeri alanda kullanılan strateji kavramı daha sonra birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır. Askeri terim olarak savaşta amaca ulaşmak için askeri kuvvetleri uygun bir şekilde kullanmak anlamına gelmektedir. Günümüzde ise strateji birçok alanda başarıya ulaşmanın olmazsa olmazı olarak görülmektedir. Artan rekabet koşulları ve hızlı dönüşüm yaşamın her alanında faaliyet gösteren örgütlerin stratejik hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütler veya işletmelerin en kıt kaynaklarından olan insan kaynağına da stratejik yaklaşmak başarıda önemli bir belirleyici olacaktır (Şahin, 2010: s.35-36).

Strateji, geleneksel rekabetçi strateji kavramlarının çok ötesine geçen çok boyutlu bir kavramı ifade etmektedir. Stratejiler, bir kurumun paydaşlarının katılımıyla dikkatlice geliştirilen spesifik, ölçülebilir, elde edilebilir bir plan setinden

oluşmaktadır. Bu eylem beyanları, belirli bir zaman diliminde belirtilen sonucu elde etmek için sorumlu ve yetkilendirilmiş bir kişi veya bireylerle bağlantılıdır. Bir grubu bir vizyona veya hedeflere doğru yönlendiren eylem, karar ve politikalarıdır (<http://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management>).

Performans düzeyini artırmak isteyen firmaların bir strateji belirlemeleri gerekmektedir. Örgütlerin çevrelerini takip etmeleri ve elde ettikleri verileri analiz ederek kendi hedeflerini oluşturmaları gelecekte için oldukça önemlidir. Başarılı olmanın şartı stratejik bir yönetim anlayışında hareket etme ve rekabet üstünlüğü elde etmekten geçmektedir. Stratejik yönetim ise, bir kuruluşun uzun dönemli performansını etkileyen yönetsel karar ve eylemlerin tamamı olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar;

- Misyon ve hedefler,
- Çevre analizi,
- Stratejik formülasyon,
- Strateji uygulaması,
- Strateji değerlendirmesi,

aşamalarından oluşmaktadır (Bayat, 2008: s.70-71).

Yukarıda da görüldüğü gibi stratejik yönetimin farklı aşamaları vardır. Bu aşamaların doğru uygulanması başarıyı getiren bir faktör olacaktır.

SİKY kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. İKY kavramı gibi SİKY konusunda da fikir birliği yapılmış bir tanım bulunmamaktadır. SİKY konusunda yapılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

İKY'nin stratejik olması örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Detaylı çevre analizleri yapmak, çevreyi iyi tanıyarak değişimi yakalamak, planların uzun vadeli olması, odak noktasında insanın varlığı strateji kapsamındadır. Bu şekilde işletme rakiplerinin önünde yer alacak ve rekabet avantajı elde edecektir. Bunun olabilmesi ise insan kaynaklarına stratejik bir rol vermekten geçmektedir. Son yıllarda İKY'nin rolü giderek artmakta ve daha da stratejik hale gelmektedir (Biçer, 2004: s.19).

SİKY, iş verimini yükseltmek ve esnekliği, yenilikçiliği ve rekabet avantajını önceleyen organizasyon kültürünü yerleştirmek için insan kaynağının stratejik hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi şeklinde ifade eden yaklaşımlar da bulunmaktadır (Ceylan, 2016: s.5-6).

Geleneksel İKY ile SİKY arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. En önemli fark olarak performans odağının bireyselden örgütsel geçmesidir. Diğer bir fark ise problem çözümünde bireysel uygulamalardan ziyade insan kaynağı sistemine vurgu yapılmasıdır. Bu açıklamadan yola çıkarak SİKY bir firmanın insan kaynağı mimarisi ile performansı arasında olan ilişkiyi ortaya çıkaran model şeklinde tanımlanabilmektedir (Ünnü vd., 2009: s.1173).

Stratejik insan kaynağının öncelikli hedefi, insan kaynakları dışında meydana gelen problemlere odaklanarak işgücü performansını yükseltmektir. Stratejik insan kaynakları yöneticisinin öncelikli faaliyeti, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmek amacıyla uzun dönemde taktiklerin uygulanabileceği temel insan kaynakları (İK) alanlarını tespit etmektir (Benli vd., 2004: s.115-116).

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme kültürü oluşturmak ve işletme performansını geliştirmek üzere İKY'nin stratejik hedeflerle ve stratejik amaçlarla birleşmesiyle oluşmuştur (Biçer, 2004: s.11).

SİKY kavram olarak İKY kavramından tümüyle farklı anlamları olan ve bağımsız bir fikir değildir. SİKY temelde İKY'ye taktiksel anlayışla yaklaşmayı ifade etmektedir (Palaz, 2019: s.32).

SİKY genel olarak örgütün amacına ulaşmak için insan kaynağının etkili ve planlı kullanılmasıdır. Örgütsel performansı artırmak için insan kaynakları politika ve uygulamalarını kullanan, örgütün yapması gerekenleri belirleyen uzun dönemli yönetim biçimi SİKY'yi ifade etmektedir (Gürbüz, 2013: s.7).

SİKY, iş verimliliğini iyileştirmek ve esnekliği, yenilikçiliği ve rekabet avantajını özendirilen kurum kültürünü geliştirmek amacıyla insan kaynaklarının

stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management>).

Schuler “Bir kuruluşun stratejik amaçlarının formüle edilmesi ve uygulanması aşamasında insan davranışlarını etkileyen bütün eylemlerdir” şeklinde ifade etmiştir (Schuler, 1992: s.18).

Wright vd. “örgütün hedeflerine ulaşmasını temin etmek amacıyla uygulanan planlanmış İKY eylemleri” (Wright vd, 1992: s.298) şeklinde ifade ederken, Truss vd. “işletme verimini yükseltmek, esnekliği ve yenilikçiliği önceleyen örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY’nin stratejik hedef ve amaçlarla uyumlu hale getirilmesidir” (Truss vd. 1994: s.663) olarak açıklamıştır.

Bratton vd. SİKY’yi, işletme verimliliğinin artırılması amacıyla işletmenin stratejik hedef ve amaçları ile İKY fonksiyonlarının ilişkilendirilmesidir (Bratton ve Gold, 2000) şeklinde ifade ederken, Armstrong, İK stratejileri ile İK politikaları ve uygulamalarının uyumlaştırılması aracılığıyla kuruluşun amaçlarına nasıl ulaşabileceğini tanımlayan bir yaklaşımdır (Armstrong, 2008) şeklinde tanımlamıştır.

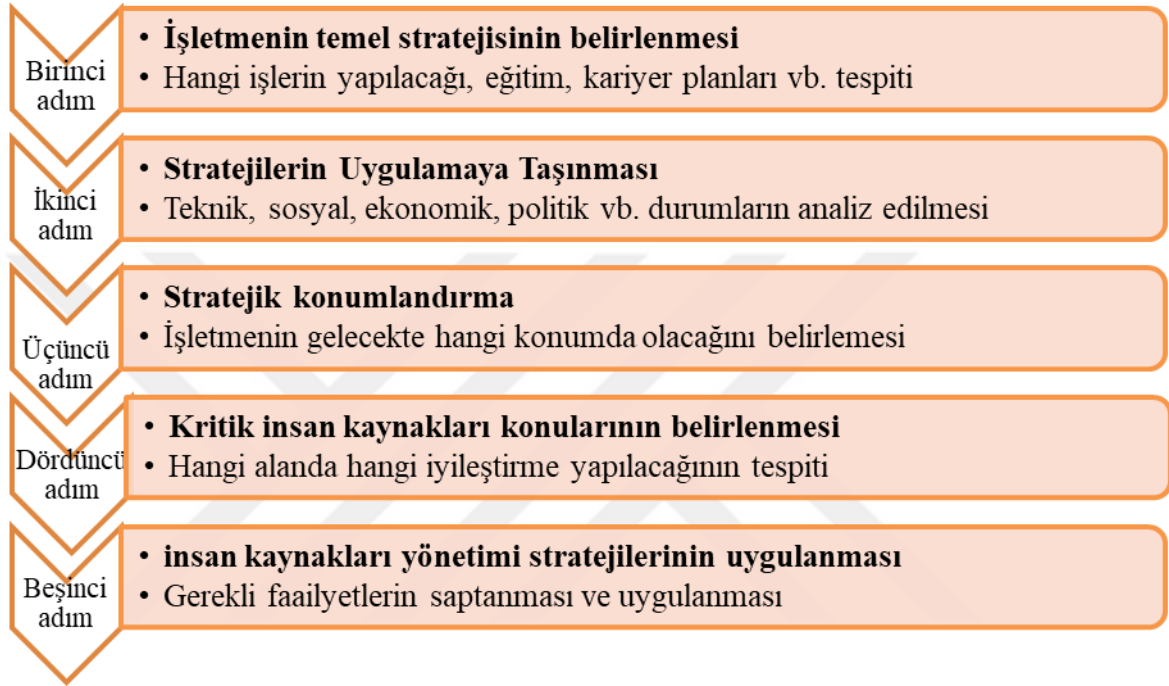
SİKY, bir şirketin insan kaynakları ile stratejileri ve hedefleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı; esneklik, yenilik ve rekabet avantajı sağlamaktır. Ayrıca uygun bir organizasyon kültürü geliştirmeyi ve iş performansını artırmayı amaçlamaktadır (Alayoğlu, 2010: s.31-32).

SİKY, şirket hedeflerini teşvik ederken, çalışanlarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma ve işten çıkarma, ödeme, sosyal haklar, eğitim ve idare gibi çalışanları etkileyen tüm durumlarla ilgilenmektedir (<http://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management>).

SİKY hakkında yapılan bazı çalışmalarda rekabet avantajının İK yönetiminden kaynaklandığı iddia edilmiştir. Kaynak temelli bu yaklaşıma göre örgütün yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamanın tek yolu insan kaynaklarıdır. Bu nedenle SİKY’nin özünü İKY sistemi, stratejik hedeflere dayalı

İKY uygulamaları ve organizasyon odaklılıkla rekabet avantajı elde etmek ve iş performansını iyileştirmek olarak ifade etmişlerdir (Ghalamkari vd., 2010: s.3).

İK'nın stratejik bakış açısıyla yönetilebilmesi için gerekli beş aşama aşağıda şematize edilmiştir.



Kaynak: Şahin, 2010, s.46-47.

Şekil 1.1: Stratejik bakış açısı süreci

Şekil 1.1'de insan kaynaklarının stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesi için gerekli olan aşamalar görülmektedir. İlk önce doğru stratejiler belirlenip gerekli analizler yapıldıktan sonra uygulama aşaması gelmektedir.

Bir firma için SİKİY'nin temel amacı bulunduğu pazarda rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamak için motivasyonu yüksek, yeniliklere açık ve kararlı insanlar yetiştirmektir.

SİKİY'nin alt boyutlarını Okakın vd.;

- Dış alemdeki değişimlerin ve muhtemel yansımalarının farkında olmak,

- Piyasa koşulları ve rekabet ortamı hakkında farkındalık,
- Uzun vadeli (3-5 yıl) vizyon tespit etmek,
- İşgücünün seçimi ve karar verilmesi konularına odaklanmak,
- Şirketin stratejileri ile uyumlu olmak,

şeklinde sıralamıştır (Okakın vd., 2015: s.6).

SİKY'nin bir işletme için faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Organizasyonun başarısı açısından önemli sayılabilecek harici imkanları ve tehditleri tespit etmek ve bunları analiz etmek.
- Gelecek için net bir iş stratejisi ve vizyon oluşturmak.
- Stratejik planlama sürecinde yararlı olması muhtemel rekabetçi istihbarat sağlamak.
- İnsanları işe almak, elde tutmak ve motive etmek.
- Yetkin kişileri geliştirmek ve elde tutmak.
- İnsan gelişimi sorunlarının sistematik bir şekilde ele alınmasını sağlamak.
- Şirketin iç zayıf ve güçlü yanları hakkında bilgi temin etmek.
- Müşteri beklentilerini etkin bir şekilde karşılamak.
- Yüksek verimlilik sağlamak.

SİKY'nin başarılı olmasının önünde bazı engeller bulunabilmektedir. Bunlar arasında;

- Bölümler arası çatışma,
- Sınırlı zaman, para ve kaynaklar,
- Çalışanların statüko yaklaşımı,
- Üst düzey yöneticilerin stratejik adımlar atmadaki yetersizlik korkusu,
- Başarısızlıkların ardından mağduriyete yönelik korku,
- Yetki üzerinde uygunsuz stratejik görevler ve liderlik çatışması,
- Mevzuat değişikliklerine karşı savunmasızlık,
- Aktif bir işçi sendikasının varlığı,
- Hızlı yapısal değişiklikler,

➤ Ekonomik ve piyasa baskıları,

gibi engeller bulunabilmektedir (<https://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management>).

Geleneksel İKY ile stratejik İKY arasındaki farklar çeşitli boyutlar itibarıyla aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.2: SİKY ile İKY farklılıkları

Boyutlar	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	İK uzmanı olması	Hat/yöneticisi olması
Odak	İşgören ilişkisi içermesi	İç ve dış müşterilerle ortaklık içermesi
İK'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu olması	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren özellikte olması
Başlangıç/ilk adım (İnsiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş olması	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş olması
Zaman ufku	Kısa dönemli olması	Kısa-orta-uzun dönemli olması
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler içermesi	Organik-esnek, başarı için ne gerekliyse onu yerine getirmeyi içermesi
İş Tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi, bağımsızlık, uzmanlık olması	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar olması
Temel/anahtar yatırım alanları	Sermaye ve ürünler içermesi	İnsan ve bilgi içermesi
Mali sorumluluk/değer biçme	Maliyet odaklı olması	Yatırım odaklı olması

Kaynak: Bingöl, 2013: s.13

1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

SİKY gelişim süreci İKY gelişim süreci içerisinde yer almaktadır. Bazı teorisyenler gelişim sürecinin başlangıcını Sanayi Devrimine kadar götürmektedir. Bu dönemde

fabrikaların kurulması ve insanların toplu olarak çalışmaya başlamasıyla birlikte bazı sorunlar oluşmaya ve bu sorunların çözümü için bir takım birimler ortaya çıkmaya başlamıştır.

SİKY'nin bağımsız bir alan olarak gelişimi 1970'lerin sonunda olmuştur. Bu tarihlere kadar yapılan araştırmalar İKY'nin çeşitli işlevlerine yönelik olmuştur. SİKY'nin önem kazanmasında etkili olan etmenler arasında küresel artışı, rekabet avantajının sürdürülebilir olmasına yönelik arayışlar ile örgüt içi değişkenlerin incelenmeye başlaması sayılmaktadır. Bu dönemde söz konusu gelişmeler paralelinde İKY'nin fonksiyonları stratejiyle bütünleştirilmiştir. Kadroların stratejik yapılması, ücretlerin stratejik yönetimi gibi konular ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde Jim Walker, Schuler ve Lindroth tarafından SİKY alanında ilk çalışmalar yapılmıştır (Gürbüz, 2013: s.5)

1950'lerde "personel yönetimi", 1970'lerde "insan kaynakları yönetimi" görüşleri literatürde yerini alırken 1980'li yıllarda artık "stratejik insan kaynakları yönetimi" literatürde yerini almaya başlamıştır. Bununla birlikte özellikle 1990'lı yıllarda daha çok araştırmacıların ilgisi bu alana yönelmiştir.

İKY'nin stratejik yönüne ilişkin yapılan ilk çalışmalardan birisi 1980'li yılların başında Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. Üniversite yayınlarından olan Human Resource Management dergisi yeni dönemde strateji kavramının odak noktası olacağını belirtmiş ve SİKY alanında yapılan çalışmaların zeminini oluşturmuştur. Çalışmada birey hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılmasıyla rekabet avantajı sağlanacağı vurgulanmıştır. Diğer önemli çalışma ise Harvard Üniversitesinde aynı tarihlerde gerçekleşmiştir. Bu çalışmada ise İKY politika belirleyicileri ile sonuçları incelenmiştir (Şahin, 2010: s.44)

SİKY ile ilgili literatür son yıllarda ağırlık kazanmakla birlikte kökeni ABD'de 1920'lere kadar gitmektedir. O dönem emek kavramı üzerinden İKY uygulamaları ile politikaları stratejik bakış açısıyla bilim insanları tarafından tartışılmıştır. 1920'lerde bazı firmalar emeğin yönetiminde stratejik bakış açısı ile yenilikçi İK uygulamaları geliştirmişlerdir. Bu dönemde bazı işverenler emeğe

yatırım yapılması gereken ve işbirliği yapılacak bir yaklaşım benimsemiş ve ilk adımları atmışlardır. Böylelikle insan kaynağının stratejik bir kaynak olduğuyla alakalı ilk yönetim anlayışı gelişmiştir (Bakan, İ., 2014: s.472-479).

İKY'nin gelişimine etki eden nedenler arasında;

Küreselleşme: Kısaca ürün ya da hizmeti dış pazarlara açmayı, ticaret ağını genişletmeyi ve her tarafla ticaret yapmayı ifade eder.

Teknolojik gelişmeler: Bu alanda yaşanan gelişmeler örgütleri rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Teknolojiyle birlikte insan kaynaklarının yapısı değişmiştir. İş süreçleri değişikliği, iş tanımları ve eğitim programları yeniden oluşturulmuştur.

Deregülasyon: Kamunun yaptığı değişikliklerle mevzuatsal değişiklikleri içermektedir. Bunun sonucunda rekabet düzeyinin değişmesi ve nitelikli işgücü gereksiniminde yaşanan gelişmeler bu kapsamdadır.

İşin doğasındaki değişimler: Yukarıda sayılan değişikliklerin bir sonucu olarak ürün odaklılık yerine hizmet odaklılık ön plana çıkmıştır. Bu durum çalışanların bilgi ve niteliğine olan ihtiyacı artırmıştır.

İşgücü çeşitliliği: Yukarıdaki gelişmeler beraberinde işgücü çeşitliliğini de getirmiştir. Kadınlar, azınlıklar vb. işgücü piyasasında daha aktif olmaya başlamıştır. Bu durum da etkin bir İKY oluşturmayı zorunlu hale getirmiştir (Öğüt vd., 2004: s.284).

İKY ile ilgili uygulama ve kararların stratejik düzeyde ele alınmasının amaçları arasında;

- Rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu korumak,
- İşletmenin genel stratejilerini desteklemek ve bunu güçlendirmek,
- Gündelik sorunlar üzerine eğilmekten uzak durmak,
- Dışsal etmenlerle baş etmek,
- Yöneticilerin katılımını temin etmek,
- Stratejik planları eyleme dönüştürmek,

gibi amaçlar bulunmaktadır (Cingöz, 2011: s.110).

1.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Stratejik insan kaynakları yaklaşımları 1970'lerin sonunda hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Özellikle 1990'larda teorik çalışmalar artmaya başlamıştır. Teoride genel olarak dört yaklaşım üzerinde durulmaktadır. İKY'nin stratejik boyutu, literatürdeki iki temel değişikliğin birleşmesiyle 1970'li yılların sonunda araştırmacılardan özel ilgi görmeye başlamıştır. Bunlardan ilki, eski personel yönetimi anlayışından modern insan kaynakları görüşüne geçiş ve ikincisi, genel stratejik uygulamaların örgütün iç yönlerine yeniden yönlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005: s.634).

SİKY modellerinin öncüleri arasında Galbraith and Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981) gösterilmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda bu konuda yazılan spesifik yazılar literatüre önemli katkı sunmuşlardır.

İKY alanında yapılan araştırmalarda mikro-analitik yaklaşım yerine makro-stratejik perspektif son dönemde ön plana çıkmaya başlamıştır. İKY'nin geleneksel rolleri haricinde stratejik ortak olma rolü ortaya çıkmıştır. Bu nedenle İKY'ni stratejik yönetim süreciyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan SİKY yaklaşımı benimsenmeye başlamıştır. Bu dönemde araştırmacılar insan kaynağının önemine işaret eden çeşitli yaklaşımlar öne sürmüştür (Gürbüz, 2011: s.398).

İKY'nin stratejik olmasında üzerinde durulan konular arasında işgücü devir hızı, verimlilik ve performans konuları ön plana çıkmaktadır. Örgüt performansını artıran bir unsur olması nedeniyle İKY'ne stratejik yaklaşımlar önemini artırmaktadır (Atayeter, 2019: s.22).

SİKY ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda birden çok teorik yaklaşım ortaya atılmıştır. Temelde evrenselci yaklaşım, durumsalcı yaklaşım, biçimlendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşım olmak üzere dört yaklaşım benimsenmiştir. Diğer

yandan yüksek performans yönetimi, yüksek bağlılık yönetimi, yüksek katılım yönetimi ve stratejik referans noktaları gibi yaklaşımlar da bulunmaktadır.

SİKY alanında çok sayıda yaklaşımın olma sebebi literatürde bir alt yapının oluşturulamaması gösterilmektedir (Uygun, 2018: s.20).

1.6.1 Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım literatürde en iyi uygulamalar yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Bazı yazarlar tarafından ise en basit uygulama olarak tanımlanmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.634). Bunun nedeni olarak ise bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tüm örgütler açısından geçerli olacağı savunulması olarak gösterilmektedir.

Evrenselci yaklaşım ilk başta iş görenlerin yeteneklerini geliştirmeye yönelik uygulamalara odaklanırken akabinde bu odak noktası değişmiştir. Çalışanların yeteneklerini güçlendirme aşamasında değişken ücretlendirme, kapsamlı eğitim ve performans değerlendirmesi ön plandayken değişen odak noktasıyla birlikte işgücünün bağlılığı ve katılımı, problem çözmede fikir birliği, ekip çalışması ve iş teşvikleri, işin yeniden tasarlanması gibi konular ön plana çıkmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.634-635).

En iyi uygulamalar yaklaşımı aşağıda özet olarak şematize edilmiştir.

En İyi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulaması



En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Grubu



Kaynak : Martin-Alcazar vd., 2005, s.642

Şekil 1.2: Evrenselci yaklaşım

Şekil 1.2’de en iyi insan kaynakları uygulamasının performansa olan etkisi gösterilmiştir. En iyi uygulamalar yaklaşımı doğrudan performansa katkı sağladığını iddia etmektedir ve ilişki tek yönlüdür.

Yapılan araştırmalarda en iyi insan kaynakları yaklaşımı ile performans arasında doğrusal bir bağ olduğu saptanmıştır. Çalışan bağlılığını artıran karar alma sorumluluğu, eğitim ve çalışan katılımı gibi İKY uygulamaları yüksek performansa doğrudan katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte kontrol ve çalışan beceri, isteklerini azaltan İKY uygulamaları ise işgücü devrini artırıp performansı azaltmaktadır (Bayat, 2008: s.75).

Evrenselci yaklaşımı öne süren bazı araştırmacıların “en iyi uygulamalar” olarak ifade edilen bir takım İKY uygulamaları ile örgüt performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel stratejiden bağımsız olarak SİKY uygulamaları performansın yükselmesini sağlamaktadır. Kuram temelde “en iyi uygulamalar” yaklaşımının bütün örgütler için genellenebilir olduğunu ve bunu uygulayanların yüksek performans elde edeceğini savunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar da bunu desteklemiştir. Kuramın dayandığı “en iyi uygulamalar”ın ne olduğuna dair görüş birliği bulunmamaktadır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan birisi Pfeffer (1994) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada katılım, teşvikli ücretlendirme, terfi, eğitim vb. on altı insan kaynakları uygulamasının verimliliği ve kârı artırdığı ileri sürülmüştür. Osterman (1994) tarafından yapılan çalışma ise takım çalışması, rotasyon, kalite yönetimi vb. daha yenilikçi uygulamaların Kuzey Amerika’da bulunan bütün örgütlerin verimliliğini artıracığını savunmuştur (Gürbüz, 2013: s.9-10).

Delery ve Doty tarafından yapılan çalışmada evrenselci yaklaşımı savunan araştırmacıların (Miles vd. 1984; Osterman 1987; Kerr vd. 1987; Sonnenfeld vd. 1988) önerdiği yedi uygulamayı; eğitim sistemi, kâr paylaşımı, firma içi kariyer olanakları, performans değerlendirme, iş güvencesi, bilgi paylaşımı, çalışan katılımı ve iş tanımları şeklinde sıralamaktadır (Delery ve Doty, 1996: s.805).

Eğitim sistemi iş görenlere sunulan eğitimin kalitesiyle alakalıdır. İşverenlerin gerekli niteliklere sahip iş gören için kapsamlı eğitim sunması durumunu ifade etmektedir. Kr paylaşımı örgütsel performans ile ilişkilendirilmektedir. Firma içi kariyer olanakları iş gören ihtiyacının karşılanması esnasında i kaynaklara öncelik verilmesini ifade etmektedir. Performans değerleme davranış ya da sonuçlara göre olabilmektedir. Burada iş yapılışı esnasında iş gören davranışı veya çıktı üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. İş güvencesi iş görenlerin sebepsiz yere işten ıkarılmayacaklarıyla ilgilidir. alışan katılımı açısından ise karar alma süreçlerine tüm çalışanların katılımını önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir. İş tanımları iş görenin görev tanımlarıyla alakalıdır (Delery ve Doty, 1996: s.805-806).

“En iyi uygulamalar”ın neler olduğu konusu Guest (1999) tarafından;

- Yapılan katkıyı tanımlamak için seçim ve seçim testlerinin dikkatli kullanımı,
- Eğitimin sürekli devam eden bir faaliyet olarak görülmesi,
- Esnekliği, bağlılığı ve motivasyonu sağlamak için, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerini kullanma noktasında özerk ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlayacak adımların atılmasını içeren iş dizaynı,
- Tüm tarafların bilgilendirildiği iki yönlü bir süreci sağlayan iletişim,
- Şirketin finansal verimini geliştirme konusunda, iş görenlerin kendi eylemlerinin sonuçlarının farkında olmaları için sahiplik programlarını paylaşmaları,

şeklinde sıralanmıştır (Armstrong, 2011: s.56).

Youndt vd. tarafından en iyi uygulamalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Tablo 1.3: En iyi uygulamalar özeti

Freund ve Epstein (1984)	Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin, ve Ichniowski (1989), Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
İş genişletme, İş rotasyonu, İş tasarımı, Formel eğitim/geliştirme, Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri, Öneri sistemleri, Kalite çemberleri, Mavi yakalı işçiler için maaş, Tutum anketleri, Üretim takımları, İşgücü/yönetim Komiteleri, Grup verimliliğinin teşviki, Kar paylaşımı Hisse (senedi) satın alma planı.	Detaylı tanımlanan işler, Çalışan katılımı, Çatışmaların formel çözümü, Bilgi paylaşımı, Kalifiye çalışanlar, Kendi kendini yöneten takımlar, Kapsamlı beceri geliştirme, Kapsamlı hak ve Yetkiler, Yüksek ücretler, Maaşlı işçiler, Hisse (senedi) sahipliği.	İş güvenliği Çalışan bulmada seçicilik, Yüksek ücretler, Teşvik edici ödeme, Bilgi paylaşımı, Katılım, Güçlendirme, İşin yeniden tasarımı/takımlar, Eğitim ve beceri geliştirme, Karşılıklı Faydalanma, Karşılıklı eğitim, Sembolik eşitlikçilik, Ücret baskısı, İçerden terfi.	Personel seçme, Performans değerlendirme, Teşvik edici ödeme, İş tasarımı, Şikayet mekanizması, (çözüm yöntemi) Bilgi paylaşımı, Tutum değerlendirme, İşgücü/yönetim katılımı, Çalışan bulma yoğunluğu, Eğitim/geliştirme, Yükselme kriterleri (kadem-lyakat).	Çalışma takımları, Problem çözme grupları, Çalışan önerileri, İş rotasyonu, Sorumluluğun dağıtılması, Çalışan bulma ve seçme, Koşullu ödeme, Statü farklılaşması, Yeni çalışanların eğitimi/gelişimi, Deneyimli çalışanların eğitimi/gelişimi.

Kaynak: Youndt vd., 1996, s.840.

Bu yaklaşıma göre her durumda en iyi insan kaynakları uygulamaları vardır ve bu her durumda yüksek performansa yol açmaktadır. Purcell (1999) ise kaynak temelli görüş ile çeliştiği için evrenselci yaklaşımı eleştirmiştir. En iyi uygulamalar yaklaşımının taklit edilebilir olması nedeniyle zaman içinde rekabet avantajının kaybolmasına yol açacağını savunmuştur (Cingöz, 2011: s.96).

Bu kuramı savunanlar örgütlerin yüksek performans ve rekabet üstünlüğü için bu kuramı benimsemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte en iyi uygulamaların kısa vadede etkili olduğu uzun vadede rakipler tarafından da taklit edilebilir olmasından dolayı uzun dönemde ekonomik değer oluşturması düşük ihtimallidir. Rakipleri tarafından taklit edilmesi durumu rekabet avantajını ortadan kaldırmayacağından dolayı etkili olmayacağı savunulmuştur (Gürbüz, 2013: s.12-13).

1.6.2 Durumsalçı (Contingent) Yaklaşım

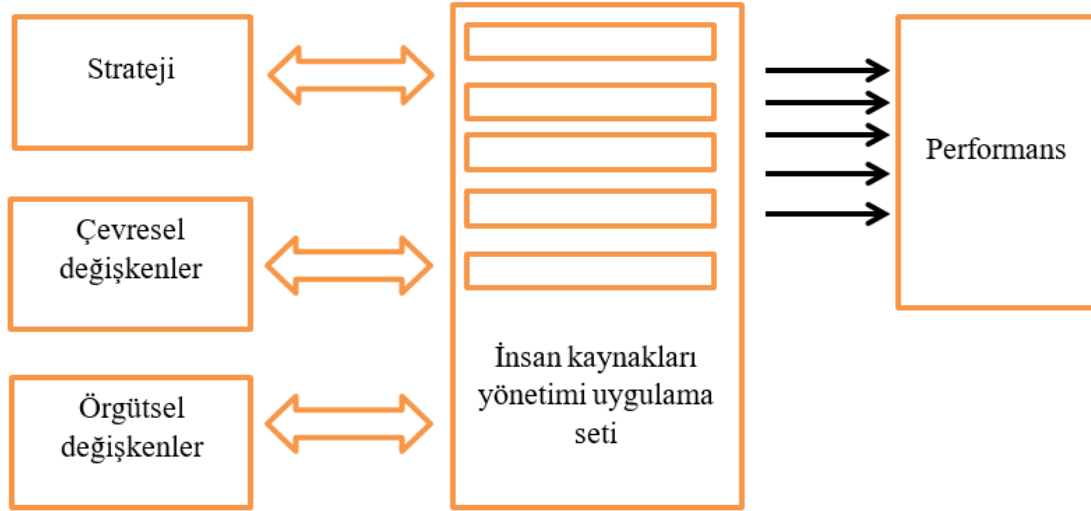
Durumsalçı modeli savunan yazarlardan Woodward, Dewar, Werbel, Schoonhoven, Van de Ven, Drazin ve Venkatraman evrenselcilerin doğrusallığa dayanan modellerinin yerine etkileşime dayanan bir model geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki artık doğrusal olmayacak ve üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişecektir. Bu tür üçüncü faktörlerin insan kaynakları ve performans arasındaki bağı düzenleyeceği için en iyi uygulamaların her koşulda üstün performans sağlayacağı tezinin geçersiz olacağını savunmuşlardır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.635).

Durumsalçı yaklaşımda insan kaynakları yönetimi stratejisi tek yönlü veya reaktif bir şekilde değil, etkileşimli bir şekilde değerlendirilir. En iyi uygulamaları savunanların aksine bu yaklaşımda performans ile en iyi uygulamalar arasında doğrusal ilişki yerine İK uygulamalarının işletmenin diğer birimleri ile uyumlu olması gerektiğini savunmuşlardır. Kuramın savunucuları evrenselci yaklaşımın aksine SİKY'yi daha etkileşimsel bir temele dayandırmaktadır. Bu etkileşimden dolayı en iyi uygulamaların her koşulda en iyi performansı göstermeyeceği savunulmuştur (Gürbüz, 2013: s.13-14).

Durumsalçı yaklaşımda örgütün çevresi ile etkileşimi önemlidir ve örgütün yapabilecekleri iç ve dış ortama bağlıdır. Bu nedenle firma özelinde yapılacak stratejiler ile İKY uygulamalarının değişeceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımda firma stratejisiyle insan kaynakları arasında etkileşim örgüt performansını nasıl etkiler sorusunun cevabı üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda stratejik uyum üzerinde durulmuştur ve en iyi uygulamalardan daha önemli olduğu kabul edilmiştir (Cingöz, 2011: s.99).

Durumsal değişkenleri Martin-Alcazar vd. (2005) stratejik değişkenler, çevresel değişkenler ve örgütsel değişkenler olmak üzere üç sınıfta değerlendirmiştir. Stratejik değişkenler işletme stratejisiyle uyumlu insan kaynağı uygulamalarının örgüt performansına katkısını ele alan çalışmaları belirtmektedir. Örgütsel değişken olarak büyüklük, yapı ve teknoloji koşulsal önerme olarak belirtilirken; çevresel

değişkenler olarak rekabetçi ortam, işgücü bağlamı dikkate alınmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.635-636).



Kaynak : Martin-Alcazar vd., 2005, s.642.

Şekil 1.3: SİKY ile performans arası etkileşim

Şekil 1.3'te de görüldüğü gibi en iyi uygulamalarda bulunan doğrusal ilişkinin aksine bu yaklaşımda performansı etkileyen diğer faktörlerin de olduğu görülmektedir. Bu faktörlerle insan kaynakları arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur.

Durumsal teorinin genel olarak davranış temelinde olduğu savunulmuştur. Örgütün yüksek performans göstermesi için İKY tarafından çalışan davranışlarını sağlamak ve güçlendirmek gerekmektedir. Bazı hedeflerin gerçekleşmesinde çalışan davranışlarının belirgin olması gerekmektedir ve insan kaynakları stratejileri de bunu üretmektedir. Bununla birlikte çalışanların yeterlilikleri de örgütün hedeflerine ulaşmasında ve yüksek performans göstermesinde etkili olmaktadır. Diğer yandan çalışanların yeterlilikleriyle uyumlu strateji üreten örgütlerin de yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır (Bayat, 2008: s.77-78).

İşletme stratejisi bu yaklaşımın en önemli unsurlarından biridir. Örgüt performansı ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki örgüt stratejisine göre değişiklik göstermelidir. Eğer örgüt büyüme stratejisi benimsediyse farklı, küçülme stratejisi

benimsediye farklı bir İKY uygulaması benimsemesi gerekmektedir. Evrenselci yaklaşımdaki yatay uyumun aksine dikey uyum benimsenmiştir (Palaz, 2019: s.38).

İKY ile performans ve strateji arasındaki ilişkiyi rekabetçi üstünlük, içsel kaynaklar ve örgütsel stratejiyle ilişkilendiren başka bir kuram ise kaynak bağımlılığı kuramıdır. Bu kurama göre insan kaynağı örgüt stratejik başarısında önemli bir kaynaktır ve örgütsel stratejiyle uyumlu İKY performansı artıracaktır (Sayılar, 2004: s.58-59).

Sonuçta durumsal yaklaşım her zaman her durumda en iyi uygulamaları reddetmekte ve örgüt içi ve dışındaki etmenlerden etkilendiğini savunmaktadır. İnsan kaynağı stratejisinin örgüt yapısı, çevresel etmenler, çalışan profili, teknoloji, sosyal ve ekonomik çevre gibi faktörlerin incelenmesi sonucunda belirlenmesi durumunda daha etkili olacağı belirtilmiştir (Bayat, 2008: s.78).

1.6.3 Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı

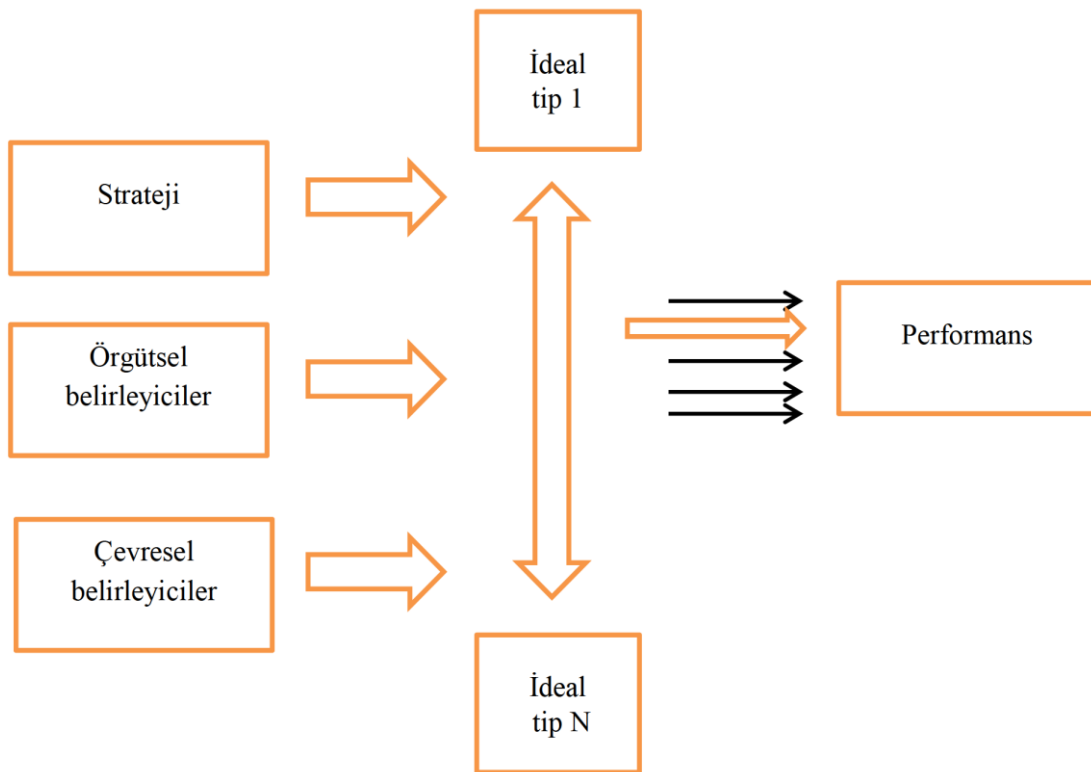
Biçimlendirme yaklaşımı yukarıda bahsedilen iki yaklaşıma göre daha etkileşimli bir yapıdadır. Bu yaklaşımda İKY uygulamalarının performansa etkisi daha bütüncül olarak ele alınmıştır. (Delery vd., 1996, s.808). Bazı araştırmacılar tarafından durumsallık yaklaşımının uzantısı olarak değerlendirilen bu yaklaşımda insan kaynaklarının karmaşık ve etkileşim yönü ele alınmış ve analiz yapılması değil de sentez yapılması ve bütüncül bakış ön plana çıkmıştır (Bayat, 2008: s.78).

Bu yaklaşıma göre örgüt stratejisi hazırlanma sürecinde insan kaynaklarının da süreçte yer alması gerekmektedir. Hedeflenen stratejilerin amacına ulaşması için bölümler arası iletişimi insan kaynakları yapacağı için bu olmazsa olmazdır. Bakış açısının bütüncül olması ve daha esnek yapısı nedeniyle SİKY’de öne çıkmıştır (Palaz, 2019: s.39).

Evrenselci yaklaşımdaki en iyi uygulamaların aksine bu yaklaşımda en iyi uyum kavramı ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre insan kaynağı stratejilerinin

daha başarılı olması için örgüt ve çevresel kapsamla birleşmesi gerekmektedir (Akgün, 2010: s.23-24).

Biçimlendirme yaklaşımı SİKY’de yer alan değişkenler arasındaki bağlantıya ilişkin yeni bir perspektif sunmuştur. Ana katkılarından biri biçimlendirme yaklaşımı ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı ve yapılan uygulamaların performansa etkiyi artırıp azaltabileceğini savunmasıdır. Modele göre İK işlevi karmaşık ve etkileşimli bir sistemdir. Biçimlendirme yaklaşımında beklenmedik durum modellerinin önemi kabul edilmiş ve örgüt için verimli olabilecek farklı politika kombinasyonlarına sahip olması gerektiği savunulmuştur (Martin-Alcazar vd., 2005: s.637).



Kaynak: Martin-Alcazar vd., 2005, s.643.

Şekil 1.4: Biçimlendirme yaklaşımı

Şekil 1.4’te görüldüğü gibi biçimlendirme yaklaşımı yukarıdaki yaklaşımlardan farklı olarak birbiriyle bağlantılı, çoklu ve karmaşık bir sistem olarak ele alınmıştır. Şekilde yer alan ideal tip ise yönetim kalıplarını ifade etmektedir. Bu

yaklaşımında performansa etkide hiçbir etmenin tek başına yeterli olmayacağından bütünsel bir sistem yaklaşımı önerilmektedir.

1.6.4 Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım

Bu yaklaşımda SİKY bakış açısında diğer yaklaşımlardan önemli bir değişiklik önerilmektedir. Önceki yaklaşımlardan değişik olarak, tüm değişik endüstriyel ve coğrafi ortamlara uygulanması mümkün daha kapsamlı bir model önermiştir. Yaklaşımına göre SİKY'nin örgüt içi işleyiş ve başarımın nasıl güçlendirilebileceğinin yanında yönetsel kararların verildiği dış ve örgütsel bağlam üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.637).

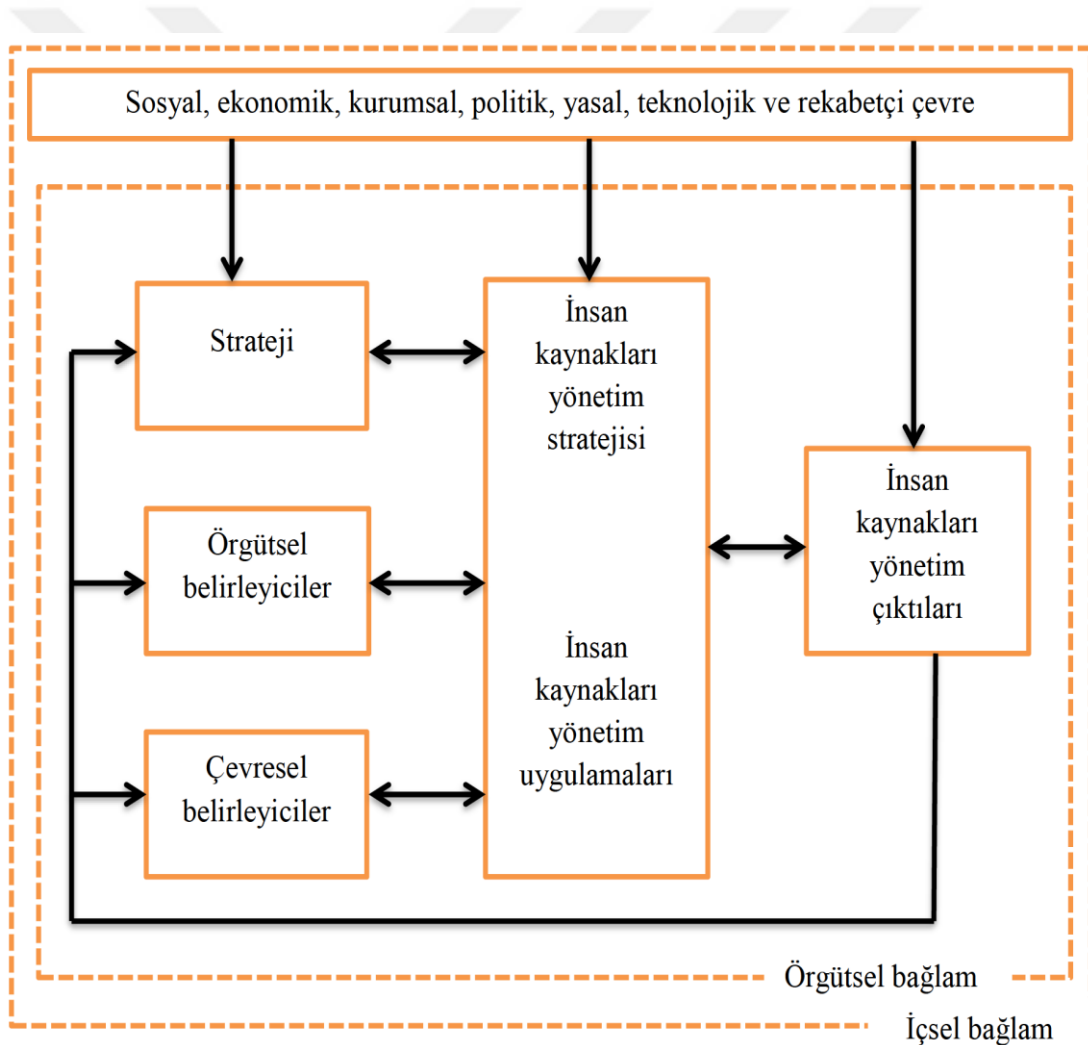
Küresel bir bakış açısı getiren bağlamsal yaklaşım SİKY'nin yalnızca içsel değişkenlere ve örgüt hedeflerine ulaşmadaki role odaklanması yetersizdir görüşünü savunmuştur. Aradaki ilişkiyi yeniden değerlendiren bu yaklaşım değişkenler arasındaki bağı örgütsel düzeyin üstünde makro bir sistem olarak görmüştür. Yaklaşım insan kaynağı stratejilerinin örgütsel performansa katkılarının yanı sıra diğer örgütsel unsurlar ile dış çevreye katkılarının da açıklanması gerektiğini savunmuştur. Diğer yaklaşımlarda ihmal edilen kamu kurumları, sendikalar ile çevresel diğer faktörlerin de önemli olduğu vurgulanmıştır (Bakan, İ., 2014: s.472-479).

Küreselleşme ve değişen piyasa koşullarında örgütlerin yenilikçi ürün ve hizmet sunmaları rekabet avantajı için gerekli bir koşuldur. Bunu gerçekleştirmenin yolu insan kaynaklarını stratejik bir yapıya kavuşturmaktan geçmektedir. Yapılan birçok araştırmada evrensel İKY uygulamalarının olmadığı örgütsel ve çevresel değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Bazı araştırmacılar örgütler için taklit edilemez tek kaynağın insan olduğunu ve rekabet üstünlüğünün de insan kaynaklarından geldiğini savunmuştur (Akgün, 2010: s.26).

Bağlamsal yaklaşım temelde ülkelere özgü bazı faktörlerin bireysel ve örgütsel davranışları etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalarda

ABD’de etkili olan insan kaynakları uygulamalarının Çin’de etkili olabilmesi için işletmede güven ortamının sağlanması, kamu baskısının azalması ve iş görenlerin daha özerk olması gerekmektedir. Çin’de insan kaynakları politikalarının etkili olabilmesi için bu üç alanda gerekli ortamın oluşması gerekmektedir (Gürlek vd., 2019: s.32).

Bu yaklaşım dışsal değişkenlerden sendikalar, kurumsal gelişmişlik düzeyi, kamu yönetimi gibi değişkenleri modele dahil ederek çevresel faktörlerin de önemli olduğunu belirtmiştir. (Martin-Alcazar vd., 2005: s.638) Şekil 1.5’te bu değişkenlerin etkileşimi gösterilmektedir.



Kaynak: Martin-Alcazar vd., 2005: s.643.

Şekil 1.5: Bağlamsal yaklaşım

1.6.5 SİKY Yaklaşımları Genel Değerlendirme

SİKY yaklaşımları yazınında Alcazar vd. (2005) yapmış oldukları çalışmada literatüre önemli katkı sunmuşlardır. Yaklaşımların temel varsayımları dikkate alındığında birbirini tamamlayıcı özellikleri olduğu görülmektedir. Evrenselci bakış açısı örgütsel performans için insan faktörünün stratejik önemine dikkat çekmektedir. Fakat bu faktöre etki eden diğer durumları dikkate almaması yaklaşımın sınırlı kalmasına neden olmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005: s.635).

Evrenselci yaklaşımdaki bu eksiklikleri diğer yaklaşımların tamamladığı gözükmemektedir. Durumsalci yaklaşım en iyi uygulamalar yaklaşımının savunduğu doğrusal bağ yerine etkileşimin olduğunu savunmuştur. Biçimlendirme yaklaşımında ise daha karmaşık bir yapı olduğu ve bütüncül bakış açısına dikkat çekilmiştir. Son olarak bağlamsal yaklaşımda da sosyo-ekonomik çevre modele dahil edilerek model daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

SİKY yaklaşımlarına yukarıda ayrıntılarıyla değinilmiştir. Tablo 1.4'te ise Martin-Alcazar vd.'nin çalışmasından yararlanılarak yaklaşımlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar özet olarak sunulmuştur.

Tablo 1.4: SİKY yaklaşımlarının karşılaştırılması

	Temel varsayım	Değişkenler arasında ilişkiler	Analiz düzeyi		Varsayım
Eyrenselle	En iyi insan kaynakları yönetim uygulamaları vardır.	Doğrusal ve genellenabilir.	Tek uygulama; Tek bir uygulama üstün performansa götürür.	Uygulama seti; Belirli bir uygulama seti üstün performansa götürür.	-Tümdengelim yaklaşımı -Regresyon
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.	-Tümdengelim yaklaşımı -Regresyon -Küme ve faktör analizleri
Biçimlendirme	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kalıpları, İnsan Kaynakları Yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan Kaynakları Yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır.	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi.		-Bütüncül yaklaşım -Küme ve faktör analizleri -Temel bileşenler analizi
Bağlamsal	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makrosistemin parçasıdır.	İKY değişkenleri önceki sistemle bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü bir analiz düzeyi.		-İdeografik yaklaşım -Tümevarım yaklaşımı

Kaynak: Martin-Alcazar vd., 2005: s.640-641.

1.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütler rekabet avantajı sağlamak için iş görenlerin yönetiminde birçok politika ve uygulama geliştirmektedir. Bu sayede rekabet yetenekleri de gelişmektedir. İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir etki olmakla beraber bu uygulamaların ne olduğuna dair görüş birliği bulunmamaktadır (Başar, 2016: s.25).

Örgütler rekabet ortamında diğer örgütlerin önüne geçebilmek için farklı ve daha başarılı İKY uygulamalarını bir araya getirip uygulaması gerekmektedir (Çelik, 2019: s.47).

SİKY örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının seçilmesinden elde tutulmasına kadar birçok uygulamadan faydalanmaktadır. Bu uygulamalar arasında işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül ve elde tutma gibi uygulamalar bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda daha geniş uygulamalardan da bahsedilmekle beraber bu çalışma kapsamında yukarıda sayılan uygulamalar açıklanacaktır.

1.7.1 İşgücü Planlaması

İKY'nin en önemli görevlerinden birisi insan kaynağı (işgücü) planlamasıdır. İşgücünün planlanması diğer uygulamaları da kapsamaktadır.

İnsan kaynakları planı zamanında gereken işlere gerekli nitelikleri olan gerekli sayıda iş görenin belirlenmesi sürecini kapsamaktadır. Örgütün ihtiyaç duyduğu kadar sayı ve nitelikte işgücünün belirlenme sürecidir. İnsan kaynakları planlaması mevcut işgücü analiziyle birlikte gelecekte oluşabilecek ihtiyacın öngörülmesini de kapsamaktadır. İşgücü planlamasının örgütün dönemsel stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Akgeyik, 2010: s.94).

Örgütsel performans ile etkili işgücü arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İşgücü planlamasıyla verimlilik artışıyla beraber iş gören devir hızı da düşmektedir. Bununla birlikte işgücü planlarının satışları pozitif etkilediğine dair çalışmalar da bulunmaktadır (Çelik, 2019: s.48). İş gücü devir hızının azalması verimlilik artışına, verimlilik artışı ise firma kârının artmasına yol açmaktadır (Başar, 2016: s.25).

1.7.2 Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme çok kapsamlı bir kavramdır. Bu çalışmada genel olarak eğitime değinildikten sonra örgütlerde uygulanacak eğitim yöntemlerine kısaca değinilecektir. Eğitim Türk Dil Kurumu tarafından; “Çocukların ve gençlerin toplumsal yaşamda yerlerini alabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve anlayışları

kazanmalarına, okul içinde veya dışında, doğrudan/dolaylı kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme, terbiye’’ şeklinde ifade edilmiştir.

İşletmelerdeki eğitim ise; “üretim/hizmette kalitenin, verimliliğin ve etkinliğin artırılması, ürünün üretilmesi ve tüketilmesi aşamasında meydana gelen/gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış aşamasında nitel ve nicel açıdan gelişimin sağlanması, kârın artırılması, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılmasını teminen işgücüne verilen temel mesleki ve beceri eğitiminin yanı sıra; işgücüne yönelik bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini artırıcı planlı eğitim etkinlikleri’’ şeklinde tanımlanmıştır (Şahin, 2010: s.174).

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı dönüşüm sürecinde örgütler yeni oluşan duruma uyum sağlamaları için gerekli nitelikte ve yetenekli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle mevcut insan kaynağının gerekli nitelik için eğitimi çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde örgütlerin rekabet edebilmesi için eğitimi, donanımlı, hızlı karar alabilen, ekip ruhuna sahip işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ise temelde iyi eğitimden geçmektedir. Eğitim süreci sadece teorik eğitim değil aynı zamanda işin niteliğine uygun pratik eğitimi de kapsamaktadır. Örgütler için değerli olan ise işin niteliğine uygun hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim sonucunda iş görenlerin niteliği artacak ve örgütün performansına olumlu yansıtacaktır.

Bireyin hizmet öncesi almış olduğu eğitim ve bilgi birikimi işin niteliğine çoğu zaman tam uyum göstermemesi, bazı bilgilerin ise sadece iş başında öğrenilebilecek nitelikte olması nedeniyle iş başı eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Şahin, 2010: s.192).

İşgücünün aynı standartta olmaması örgütler için problem teşkil etmektedir. Aynı işi yapan birden çok iş görenin aynı standartlara çıkartılması ise hizmet içi eğitimden geçmektedir. Bunun için ilk önce hangi alanda eğitim verileceğinin planı yapılmalı ve buna uygun politikalar belirlenmelidir (Can, vd., 2001: s.194).

İşletmeler uygulanan eğitimler sonucunda örgüte yeni katılan iş görenlerin uyum sağlamaları ve örgütün amaçlarını benimsemeleri, mevcut iş görenlerin ise değişen amaç ve politikalara uyum sağlamaları ve yaşanabilecek yeniliklere açık olmaları sağlanmaktadır (Şahin, 2010: s.179).

Eğitim ve geliştirmenin düşük verimli işletmelerde verimlilik artışına yol açtığı saptanmıştır. Yüksek performansın önemli bir bileşeni olarak eğitim gösterilmektedir. Yapılan çalışmalar, eğitim ve geliştirmenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif katkı sağladığını göstermektedir (Başar, 2016: s.25). Russell vd. (1985), Bartel (1994) çalışmalarında eğitim ile verimlilik ve performans arasında pozitif ilişki bulmuştur (Çelik, 2019: s.48).

Örgütler için eğitim yöntemleri arasında iş başında, iş dışında ve teknoloji temelli eğitim gibi uygulanabilecek farklı eğitimler bulunmaktadır.

Eğitim konusu çok kapsamlı olup ayrı bir çalışma konusu olduğu için bu bölümde kısaca örgüt için eğitimin hem performansı artırmak için hem de bulunduğu piyasada var olabilmek için olmazsa olmaz olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

1.7.3 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme bir yandan örgüt, diğer yandan çalışan açısından son derece önemli bir kavramdır. İşveren için performansın ölçülmesi performansı artırmak için yapılması gereken kritik bir karardır. İş gören açısından bakıldığında ise iş akışı içerisinde oluşan durumlar için (terfi, ödüllendirme vb.) objektif kriterlere bakıldığının bilinmesi performansa olumlu yansıtacaktır. Performans değerlendirme titiz bir konu olup örgüt içi yapı dikkate alınarak etkili bir sistem oluşturulmalıdır (Delen, 2010: s.252).

Delen tarafından performans ve performans değerlendirme; “Performans; iş görenin kendi işi çerçevesindeki görevleri başarma yeterliliği ile ilgili bir kavramdır ve yerine getirdiği işin gerekliliklerini hangi düzeyde karşıladığını göstermektedir. Bazı durumlarda “çaba”, “gayret” gibi ifadelerle karıştırılıyor olsa da performansın

çıktılar üzerinden ölçüldüğünü unutmamak gerekir. Performans değerlendirme ise iş görenin belirli bir zaman diliminde göstermiş olduğu performansın bazı yöntemlerle ölçülmesi/değerlendirilmesi anlamında kullanılmaktadır.” şeklinde tanımlanmıştır (Delen, 2010: s.253).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli bir konudur. Çünkü İKY'nin nihai hedefi örgütün performansını ve çıktı düzeyini artırmaktır. Bu nedenle uygulanacak performans değerlendirme kriterleri oldukça önemlidir. Aksi takdirde iş görenlerin performansları bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Performans kriterlerinin objektif olması gerekmektedir.

Performansın objektif süreç ve değerlendirmelere dayanması hem toplam çıktıya hem de iş görenlerin motivasyonuna pozitif katkı sunacaktır. Bu nedenle İKY'nin bu konuda titiz çalışması gerekmektedir.

1.7.4 Ödül ve Değerlendirme

Örgütlerin çalışanlarının koşullarını iyileştirmek ve performanslarını artırmak amacıyla ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri oluşturmaları gerekmektedir. Bunun en önemli kriteri ise ödeme politikasının etkili olmasından geçmektedir. Bunun yolu ise dış çevre analizleri, ücret politikaları ile firma cazibesinden geçmektedir. Ödüllendirme sistemi iş görenin performansını artırarak örgütün amacına ulaşmasını sağlamaya yönelik bir İK uygulamasıdır (Torun, 2019: s.53-54).

Pitts ödülleri, görevleri yerine getirmekten veya hizmet sağlamaktan elde edilen gelir şeklinde ifade etmektedir. Pitts, söz konusu görevleri düzenli bir şekilde sözleşmeli olarak yerine getiren çalışanların ana ödülünün maaş olduğunu ifade etmiştir. Ancak ödül, maaş ve ikramiye, emeklilik, sağlık sigortası, kâr paylaşımı vb. ödemeleri de içermektedir (Pitts, 1995: s. 13).

Bazı araştırmacılar ücreti ödül olarak kabul ederken, ücretin çalışmanın karşılığı olduğunu kabul eden araştırmacılara göre ödül; iş görenin ilave çaba veya

performans vb. durumlardan dolayı finansal ya da diğer kazanımlarını ifade etmektedir (Yürür, 2005: s.10-11).

Ödüllendirme sistemleri istenilen nitelikteki iş görenlerin örgüte çekilmesinde önemli bir kriterdir. İş gören açısından yeteneklerinin fark edilmesi ve buna uygun ücretlendirmenin yapıldığının bilinmesi örgüt cazibesini artırmaktadır.

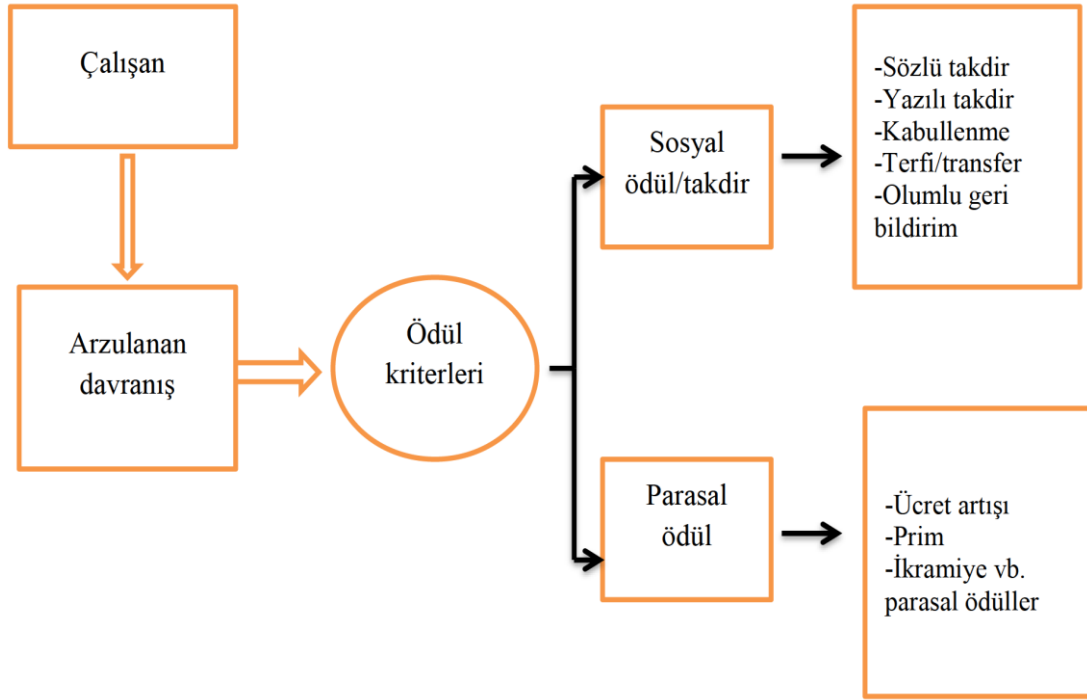
Ödüllendirme iş göreni olumlu etkilemesi nedeniyle örgüte rekabet avantajı kazandırmada her zaman etkilidir. En büyük motivasyon kaynağı olarak ödül gösterilmektedir. Ödüllendirme sistemini planlama ve uygulama, yönetimin tutumunu göstermesi nedeniyle oldukça önemlidir. Ödül bir çaba sonucu ortaya çıkmaktadır. İş görenin yüksek motivasyonu için SİKY tarafından açıkça başarı kriterleri belirlenmiş ödül sistemleri gereklidir. Ödüller, içsel ve dışsal olarak iki ayrı kategori şeklinde değerlendirilmektedir. İçsel ödül, bir faaliyete katılım sonucu oluşurken, dışsal ödüller örgüt tarafından verilen somut ödüllerdir. Prim verilmesi veya ödeme yapılması dışsal ödüle örnek teşkil etmektedir (Öğüt vd., 2004: s.86-87).

Ödüllendirme sistemlerinin amaçları arasında;

- Donanımlı iş görenlerin örgüte kazandırılmasını sağlamak ve amaçlanan hedeflere ulaşmak,
- İş görenlerde performans hedefi konusunda farkındalık oluşturmak,
- Örgütte istenilen davranışların geliştirilmesini desteklemek,
- Örgüt için katkı sağlayan davranışları desteklemek,
- İş görenleri yüksek motivasyona ulaştırmak ve bunu sürekli hale getirmek,
- İşgücü piyasasında var olan rekabette ön plana çıkmak ve cazip olmak,
- Örgütte ekip ruhunu oluşturmak ve geliştirmek,
- İş göreni motive ederek işgücü devir hızını azaltmak,

gibi amaçlar bulunmaktadır (Yürür, 2005: s.10-11).

Barutçugil (2004)'e göre ödül sistemi aşağıda şekil 1.6'da gösterilmektedir:



Kaynak: Barutçugil, 2004: s. 453.

Şekil 1.6: Ödül sistemi

1.7.5 Elde Tutma

İş göreni seçme ve performansını artırmanın yanı sıra onu elde tutma da İKY'nin hedefleri arasındadır. Tecrübe kazanmış nitelikli personeli kaybetmek örgüt için hem performans hem de motivasyon kaybına neden olacaktır. İşgücü devir hızını düşük tutmak stratejik açıdan oldukça önemlidir. İş göreni elde tutmanın en önemli motivasyon kaynaklarından birisi ücret politikasının doğru belirlenmesidir. Ayrıca ödüllendirme de iş görenin örgüte olan bağlılığını artıracak bir araçtır (Şahin, 2010: s.47).

İş görenin performansını artırmanın önemli yollarından biri iş odaklılık yerine çalışan odaklı İKY uygulamalarıyla iş görenlerin örgüte bağlılıklarının artırılmasından geçmektedir (Uygun, 2018: s.18).

Yapılan çalışmalarda çalışanlara adil davranmanın iş görenlerin örgüte bağlılık düzeyini, performansını ve iş tatminini pozitif etkilediği görülmüştür (Cho, 2004: s.27-28).





İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

İkinci bölümde; yenilik kavramı ve örgütsel yenilikçilik kavramları incelendikten sonra yenilikçiliği yönlendiren etmenler ve örgütsel yenilikçiliğin boyutları incelenmiştir.

2.1 Yenilik Kavramı

Yeniliğin sözlük anlamı Latince ‘innovatus’tan türemiş bir sözcük olan *inovasyon*, kökeni itibarıyla “toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” manasına gelmektedir. Webster ise inovasyonu, yeni ve farklı bir sonuç şeklinde tanımlamaktadır. Bugün teknik bir terim olarak tüm dünya dillerinde yerini bulan inovasyon, sözlük anlamında belirtildiği üzere, yeniliğin kendisinden daha ziyade sonucunu, farklılaştırmaya/değiştirmeye bağlı olarak ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder (Elçi, vd., 2008: s.25).

Yenilik (inovasyon) Schumpeter tarafından, kalkınmanın itici gücü şeklinde ifade edilmiştir. Schumpeter yeniliği, bilinmeyen bir ürününün ya da mevcut bir ürünün bilinmeyen bir özelliğinin ortaya çıkarılması, yeni üretim yöntemine veya yeni bir organizasyona geçilmesi şeklinde tanımlamıştır (Elçi, vd., 2008: s.13). Bu tanımlama son yıllarda özellikle cep telefonu pazarında yaşanan gelişmeler ışığında değerlendirildiğinde neredeyse her yıl markaların yeni bir model piyasaya sürmesi veya yeni bir yazılım ile rekabet avantajı elde etmeye çalışması şeklinde ortaya çıkmakta ve yeniliğin önemini ortaya koymaktadır.

Bilgi çağında değişim ve yeniliklere uyum sağlamanın olmazsa olmaz olduğu varsayıldığında firmaların var olabilmeleri için yenilikçi yönetim uygulamaları bir zorunluluk olmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu günümüzde değişimin hızının

yüksek olması bilgiyi yenilikçi yöntemlerle uyarlayabilen işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu ise bilgiyi yenilikçi süreçlerle yönetebilmeye bağlıdır. Firmaların yenilikçi faaliyetlere uyum sağlayabilmeleri ise örgüt yapısını yenilik bazlı düzenlemelerine ve yeni ürün tasarımına bağlıdır. Bu durum örgütün yenilikçi kültürüne olumlu katkı yaparak yaratıcı fikirlerin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Yenilikçi bir örgüt oluşturmada personel yapısını güçlendirme en iyi yöntemdir. Özellikle hizmet sektöründe yeniliğin olmazsa olmazı yetkileri geniş, daha fazla kaynağa sahip, özgürlükleri geniş bireylerle çalışmaktan geçmektedir (Öğüt vd., 2007: s.164).

Yine Schumpeter yenilik faaliyetlerini;

- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ya da mevcut üründe niteliksel değişimler gerçekleştirilmesi,
- Sektör için yeni süreçlerin geliştirilmesi,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının bulunması,
- Endüstriyel örgütlenmedeki değişimlerin gerçekleştirilmesi,

şeklinde ifade etmiştir (OECD Oslo Manual, 1997: s.16).

Yenilik (inovasyon) kavramı Yalçınkaya tarafından “İnovasyon, kavramsal olarak hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi), hem de bir sonucu (yeniliği) ifade eder. Değişik anlamları olmakla birlikte inovasyon özetle; bilginin, yeni bir uygulama veya fikrin, yaygın olarak kullanılması sonucu yeni bir ürüne dönüştürülmesini (yenilikçiliği) ifade eder. Bilhassa bilginin, sadece insana özgü bir kavram olduğu ve örgütlerde istihdam edilen çalışanlar açısından daha fazla ayrıntı içerdiğinin farkında olunması; diğer bir ifadeyle geleceği öngörebilmek ve bu kapsamda daha uygun bir gelecek planlamaktır. Örgütün önemini ortaya koyan, bilgi kaynaklı yeniliği üretecek olan bilginin farklılığı ise; rekabet avantajı sağlamak,

mevcut sorunlara karşı çözümler üretmek ve mevcudu geliştirmenin bütünüdür.” şeklinde açıklanmıştır (Yalçınkaya, 2010: s.373).

Yenilikçilik konusunda araştırmacılar farklı boyutlarına vurgu yapmaktadırlar; Amabile, Dertouzos, Hult vd., Feinstein, Gümüşlüoğlu ve İlsev, Marcati vd. yaratıcılığın önemli bir boyut olduğunu ifade ederken, Amabile, Marcati vd, Vandecasteele ve Geuens, Tellis vd. yeni fikir yani değişim boyutuna dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte Burns ve Stalker, Tang, Hurley ve Hult, Sundbo vd., Gilbert ise risk faktörünün yenilikçiliğin önemli bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özkan, vd., 2015: s.342).

Yenilikçilik konusunda çalışma yapan bilim insanlarının bir kısmı yeniliğe süreç ve sonuç olarak yaklaşmıştır. Yeniliğe süreç olarak yaklaşımda yeniliğin ortaya çıkışı, gelişmesi ve örgütün faaliyetinde nasıl rutin bir parça olduğu incelenmiştir. Sonuç odaklı yaklaşımda ise yeniliğin hangi şartlarda ortaya çıktığıyla ilgilenilmiştir (Özdevecioğlu vd., 2012: s.25).

OECD tarafından ilki 1992 yılında üçüncü baskısı ise 2005 yılında yapılan ve Türkçe’ye de çevrilen Oslo Klavuzu’nda yenilik kavramı “‘Bir yenilik, örgütsel uygulamalarda, organizasyonda ve/veya dış münasebetlerde yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni pazarlama metotları ya da yeni bir örgütsel politikanın gerçekleştirilmesidir” (Oslo Klavuzu, 2005: s.50) şeklinde tanımlanmıştır.

Yenilik kavramının bir diğer tanımı ise “‘İnovasyon en geniş manasıyla, bilginin toplumsal ve ekonomik menfaate evrilmesidir.” (Elçi, 2006: s.2) şeklindedir.

Yenilik kavramı bilgi toplumuna geçişle birlikte önemini artırmıştır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişim ve bilgiye erişimin artması örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için yeniliğe yöneltmiştir. Örgütlerin rekabet edebilmeleri veya rekabet avantajı elde edebilmelerinde yenilik önemli bir araçtır. Bununla birlikte iş görenlerin adapte olamaması, pazarlamada yaşanan sorunlar ise yenilik sürecinde yaşanabilecek sorunlardır. Bu nedenle yenilik sürecinde insan kaynaklarına önemli

görevler düşmekte, iş görenlerin bu sürece en hızlı şekilde uyum sağlamalarını teşvik etmelidir (Torun, 2019: s.23).

Yenilik süreci diğer iş süreçleri gibi temelde insan endekslidir. Bu nedenle yenilik performansında insan kaynaklarının etkisi de önemlidir. Yenilik sürecinde iş görenlerin dirençlerine karşı motivasyonu yükseltecek insan kaynakları politikaları hem performansı artıracak hem de yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. İş görenlerin birbirleriyle bilgi iletişimde bulunmaları da çalışanların yenilik performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu ise yeni fikir üretimini hızlandırıcı bir etki oluşturacaktır. Bu nedenle insan kaynaklarının üreteceği politikalar oldukça önemlidir. Bu konuda en önemli politikalardan birisi esnek çalışma modelidir (Taşgit vd., 2016: s.311).

OECD'ye göre yenilik (inovasyon) önemli derecede hizmet kalitesini artıran, hizmet sunum maliyetlerini azaltan, hizmeti sunan ya da yararlananlar açısından memnuniyet düzeyini artıran yeniliklerdir. Yenilik, yeni bir ürün/hizmet olabileceği gibi yeni bir yöntemi de içermektedir (Ak, 2013: s.27).

Yenilik süreci aşağıdaki Şekil 2.1'de gösterilmektedir:



Kaynak: <https://tr.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan>.

Şekil 2.1: Yenilik süreci

Yenilik (inovasyon) işletmeler için, toplum için ve ülkeler için birçok sonuç ortaya çıkarmaktadır (Uzkurt, 2008: s.269-270).

İşletme açısından sonuçlar:

- Rekabet üstünlüğü,
- Hammaddenin kullanılmasında etkinliğin sağlanması ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşmesi,
- Verimlilik ve kalitenin artması, bunların akabinde kârlılığın yükselmesi,
- Bilginin ekonomik bir kıymete evrilmesi,
- Yeni pazarlara açılma ve pazar payının genişlemesi,
- Ürün hattının geliştirilmesi,
- Müşteri memnuniyetinin yükselmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama,
- Üretim süreçlerinin kısalması ve firelerin düşmesi,
- Çalışma imkânlarının geliştirilmesi,
- Üretici, aracı ve müşteri arasındaki iletişimin geliştirilmesi.

Toplum ve ekonomiler açısından sonuçlar:

- Yaşam kalitesinin yükselmesi ve buna bağlı olarak toplumsal mutluluğun yükselmesi,
- Yeni kaynaklarının tespit edilmesi, bunların etkin/verimli kullanılması ve bunların sonucu olarak sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- Müteşebbisliğin gelişmesi ve akabinde istihdam sayılarının artması,
- İhracatta artış ve dışa bağımlılığın düşmesi,
- Patent başvuru sayılarında yükselme,
- Bölgesel kalkınma,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı.

Yenilik hem firma için hem de ülke için oldukça önemlidir. OECD ülkeleri arasında yeniliğe yatırım yapan ülkelerin sürdürülebilir kalkınma seviyesine ulaştıkları görülmektedir. Yüksek katma değer üretmek için yenilik yatırımları son derece kritik bir rol oynamaktadır.

Literatürde bazı araştırmacılar yeniliğin üç aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu aşamalar; fikir üretme, fikrin gerçekleşmesi ve fikrin ticarileşmesi aşamalarından oluşmaktadır (Aksay, 2011: s.26).

2.2 Yenilik Sınıflandırması

Yenilik sınıflandırmaları farklı kriterler göz önüne alınarak yapılmaktadır. Etki etme derecelerinden yapısal özelliklerine kadar birçok ölçüt kullanılarak sınıflandırılabilir. Yenilik sınıflandırması Tablo 2.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Yenilik sınıflandırması

Yenilik Sınıflandırmaları	
Boyutlarına ve etki derecelerine göre yenilikler	-Radikal yenilikler -Artımsal yenilikler
Meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilikler	-Yıkıcı yenilikler -Destekleyici yenilikler
Kullanım alanlarına göre yenilikler	-Ürün-hizmet yeniliği -Süreç yeniliği -Pazarlama yeniliği
Teknolojik yoğunluğa göre yenilikler	-Teknolojik yenilikler -Teknolojik olmayan yenilikler
Diğer yenilik sınıflandırması	-Toplumsal yenilik -Örgütsel yenilik

Kaynak: <https://tr.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan>.

2.2.1 Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler

2.2.1.1 Radikal Yenilikler

Hâlihazırda var olandan farklı olarak ortaya çıkan ürün, hizmet, süreç ve metotların geliştirilmesi sonucunda ekonomik ve sosyal fayda oluşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu yenilik türünde onu uygulayan hedef kitlenin yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir.

Yeni bir pazar oluşturmak için ortaya konulan büyük fikirleri ifade etmektedir. Henüz piyasada olmayan ihtiyaç veya istek olarak tanımlanmayan ürünlerden oluşmaktadır. Yeni ürünler ve yeni kategoriler ortaya çıkmaktadır. Yüksek katma değerli ürünler üretme imkanı vermekte ve rekabet şartlarını değiştirmektedir. (<https://www.escarus.com/dogru-inovasyon-stratejisi-asamali-veya-radikal-inovasyon>)

2.2.1.2 Artırımsal Yenilikler

Artırımsal (aşamalı) yenilik ise mevcut pazar ve ürünleri geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Burada amaç piyasaya hakim olabilmek için ürün ya da hizmetin niteliğini değiştirerek kullanımının artırılmasıdır. Aşamalı yenilik genel olarak radikal yenilik üzerine yapılan iyileştirmeler olarak da tanımlanmaktadır (<https://tr.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan>).

İşletmenin var olan süreçlerini kademeli bir şekilde geliştirmesi ve performans artışını kapsamaktadır. İşletmeye büyüme ve refah artışı sağlayarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Yeni üründen ziyade süreçlerin yenilenmesine odaklanarak mevcut şartlar altında maksimum katma değer oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu yenilik türünde örgütün zaman içinde varlığını devam ettirmek

için yapması gereken yeniliklerle birlikte avantajlı konuma gelmek için yapılan yenilikleri içermektedir (Çavuş, 2006: s.116).

2.2.2 Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler

2.2.2.1 Yıkıcı Yenilikler

Yıkıcı yenilikler var olan davranış ve algıları tamamen değiştiren yeniliklerdir. Genellikle küçük ölçekli firmalarda görülmekte ve başlangıçta yeterince ilgi görmemektedir. Örgütün çalışma modeline uyumsuz fikirlerden oluşmaktadır. Örgütün önceden hazır bir müşteri grubu bulunmamaktadır. Mevcut işgücünün yetenekleri dışında bir teknoloji seçildiğinden dolayı başlangıçta rekabet ortamı bulunmamaktadır. Yeni ürünün üretimi sonucunda mevcut teknolojiye entegre sonucunda rekabet artmaktadır. Mobil internet, bulut teknolojisi, robotik teknoloji örnek olarak gösterilmektedir (Bilge, 2017: s.58-62).

Yaygın olmayan ve oluşan pazarın kâr yapısını bozarak mevcut yerleşik ögütlerin silinmesine neden olan yenilik türüdür. Yerleşik firmalar mevcut ihtiyaçların karşılanması için çabalarken henüz keşfedilmemiş ihtiyaçları fark eden küçük ölçekli firmalar süresiz yeniliklerle piyasa yapısını bozmaya çabalamaktadır. Yeni ve daha basit bir ürünle piyasaya giren bu firmalar kısa zamanda ürünlerini ihtiyaç haline getirip yeni bir pazar oluştururlar. Bununla birlikte yerleşik firmaların mevcut tüm yapıları değersiz hale gelir ve piyasadan çekilmek zorunda kalırlar. Bu şekilde yıkıcı yenilik gerçekleşmiş olur (Yılmaz vd., 2016: s.27-28).

2.2.2.2 Destekleyici Yenilikler

Yıkıcı yeniliğin aksine burada amaç mevcut ürünlerin performansını artırarak firmanın rekabet gücünü korumaktır. Bu yenilik türü örgütleri rekabete zorlayan ve yenilik yapmayı teşvik eden yeniliktir. Mevcut teknolojiye olan bağlılık devam ettiğinden dolayı yenilik süreci korunmaktadır (Yorgancılar, 2011: s.401).

2.2.3 Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler

2.2.3.1 Ürün-hizmet Yeniliği

Var olan özellikleri veya hedeflenen kullanılışlarına göre yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması ürün yeniliği olarak ifade edilmektedir. Bu; malzemelerde, yazılımda, teknik özelliklerde, kullanım kolaylığında ve diğer tüm işlevsel özelliklerinde önemli ölçüde iyileştirmeleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: s.52).

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında sundukları ürünlerde değişiklik, farklılık ve yenilik oluşturması ve bu haliyle pazara sunması sürecine ürün yeniliği denilmektedir. Burada her zaman yeni bir ürün olmak zorunda değildir. Mevcut ürünün iyileştirilmesi, farklılaştırılması da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Yorgancılar, 2011: s.398).

Üretilen ürünler ya da sunulan hizmetteki değişime ürün yeniliği denilmektedir. Bu tanımlamaya göre amaç yeni bir ürün veya daha gelişmiş bir ürünü tüketiciye vermektir. Ürün yenilikleri rekabet avantajı elde edileceği düşüncesiyle daha fazla yapılmaktadır. Ürünün korunması da (marka, patent hakkı) daha kolay olduğu için tercih edilmektedir (Karakuş, vd., 2017: s.308-309).

Oslo Klavuzu'nda ürün yeniliği; "Ürün yenilikleri, yeni bilgi ve teknolojilerden faydalanabilir, var olan bilgi ve teknolojilerin yeni özelliklerine veya bunların bir birleşimine dayanabilir. Ürün kavramı mal ve hizmetlerin tamamını içerecek şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, yeni mal ve hizmetlerin tanıtımının yanında var olan mal ve hizmetlerin fonksiyonel ya da kullanıcı özelliklerinde gerçekleştirilen iyileştirmeleri içermektedir." şeklinde tanımlanmıştır (Oslo Klavuzu 2005: s.52).

2.2.3.2 Süreç Yeniliği

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde örgütlerin rekabet gücünü artırmak için kullanmış oldukları teknolojik yenilikler iş süreçlerini değiştirmede yeterli olamamıştır. Maliyet azalışı ve verimlilik artışı bu süreçleri değiştirmeyi zorunlu kılmıştır. Süreç yeniliği bu noktada önem kazanmıştır. Çünkü bu yenilik türünde iş süreçleri yeniden tasarlanmaktadır. Süreç yeniliği örgütün değer oluşturma yeteneğinin geliştirilmesidir. Süreç yeniliği ürün üretimi ya da hizmet sunuş şeklinde değiştirilen yolları ifade etmektedir (Karakuş, vd., 2017: s.309).

Oslo Klavuzu'nda süreç yeniliği “Yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş bir üretim ve sevkiyat metodunun gerçekleştirilmesidir. Söz konusu yenilik, teknik, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Süreç yenilikleri, birim üretim/teslimat maliyetlerini düşürmek, kaliteyi yükseltmek veya yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek” şeklinde tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: s.53).

Süreç yeniliği yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş üretim veya dağıtım metodlarının uygulanması şeklinde de ifade edilmektedir (Yorgancılar, 2011: s.398).

2.2.3.3 Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği müşteri portföyünü artırmak için piyasaya sürülen ürün/hizmetlerde yeni, farklı, değişik tasarım, ambalaj, pazarlama tekniklerinin geliştirilerek kullanılmasıdır (Yorgancılar, 2011: s.399).

Elçi vd. ise pazarlama yeniliğini, “Ürüne dair tasarım, ambalajlama, yerleştirme, promosyon ve fiyatlandırma gibi aşamalarda önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır.” şeklinde açıklamıştır (Elçi, vd., 2008: s.27).

Oslo Kılavuzu'nda ise pazarlama yeniliği; “Ürünün tasarımı ve/veya paketlemesi, yerleştirme, tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli yenilikleri içeren

yeni bir pazarlama metodudur. Pazarlama yenilikleri, şirketin satış rakamlarını yükseltmek amacıyla, müşteri taleplerini daha başarılı bir düzeyde karşılamayı, yeni pazarlar edinmeyi veya bir şirket ürününü/hizmetini sektörde daha yeni bir şekilde konumlandırmayı amaçlamaktadır. Pazarlama yeniliğinin, şirketin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla farklı özelliği, daha önce denenmemiş bir pazarlama tekniğinin kullanılmasıdır. Bu, kullanılan pazarlama tekniklerinden önemli bir farklılığı ifade eden yeni bir pazarlama yönteminin (konseptinin) ya da stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama stratejisi, yenilikçi şirketçe geliştirilebilir veya başka firma veya organizasyonlar tarafından uyarlanabilir. Yeni pazarlama metotları yeni ve mevcut ürünlerin tamamı için uygulanabilir.” şeklinde tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: s.53-54).

2.2.4 Teknolojik Yoğunluğa Göre Yenilikler

2.2.4.1 Teknolojik Yenilikler

Teknolojik ürün yeniliği ve teknolojik süreç yeniliğini kapsamaktadır. Teknolojik ürün yeniliğinde kullanıcıya yeni ya da iyileştirilmiş ürün sunmak için performansı artırılmış ürünlerin geliştirilmesi ifade edilmektedir. Teknolojik süreç yeniliğinde ise yeni veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yöntemi ifade edilmektedir (Yorgancılar, 2011: s.401).

Teknolojik ürün ve süreç yeniliği Oslo Kılavuzunda “Teknolojik olarak yeni ürün ve süreçler ile ürün ve süreçlerdeki önemli teknolojik iyileştirmeleri içermektedir. Bir teknolojik ürün ve süreç yeniliği, pazarda uygulamaya konulmuş (ürün yeniliği) veya bir üretim sürecinde kullanılmış ise (süreç yeniliği) gerçekleştirilmiş kabul edilir.” şeklinde açıklanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: s.29).

2.2.4.2 Teknolojik Olmayan Yenilikler

Pazarlama ve organizasyonel yenilikler teknolojik olmayan yenilik sınıfını oluşturmaktadır ve teknolojik yenilik kadar önemli olduğu ifade edilmektedir. Yeni bir ürün ortaya koyan bir örgütün pazarlama konusunda yeni bir yöntem ortaya koymaması durumunda başarı şansı düşük olacaktır. Yoğun rekabet ortamında pazarlama yeniliği ile rakiplerden öne çıkmak mümkün olacaktır. Burada amaç ortaya çıkan ürünün daha fazla kişiye ulaşması amaçlandığından örgüt için yeni pazarların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Firmalar için yenilik kârlılığı ve verimliliği artırması yönüyle rekabet aracı olarak görülmektedir (Elçi vd., 2008: s.27).

Teknolojik yenilikler maliyetli olması nedeniyle firmalar için her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle teknolojik olmayan yenilikler için yapılacak yatırımlar firma kârlılığını artıracaktır. Bazı sektörlerde özellikle düşük teknolojinin kullanılması bu alanlarda rekabetin teknolojik olmayan yeniliklerde daha yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Tekstil gibi sektörlerde tasarım ve pazarlama gibi teknolojik olmayan yenilik ön plandadır (Akyürek, vd., 2019: s.11).

2.2.5 Diğer Yenilik Sınıflandırması (Toplumsal yenilik)

Toplumsal yenilik Elçin vd. tarafından “Toplumsal yenilik, yeniliğin yalnızca ekonomik sistem olmadığı; bunun yanında eşitsizlikleri ortadan kaldıran, ilave istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkı sağlayan toplumsal bir sistem olması gerçeğinden hareketle öne çıkmaktadır. Toplumsal yenilik, toplumun bütün kesimlerine katkı sağlayacak yenilik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.” şeklinde ifade edilmiştir (Elçin vd., 2008: s.27).

Toplumdaki tüm kesimlere yarar sağlayacak yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesi toplumsal yeniliği ifade etmektedir. Toplumsal yeniliğin ortaya çıkması için yukarıda ifade edilen yenilik türlerinin ortaya çıkması gerekmektedir. Bu yeniliğin yeterince olmaması durumunda diğer yenilikler toplumun genelinde

yeterince şartların iyileşmesine katkı sunamayacaktır. Yaşam boyu öğrenme hizmetleri ve kamu hizmetlerinin internetin ortamında yapılması toplumsal yeniliğe örnek teşkil etmektedir (Yorgancılar, 2011: s.399-400).

2.3 Örgütsel Yenilikçilik Kavramı

Örgüt sözcüğünün Yunanca organon (uzuv) kelimesinden geldiği bilinmektedir. TDK'de örgüt "ortak bir işi ya da amacı gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelmiş kurum ya da kişilerden oluşan teşkilat, teşekkül, birlik" olarak tanımlanmıştır. (TDK, 2020) Örgüt kavramı bilim dalları arasında farklı tanımlamalarla açıklanmıştır. Psikolojide en az iki kişi tarafından planlı eylemler olarak açıklanırken, sosyoloji örgütü küçük topluluk olarak açıklamaktadır (Çalışkan, 2017: s.27).

Koyuncu örgüt kavramını "Örgüt, önceden belirlenmiş ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde bir araya gelmiş bireylerden oluşan sistemdir. Yenilik ve örgüt arasındaki ilişki incelendiğinde, aradaki etkileşim her zaman çift yönlü kabul edilmelidir. Dolayısı ile yeniliğin benimsenmesi ve uygulanması aşamasında kişiler farklı rolleri üstlenmektedirler." şeklinde ifade etmiştir (Koyuncu, 2018: s.110).

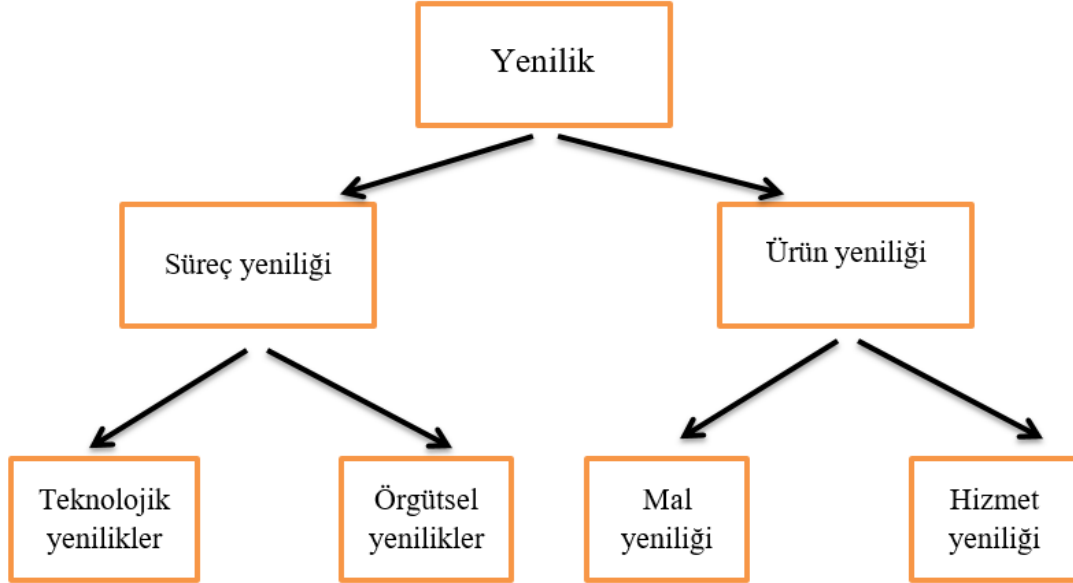
Örgüt ile yenilik kavramı arasındaki ilişkiyi Kimberly (1986);

- Yenilik kullanıcısı olan örgüt,
- Yenilik ortaya çıkaran örgüt,
- Yenilik ortaya çıkaran ve kullanan örgüt,
- Yeniliğe aracı olarak örgüt,
- Örgütün kendisinin yenilik olması,

gibi yaklaşımlarla açıklamıştır (Kimberly, 1986: s.23)

Kurumlarda yenilik kavramı sosyal, teknolojik ve örgütsel olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. Örgütsel yenilik yeni yapısal değişikliklerin yapılması

şeklinde ifade edilmektedir (Şengül, 2015: s.143). OECD yenilik sınıflandırması Şekil 2.2’de özetlenmiştir.



Kaynak: OECD, 2001, s.12.

Şekil 2.2: OECD yenilik sınıflaması

OECD sınıflamasına göre temelde yenilikler süreç ve ürün yeniliği şeklinde ikiye ayrılmış ve örgütsel yenilik de süreç yeniliğinin bir alt bileşeni durumundadır.

Yenilik kavramı genel olarak yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, teknoloji, yönetim sistemi veya örgütün üyeleriyle alakalı bir plan, program ya da davranış benimsenmesi olarak tanımlanırken; örgütsel yenilik örgütün tüm faaliyetleri ve tüm alanlarda yeni davranış ve fikirlerin benimsenmesidir. Bu kendisinin geliştirmesi ya da dışarıdan temin yoluyla olabilmektedir. Her durumda yenilikçi örgüt kültürü varlığının olması gerekmektedir (Uzkurt vd., 2012: s.31-32).

Wang ve Ahmed (2004) karmaşık bir yapısı olan örgütsel yenilikçilik kavramının ürün yenilikçiliği boyutuna indirgenmesini eleştirmiş ve bütüncül bir kavram geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel yenilikçilik; yenilikçi davranış veya süreçlerin stratejik yöntemlerle birleştirilmesi sonucunda yeni ürün sunulması ya da yeni yöntem geliştirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Wang vd, 2004: s.2-3).

Alan yazınına bakıldığında örgütsel yeniliği konu alan çalışmaların örgütte bulunan üye davranışları, örgüt özellikleri ve örgütsel faktörler olmak üzere üç faktörü öne çıkardığı görülmektedir (Koyuncu, 2018: s.111).

Örgütsel yenilik yaklaşımında örgütün yapısı ve süreçlerindeki yenilik ifade edilmektedir. Örgütsel yenilik ve teknolojik yenilik birbirlerini aktif bir şekilde etkilemektedir. İş organizasyonu kapsamında yaşanan gelişmeler teknolojik yenilik üretimi ve yayılmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte yeni teknolojiler örgüt içi işleyişlerin değişmesine yol açmaktadır (Telli vd., 2010: s.57).

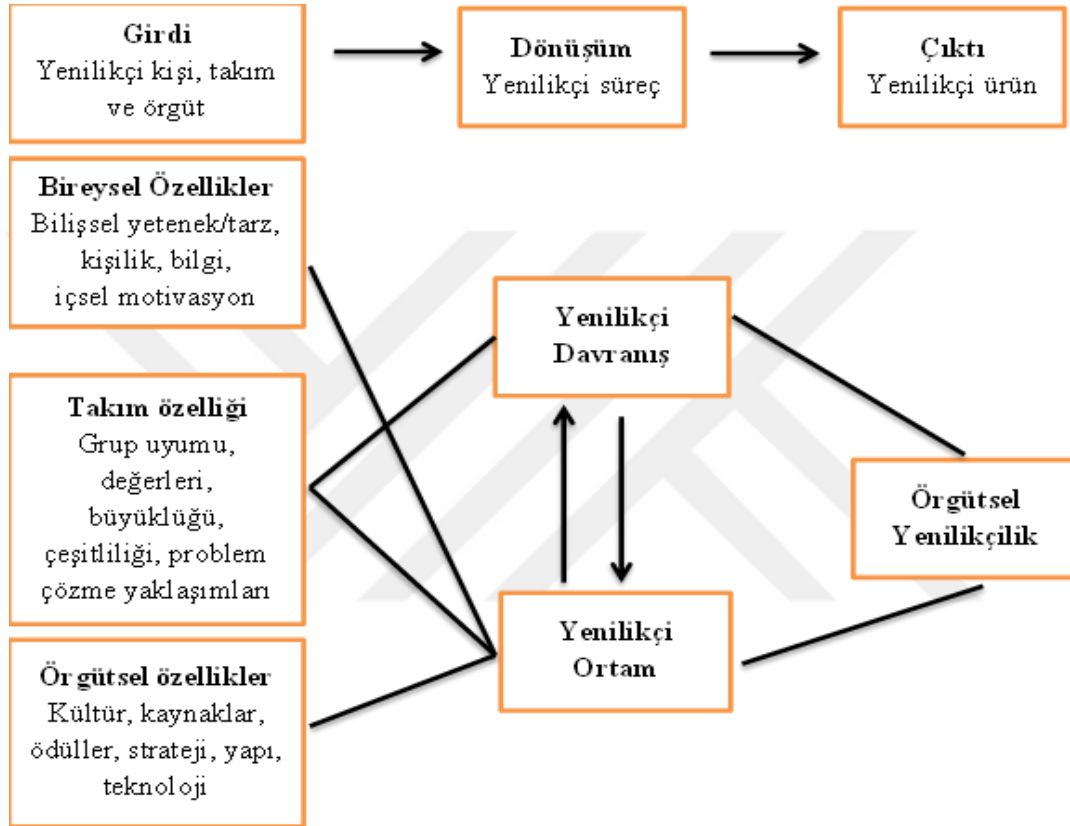
Örgütsel yenilikçilik ise bir örgütün diğerleriyle rekabete başlamadan önce fikir veya süreçlerini örgütün içine ya da dışına uyumlu hale getirmesi ve ortaya çıkan ürün ya da hizmetleri piyasaya sunma arzusudur. Bir yenilik yerine birden fazla yenilik sunulması örgütsel yeniliğin mükemmel olduğunu göstermektedir. Örgütsel yenilikçilikle karşılaşan alanlar; mevcut ürün ya da hizmetlerdeki küçük değişikliklerden en iyi performansa, ilkler veya piyasayı değiştirecek teknoloji uygulamalarına kadar çeşitli boyutlarda ortaya çıkmaktadır (Özkan, vd., 2015: s.342).

Örgütsel yenilikçilik firma içinde ya da dışardan elde edilen bir fikirle başlamaktadır. Daha sonra yeni ya da iyileştirilmiş ürün, metot ya da yöntemlerin geliştirilmesi sonucunda yeni pazarların oluşması ve tedarik zincirinin gelişmesiyle devam etmektedir. Son aşamada ise ticarileşme gelmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel yenilik sürecinin üretimden satış sonrasına kadar uzandığıdır (Özdevecioğlu vd., 2012: s.25).

Örgütsel yenilikçilik örgüt içinde geliştirilen ya da dışarıdan alınan bir ürün, süreç ya da programın uygulanmasını ifade etmektedir. İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Diğer yenilikçilik türlerine de olumlu katkı sağlar ve taklit edilmesi güçtür. Örgütsel yenilikçilik kabiliyeti düşük olan bir işletmenin yeni ürünler ortaya çıkarabilmesi oldukça güçtür (Tunç vd., 2017: s.560).

Örgütsel yenilikçilik sonucunda iş yapıları değişen yönetimlerin performansları da artmaktadır. Bu nedenle performans ile örgütsel yenilikçilik

arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu konuda yöneticilerin çalışanlar ile işletme fonksiyonları arasındaki etkileşimi artırmaları gerekmektedir. Bu noktada teknik değişikliklerle bireysel yetenekleri desteklemek performansı olumlu etkilemektedir. (Oslo Kılavuzu, 2005) Örgütsel yenilikçiliğin aşamaları ve özellikleri Şekil 2.3'te şematize edilmiştir.



Kaynak: Woodman vd., 1993, s.309.

Şekil 2.3: Örgütsel yenilikçilik

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi örgütsel yenilikçilik çeşitli girdilerin dönüşüm süreci sonucunda ortaya çıkan çıktı toplamını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla örgütün sahip olduğu bireysel özellikler, teknoloji ve diğer unsurların bir araya gelmesi sonucu ortaya konan çıktı örgütsel yeniliği ifade etmektedir.

Örgütsel yenilikçilik ile pozitif ilişki içerisinde olan örgütsel değişkenler alan yazınında belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında; uzmanlaşma, teknolojik bilgi

kaynakları, karar süreçleri, profesyonellik, yönetici tutumları, kaynak bolluğu, işlevsel farklılaşma ve örgüt içi/dışı iletişim sıralanmaktadır.

Örgütsel yenilikçilik konusunda literatürde dağınık bir görünüm mevcuttur. Bu nedenle tam olarak fikir birliği sağlanmış bir tanım bulunmamaktadır. Genel olarak üç yaklaşım benimsenmektedir. İlk yaklaşımda örgütün yapısal özellikleri ve bunun ürün yenilikleri üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. İkinci yaklaşımda örgütsel değişim ve gelişim üzerinde odaklanılmıştır. Son yaklaşımda ise yeniliğin örgütte mikro düzeyde nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği konularıyla ilgilenilmiştir (Özeren, 2011: s.43)

2.4 Örgütsel Yenilikçiliği Yönlendiren Etmenler

Bilgi çağında küresel rekabet çok hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu durum örgütlerin rekabet avantajı sağlamak hatta varlığını sürdürmek için örgütlerini yenilikçi bir formda oluşturmasını zorunlu kılmaktadır.

1950 ve 1960'lı yıllarda verimlilik, 1970'li ve 1980'li yıllarda kalite ve 1990'lı yıllarda esneklik kavramları ön plandayken daha sonraki yıllarda rekabetin odak noktası yenilik olmuştur. Örgütlerini yenilikçi bireylerle güçlendiren firmalar bu rekabette avantaj sağlamaktadır (Öğüt vd., 2007: s.164-165).

Örgütsel yenilikçiliğin ortaya çıkmasıyla alakalı alan yazınında birçok araştırma yer almaktadır. Tablo 2.2'de bu çalışmaların özeti yer almaktadır.

Tablo 2.2: Örgütsel yenilikle alakalı çalışmaların özeti

Yazar	Belirleyici unsur
Spivey vd., (1997); Shaw (1998); Cho (1996)	Pazara odaklanma, iletişim ağı, insan kaynakları, yenilik stratejileri, takım çalışması ve bilgi yönetimi
Özsomer vd.,(1997); Sirilli ve Evagelista (1998); Read (2000); Damanpour (1991: 559)	Liderlik, yaratıcılık, esnek yapı, serbest kaynaklar, sürekli gelişme ve teknoloji benimseme hızı
Atuhene-Gima (1996); Balboltin vd., (1999); Tang (1999); Zien ve Buckler (1997); Hurley ve Hult (1998)	Yenilikçi bir örgüt kültürü ve yenilikçiliği destekleyen yönetim anlayışı
Afuah (2003:94)	Strateji, örgütsel yapı, sistemler ve insanlar, yerel çevre, hakim yönetim felsefesi, yeniliğin türü
Rogers (1995: 380) Damanpour (1991: 558-559)	Değişime karşı tutum, örgütsel yapı özellikleri (merkezileşme, karmaşıklık, formalleşme, bağlılık, örgütsel atalet ve büyüklük), örgütün dışsal özellikleri (sistemin dışa açık olması), dışsal iletişim
King ve Anderson (1995: 95)	İnsan, yapı, iklim, kültür ve çevre
West (1990) Damanpour (1991: 559)	Vizyon, katılım güvenliği, görev odaklılık ve yenilik için yönetim desteği, içsel iletişim
Caldwell ve Q'Reilly (1995)	Takım çalışması ve eylem hızı
King ve Anderson (1990)	Liderlik, uzun dönemlilik, bağlılık, örgütsel yapı, büyüklük, iletişim kalıpları, kaynaklar ve heterojenlik
Garcia-Morales vd.,(2006)	Kişisel uzmanlık, dönüştürücü liderlik, paylaşılan vizyon, proaktivite ve çevresel faktörler
Damanpour (1991: 558- 559)	Uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, yönetimin görev süresi, teknik bilgi kaynakları, idari isteklilik ve heyecan, dikey farklılaşma
Rogers (1995: 380)	Örgütsel esneklik ve büyüklük

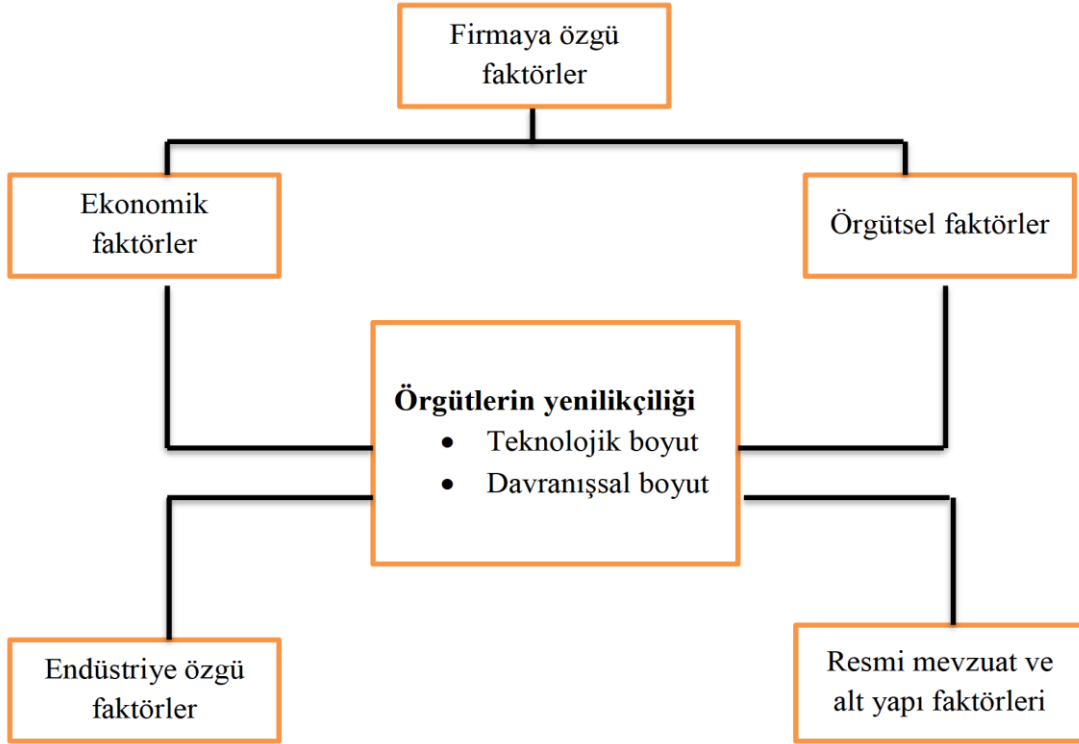
Kaynak: Uzkurt, 2008: s. 117-118, Özeren, 2011: s.60.

2.5 Örgütsel Yenilikçilik Boyutları

Örgütsel yenilikçilik, ürünün verimliliğini ve kalitesini artırabilmekte, örgüt içinde/dışında bilgi alışveriş koordinasyonunu sağlayabilmekte, işletmenin yeni bilgi veya teknolojileri kullanım kapasitelerini güçlendiren bir kavramı ifade etmektedir (Çalışkan, 2017: s.43).

Örgütsel yenilikçiliğin kabul edilen beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; davranışsal, stratejik, zamansal (süreç), mekânsal (pazar) ve ürün-hizmet yenilikçiliği şeklindedir.

Örgütsel yenilikçilik konusunda Avlonitis (1994) teknolojik ve davranışsal boyut olmak üzere iki boyut öne sürmüştür. Şekil 2.4’de Avlonitis tarafından ortaya konulan model görülmektedir.



Kaynak: Avlonitis vd., 1994, s.10; Çalışkan, 2017, s.44

Şekil 2.4: Örgütsel yenilikçiliğin boyutları

Örgütsel yenilikçiliğin boyutları hakkında literatürde farklı yazarlar tarafından farklı boyutlar ön plana çıkarılmakla birlikte en sık kullanılan beş boyuttan bahsetmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda Wang ve Ahmed tarafından hazırlanan özet tablo hangi boyutun hangi yazar tarafından ön plana çıkarıldığını göstermektedir.

Tablo 2.3: Örgütsel yenilikçiliğin boyutları

Yazar	Ürün	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller ve Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon vd. (1992)		X			X
Avlonitis vd. (1994)	X		X	X	X
Subramanian ve Nilakanta (1996)			X		
Hurley ve Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon vd. (2000)	X		X		
North ve Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Kaynak: Wang ve Ahmed, 2004, s.2.

2.5.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği yeni ürün geliştirilmesi veya mevcut üründe yenilik yapılarak pazara sunulmasını ifade etmektedir. Hizmet yenilikçiliği ise sunulan hizmete yaklaşımın değiştirilmesi, dağıtım sisteminde yeniliğe gidilmesi ve hizmet sunumunda yeni teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir (Elçi, 2006: s.3-7).

Ürün-hizmet yenilikçiliği rekabetin önemli bir anahtarı olması nedeniyle odak noktası konumundadır. Örgüt sürekliliği açısından son derece önemlidir. Yenilikçi ürünler mevcut firmalara pazara hakim olmayı sağladığı gibi yeni giren firmaların pazarda yer edinmelerinde etkili bir araçtır. Ürün yenilikçiliğinden söz edebilmek için yenilik, özgünlük veya benzersizlik gerekmektedir. Ürün-hizmet yenilikçiliği firma ve müşteri perspektifinden farklı değerlendirilebilmektedir. Firma açısından yeniliğe uyum sağlama durumu ön plana çıkarken müşteri açısından yenilik sonucunda davranış kalıpları değişimi ön plana çıkmaktadır (Wang ve Ahmed, 2007: s.2-3).

Ürün yenilikçiliğinde esas, önceden üretilen ürünlerden özellik ve kullanım açısından önemli farkları bulunan mal ve hizmetlerdir. Mevcut bir ürünün teknik özelliklerinde yapılan küçük değişiklikler de ürün yeniliğine girmektedir. Ayrıca mevcut ürünlerde önemli derecede iyileşme yaparak performansı artırmak ta yenilik olarak kabul edilmektedir. Hizmet yenilikçiliğinde ise sunulan hizmette yapılan değişiklikler ve ilave fonksiyonlar yenilik olarak kabul edilmektedir. Bunun en bariz örneklerinden birisi internet bankacılığı ile birçok bankacılık işleminin yapılması gösterilebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: s.52).

Ürün veya hizmet yeniliği iki şekilde gerçekleşebilmektedir. İlk yöntemde mevcut olmayan bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi şeklindedir. Bu yeni ürün sadece bir sektöre özgü olabileceği gibi tüm pazara yönelik de olabilmektedir. İkinci yöntemde ise mevcut ürün veya hizmetin boyutlarında çeşitli değişiklikler yaparak kullanım alanını artırarak değer artışı oluşturma şeklinde gerçekleşmektedir (Özeren, 2011: s.47).

Firmalar için ürün veya hizmet yeniliği yapmak çoğunlukla müşterilerden gelen talep sonucu olmaktadır. Mevcut ürünün kullanımında yaşanan aksaklıklar firmaları ürünün kullanımını kolaylaştıracak yenilik yapmaya ve rakiplerinin önüne geçmeye zorlamaktadır (Çalışkan, 2017: s.49).

Hizmet yeniliğinde önemli olan sağlanma biçimidir. Bu nedenle hizmetin sağlanma biçiminde yapılan iyileştirmeler hizmet yeniliği olarak nitelendirilmektedir. Hizmet yeniliğinde hızın iyileştirilmesi, kullanım kolaylığı getirilmesi önemli yenilik olarak nitelendirilmektedir (Aksay, 2011: s.35).

Ürün yenilikçiliği günümüzde özellikle telefon ve otomobil ürünlerinde sık görülen bir durumdur. Birçok marka neredeyse her yıl yeni bir telefon modeli piyasaya çıkarmakta ve bu modeller önceki modellere bazı özelliklerin eklenmesi ya da iyileştirilmesi şeklinde olmaktadır. Kamera özelliklerinin iyileştirilmesi en yaygın örnektir. Otomobillerde ise daha az sıklıkla görülen bu durum iki üç yılda bir gerçekleşmektedir. Güvenlik konusunda yapılan yenilikler ve görsel tasarımda değişiklikler sonucunda pazara yeni modeller sunulmaktadır. Özellikle son dönemde

yaşanan pandemi nedeniyle hizmet sektöründe de birçok yenilik gerçekleşmektedir. Anında teslim, kapıda teslim gibi seçenekler artmaktadır. Özellikle büyük markalar sanal mağazalar aracılığıyla temel ürünleri dahi eve teslim seçeneği yenilikçi bir hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yenilikçiliği üretimle birlikte yönetim süreçlerini geliştirmek için geliştirilen yeni üretim, yönetim ve teknolojileri de kapsamaktadır. Bu nedenle sadece üretim sürecini kapsadığı şeklindeki yaklaşımlar eksik kalmaktadır. Süreç yenilikçiliğinin teknolojik yenilikçiliğin alt bileşeni olduğu şeklindeki yaklaşımlar da bulunmaktadır. Oysaki süreç yenilikçiliği teknolojik yenilikçiliği de kapsayan bir kavramdır. Süreç yenilikçiliği üretim süreçlerinde yetkin olmak için yapılan mühendislik ve uzmanlaşmayı da kapsamaktadır (Özeren, 2011: s.50).

Süreç yenilikleri ürün ya da hizmetin oluşturulması ve tedarik zincirinde yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Teslimata yönelik yenilikler nihai ürünün teslimine ilişkin yazılım, teçhizat ve teknikleri içermektedir. Örneğin barkod sistemiyle mal-hizmet teslimatı yapmak bu alandaki yenilik çeşididir. Ulaştırma hizmetlerinde kullanılan küresel konumlandırma sistemi (GPS), seyahat acentelerinin uyguladığı yeni rezervasyon yöntemleri yenilikçi süreçlerdir. Satın alma, muhasebe, bakım ve hesaplama gibi yardımcı destek birimlerinde gerçekleşen yazılım ve tekniklerdeki önemli iyileştirmeler de süreç yeniliği olarak nitelendirilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: s.53).

Bazı alan yazarları süreç yenilikçiliğine maliyet açısından bakarak süreç yenilikçiliğini mal veya hizmetin üretim sürecinde maliyetini düşürmek, verimliliğini artırmak ve sunuş hızını artırmak olarak açıklamaya çalışmıştır. Rekabetin yoğun olduğu bilgi çağında maliyet azaltacak süreçleri geliştirmek özellikle firma yönetimleri için önemli bir konu olmaktadır (Aksay, 2011: s.36).

Wang ve Ahmed'e göre süreç yenilikçiliği ürün ve teknolojik yenilikçiliği kapsamaktadır. Süreç yenilikçiliği yeni üretim, yönetim ve teknolojileri kapsamaktadır. Bir firmanın kaynaklarını ve yetkinliklerini en iyi şekilde kullanmasında süreç yenilikçiliği önemli rol üstlenmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: s.3).

2.5.3. Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği ürün veya hizmetin dizaynından fiyatına, paketlemesinden promosyonuna kadar önemli derecede yeni yöntemlerin uygulanmasıdır. Pazar yenilikçiliğinin temelinde müşteri ihtiyaçlarının daha fazla karşılanması ve daha fazla pazar payı elde edilmesi için ürünün farklı bir yerde konumlandırılması hedeflenmektedir. Pazar yenilikçiliği firma açısından pazarlama araçlarından hiç kullanılmamış yeni yöntemleri de ifade etmektedir (Aksay, 2011: s.37).

Pazar (pazarlama) yenilikçiliği pazarlamanın bir parçası olan ürün tasarımında kayda değer değişiklikleri barındırmaktadır. Buradaki değişiklik ürünün görünümü ve biçimindeki değişikliği ifade etmektedir. En basit yanıyla ürün ambalajında yapılan değişiklik bu duruma örnektir. Özellikle mobilya sektöründe görünümde yapılan değişiklikler pazarlama yeniliği kapsamındadır. Gıda ürünlerinde ise tadında yapılan değişiklikler yeni kullanıcıya ulaşmada belirleyici olabilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: s.54).

Pazar yenilikçiliği reklam, promosyon ve pazar araştırması kadar yeni pazara giriş koşulları ve pazar fırsatlarını da kapsamaktadır (Özeren, 2011: s.48).

Pazar yenilikçiliği, pazar araştırması, reklamcılık ve promosyon ile yeni pazar fırsatlarının belirlenmesi ve yeni pazarlara girmeyi ifade etmektedir. Ürün yenilikçiliğinden farklı bir faktör olan pazar yenilikçiliği, şirketlerin hedef olarak belirlenen pazara girmek ve bu pazardan yarar sağlayabilmek amacıyla benimsedikleri stratejilerin yeniliği olarak adlandırılmaktadır. Pazar yeniliği teknolojik yenilik sonucunda yeni bir pazar oluşturma şeklinde olabileceği gibi

mevcut ürünün yeni bir pazara sunulması şeklinde de olabilmektedir. Ürün yenilikçiliğiyle iç içe geçmiş olan pazar yenilikçiliği pazar odaklı yaklaşımların yeniliğini vurgulamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: s.3).

2.5.4. Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik örgütün yeniliklere karşı sürekli davranış değişikliğini ifade etmektedir. Davranışsal yenilikçilik örgütlerde bireysel, takım ve yönetsel düzeyde olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. Bireysel yenilikçilik bireyin kişilik yapısının değişime isteklilik düzeyini ifade etmektedir. Takım yeniliği ise takımın değişime uyum sağlamasıdır. Burada takımda bulunan bireylerden ziyade grup dinamiklerinin değişime olan isteği ön plandadır. Yönetsel yenilikçilik, yönetimin değişime istekliliğini ve işleri yapmanın yeni yollarını teşvik etme taahhüdünü ve aynı zamanda yeni fikirleri geliştirme istekliliğini göstermektedir (Wang ve Ahmed, 2004: s.3).

Davranışsal yenilikçilik örgütte yer alan bireylerin süreklilik arz eden bir yenilikçi davranışlarını ifade etmektedir. İş görenlerin davranış olarak bağlılık göstermesi örgüt içi ve dışında sürekli yenilik faaliyeti sağlanmasıdır (Çalışkan, 2017: s.44).

Yenilikçi bir kültür oluşumuna katkı sağlayabilen davranışsal yenilikçilik örgütlerde bireysel, takım ve yönetsel düzeyde görülebilmektedir. Davranışsal yenilikçilik yenilikçi sonuçların temelini oluştururken, yenilikçi kültür ise yeniliklerin katalizörü durumundadır (Wang ve Ahmed, 2004: s.4).

Yenilikçi kültürün oluşumunda yeniliğe istekli bireylerin önemi büyük olmakla beraber yenilikçi davranış sergileyen yönetimler daha etkili olmaktadır. Örgüt yönetiminin yenilikçi fikirlere olan bakış açıları söz konusu fikrin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir. Ayrıca örgüt yönetiminin rakiplerin yaptığı yeniliklere bakışı ve tepkileri de örgüt için diğer önemli husus olmaktadır (Özeren, 2011: s.50-52).

2.5.5. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik, örgütün değerini artıracak yeni strateji geliştirilmesidir. Stratejik yenilikçilik örgütün amaçları arasında yer alan yönetme yeteneği, mevcut amaçlar için kaynak durumu ile kaynak kullanımında uygulanan politikalar yer almaktadır. Başka bir ifadeyle stratejik yenilikçilik firmanın stratejisinin kurum ve müşteriler açısından değer yaratmak için iyileştirilmesi ya da değiştirilmesidir (Çalışkan, 2017: s.45).

Davranışsal yenilikçilik firmanın yeni fikir ve genel olarak yeniliklere karşı davranışsal yönelimini açıklamaktadır. Bazı alan yazınlarında yenilik tanımında davranışsal yenilikçiliğin temeli olan yeniliğe yönelim, eğilim ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle yenilikçi ürünün ortaya çıkmasında davranışsal yenilikçiliğin büyük önemi olduğu vurgulanmaktadır. Örgütte bulunan bireylerin yenilik konusunda açıklık ve direnç düzeyleri yeniliğe açıklığı etkilemektedir. Davranışsal yenilikçilik örgütteki bireylerin yeniliğin benimsenmesi ve uygulamasına karşı gösterdikleri istek ve kabiliyetleri ifade etmektedir (Özeren, 2011: s.51).

Stratejik yenilikçilik, firmanın pazarda bulunan açığı fark etmesi sonucunda bu açığı kapatmak ve pazarda ön plana çıkmak için yaptığı değişikliklerdir. Stratejik yenilikçilik geniş anlamda, şirket açısından değer yaratan yeni rekabet stratejilerinin oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik yenilikçiliğin odak noktası mevcut kaynaklarla en verimli yenilikçiliğin ortaya çıkması için kurumsal hedefleri yönetme yeteneğini ölçmek ve varsa uyumsuzlukları gidermektir. Stratejik yenilikçiliğin önünde bazı engeller de bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi firmanın pazarda lider konumda olması ve herhangi bir değişim ihtiyacının hissedilmemesidir. Diğer bir neden de firmanın değişim ihtiyacının farkına varmakla birlikte değişimi yönetme yeteneğine sahip olmaması ve yöneticilerin risk almaktan kaçınmasıdır (Wang ve Ahmed, 2004: s.4).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Üçüncü bölümde, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel yenilikçiliğe etkisi üzerine bir uygulama çalışması yapılmıştır. Bu bölümde bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin çalışan ve yöneticilerinin, insan kaynakları ve yenilikçilik ile birlikte bağlılık ve performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen istatistikî sonuçlar korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin amacına ulaşmada insan kaynağına olan bağımlılık sosyal ve ekonomik alanda yaşanan değişimle artış göstermiştir. Bu durum ise SİKY'yi gündeme getirmiştir.

Bu çalışma bu konuda hem kavramsal çerçeveyi hem de insan kaynağı ve örgütsel yeniliğin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe bu durumu tespit etmeyi amaçlamıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve örnek kapsamında yer alan işletmelerin SİKY'yi uygulama düzeylerini ölçerek SİKY'nin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini tespit etmektir.

Literatürde SİKY'nin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik farklı çalışmalar bulunmakla birlikte, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların söz konusu değişkenler itibarıyla içinde buldukları durumu gösteren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda, yapılacak olan

çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliğin giderilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırma konusu önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmektedir.

3.2 Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve Belli Başlı Araştırmalar

SİKY uygulamalarının örgütlerde öncelikle performans olmak üzere birçok faktörü pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında ise SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik arasında bir ilişkinin var olup olmadığı test edilmek istenmiştir.

SİKY ve örgütsel yenilikçilik alanında yapılan çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Tokmak (2008) yapmış olduğu çalışmada SİKY'nin örgütün yenilikçilik yeteneğine etkisini elektronik firmalar özelinde incelemiştir. Söz konusu işletmelerin yöneticileri ve insan kaynakları bölümü ile AR-GE çalışanlarına anket yoluyla ulaşılmıştır. Toplam 92 anket ile analiz yapılmış ve sonuç olarak İK politikaları ve performansın yenilikçilik yeteneğini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akgemci vd. (2008) personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çalışma yapmışlardır. Çalışma kapsamında İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan 500 büyük sanayi kuruluşu alt ve orta yöneticilerine yönelik 57 soruluk bir anket hazırlanmış ve toplam 280 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda personel güçlendirme algısının örgütsel yenilikçilik üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz (2011) İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 28 firmanın İK departmanlarında görev yapan 241 yöneticiden oluşan bir örneklem ile çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda SİKY'nin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Cingöz (2011) SİKY'nin örgütsel performans ve iç girişimcilik üzerine etkilerini incelemek amacıyla Kayseri imalat sanayinde bir çalışma yapmıştır. Araştırma kapsamında 74 işletmede anket çalışması yapılmış ve SİKY'nin örgütsel performans ve iç girişimciliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Gümüşlüoğlu (2005) dönüştürücü liderliğin izleyenlerin yaratıcılığına ve örgütsel yenilikçiliğe etkisini incelemek amacıyla yazılım sektöründe bir çalışma yapmıştır. Araştırma kapsamında 43 küçük ölçekli Türk girişim firmasında çalışan 163 AR-GE mühendisi/uzmanı ile bu kişilere liderlik eden 43 yönetici ile anket çalışması yapılmış ve örgütsel düzeyde analizler sonucu dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçiliğe anlamlı ve olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Atar vd. (2016) SİKY uygulamalarının örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerine etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde orta ve üst düzey 209 katılımcıyla bir örneklem oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda SİKY alt boyutlarından olan işe alma boyutu ile yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte iş seçim süreci, eğitim süreci gibi alt boyutlarla yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca SİKY alt boyutlarının tamamının iç girişimcilik ile anlamlı ve pozitif ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

Uygun (2018) İstanbul'da çalışan bireylerden tesadüfi olarak seçilen 400 kişilik örneklem üzerinden SİKY uygulamalarının çalışan performans ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda SİKY uygulamalarının çalışan performans ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışkan (2019) sağlık kurumlarında SİKY'nin örgütsel inovasyona etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında 216 sağlık personeli ile bir örneklem oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda SİKY uygulamalarının sağlık çalışanlarında örgütsel inovasyonu pozitif ve anlamlı etkilediği bununla birlikte cinsiyet, yaş, medeni durum gibi değişkenlerin de etkili olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere bu iki alanda çok sayıda ve çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmanın amacı ise; bu iki kavram arasında ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin yönü ve düzeyini tespit etmektir.

3.3 Araştırma Metodolojisi

3.3.1 Evren ve Örneklem

Araştırma konusu tüm sektörler için uygulanabilecek bir konu olmakla birlikte, değişimin ve yenilikçiliğin en hızlı yaşandığı sektörlerden olan bankacılık sektörü bu çalışmada örnek kütle olarak seçilmiştir. Bu bağlamda hazırlanan anketler 01.12.2019-31.03.2020 tarihleri aralığında bankacılık sektöründe farklı görev ve pozisyonlarda çalışan kişilere uygulanmıştır. Anket yapılacak kişi sayısı 400 kişi olarak planlanmış, bu kapsamda 428 anket uygulanmış, bunlardan 32 adedi eksik doldurulması gibi sebeplerle değerlendirme dışı bırakılmış ve 396 anket analizde değerlendirilmiştir.

Anket çalışması yapılacak kişiler seçilirken sektör içindeki çeşitliliği yansıtabilmek adına çalışılan bankaların statüleri (kamu/özel ve mevduat/katılım) dikkate alınmış ve bunların sektör içindeki payları nispetinde anket uygulanmaya özen gösterilmiştir. Bu kapsamda örneklem tipi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

3.3.2 Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında temelde SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik hipotezle birlikte örgütsel bağlılık ve performansın yenilikçilik üzerindeki etkileri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: SİKY uygulamaları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: SİKY uygulamaları örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

3.3.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya konu verilerin elde edilebilmesi amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu 6 bölüm ve 65 sorudan oluşmaktadır.

Anketin;

-Birinci bölümü 8 adet katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye,

-İkinci bölümü 7 adet işletmenin mevcut durumunu tespit etmeye,

-Üçüncü bölümü 21 adet işletmenin SİKY düzeyini belirlemeye,

-Dördüncü bölümü 12 adet işletmenin yaratıcılığı destekleme düzeyini belirlemeye,

-Beşinci bölümü 12 adet çalışanın işyeri ile ilgili düşüncelerini tespit etmeye (bağlılık)¹,

-Altıncı bölümü 5 adet bankanın son 3 yıllık performansını tespit etmeye,

¹ Anketin beşinci bölümünde katılımcılara iş yerleriyle ilgili düşünceleri sorulmuştur. Bu ifadelerden elde edilen sonuçlar analizde iş yerine olan bağlılığın ifadesi olarak değerlendirilmiş olup bu ifadeyle analiz edilmiştir.

yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Ankete ilişkin ifadeler oluşturulurken 5'li likert ölçeği (1= hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

Ankate ilişkin ölçekler oluşturulurken; işletmenin mevcut durumunu, SİKY düzeyini ve son 3 yıllık performansını tespit etmeye yönelik ölçekler Ayşe CİNGÖZ tarafından 2011 yılında hazırlanan 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma' isimli doktora tezinden, işletmenin yaratıcılığı destekleme düzeyini ve çalışanın işyeri ile ilgili düşüncelerini tespit etmeye yönelik ölçekler ise Lale GÜMÜŞLÜOĞLU tarafından 2005 yılında hazırlanan 'Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye'de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama' başlıklı doktora tezinden yararlanılmıştır.

Toplam 21 ifadeden oluşan SİKY'ye ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizini gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,9574 düzeyinde, örgütsel yenilikçiliğe ilişkin 12 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,8736 düzeyinde, iş yerine bağlılığa (örgütsel bağlılık) ilişkin 12 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,8988 düzeyinde ve son olarak iş yeri performansına ilişkin 5 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,9531 düzeyinde tespit edilmiştir. Genel olarak söz konusu değerler 0,7'nin üzerinde olması gerekmektedir. 0,9'un üzerinde olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2016: s.47). Bu nedenle söz konusu sonuçlar kapsamında ankette yer alan ifadelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu kabul edilebilir.

3.3.4 Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında öncelikli olarak ankete katılım gösteren bireylere ilişkin genel bilgilere ait frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra tüm sorulara ait ortalama değer ve standart sapma dağılımları hesaplanmıştır.

Daha sonra ise SİKY, örgütsel yenilikçilik, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

3.3.4.1 Demografik Özellikler

Demografik özellikler kapsamında katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni hali, öğrenim durumu, statüsü, çalışma süresi, banka türü ve gelire ilişkin sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Demografik özelliklere ilişkin bulgular

		Frekans	Yüzde
Yaş Grubu	21-30 yaş	67	16,9
	31-40 yaş	198	50
	41-50 yaş	99	25
	51 ve üstü	32	8,1
Cinsiyet	Erkek	228	57,6
	Kadın	168	42,4
Medeni Hal	Bekar	105	26,5
	Evlü	291	73,5
Öğrenim Durumu	Lise	23	5,8
	Ön lisans	20	5,1
	Lisans	275	69,4
	Lisansüstü	78	19,7
Çalışma Statüsü	Çalışan	56	14,1
	Yardımcı Personel	100	25,3
	Denetim Elemanı	3	0,8
	Yönetici	237	59,8
Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	65	16,4
	6-10 yıl arası	109	27,5
	11-15 yıl arası	135	34,1
	16 ve üzeri yıl	87	22
Banka Türü	Kamu Katılım	40	10,1
	Kamu Mevduat	150	37,9
	Özel Katılım	40	10,1
	Özel Mevduat	166	41,9
Gelir Miktarı	2001-3000 arası	10	2,5
	3001-4000 arası	39	9,8
	4001-5000 arası	55	13,9
	5001-6000 arası	99	25
	6001 ve üzeri	193	48,7

Araştırmaya katılanların yarısı 31-40 yaş gurubunda yer almaktadır. Katılımcıların yüzde 25'ini 41-50 yaş grubunda yer alanlar oluştururken bunu yüzde 16,9 oranıyla 21-30 yaş grubunda olanlar, yüzde 8,1 oranıyla 51 yaş üstü olanlar izlemektedir.

Araştırmaya katılanların yüzde 57,6'sı erkek ve yüzde 42,4'ü kadın, yüzde 26,5'i bekar ve yüzde 73,5'i ise evli bireylerden oluşmuştur.

Araştırmaya katılanların yüzde 69,4'ü lisans mezunu iken bunu yüzde 19,7 ile lisansüstü mezunları izlemektedir. Yüzde 10,9'luk kısım ise lise ve ön lisans mezunudur.

Katılımcıların yüzde 59,8'i yönetici pozisyonundayken bunu yüzde 39,4 ile çalışan ve yardımcı personel izlemiş, yüzde 0,8'i de denetim elamanından oluşmuştur.

Çalışma süresi olarak katılımcıların yüzde 56,1'i 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahipken, yüzde 43,9'unun çalışma süresi 1-10 yıl arasındadır.

Katılımcıların yüzde 79,8'i mevduat bankalarında çalışırken yüzde 20,2'si katılım bankalarında çalışmaktadır. Kamu bankalarında çalışanların oranı yüzde 42 iken özel bankalarda çalışanların oranı ise yüzde 48'dir.

Anket yapılma döneminde gelir düzeyine ilişkin soruya katılımcıların yüzde 48,8'i 6001 TL ve üzeri cevabını verirken, yüzde 38,9'u 4.000-6.000 TL arasında, yüzde 12,3'ü 4.000 TL'nin altında ücret aldıklarını beyan etmişlerdir.

3.3.4.2 Banka Çalışanlarının SİK Y, Örgütsel Yenilikçilik, Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına Yönelik Temel Bulgular

Çalışma kapsamında SİK Y düzeyine ilişkin hazırlanan 5'li Likert ölçeğinde hazırlanan ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Tablo 3.2'de buna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 3.2: SİKYY ilişkin tanımlayıcı istatistikler*

	Ortalama	Standart Sapma
1. İşletmemizde herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKYY) uygulamasının etkinliği, diğer İKYY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	3,84	1,049
2. İşletmede belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	3,86	1,056
3. İşletmede birbiriyle uyumlu olmayan İKYY uygulamalarının bir araya getirildiği İKYY sistemleri mevcuttur.	3,21	1,232
4. İKYY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	3,9	0,936
5. İKYY birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	3,78	1,054
6. İKYY birimi örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	3,71	1,104
7. İKYY birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	3,83	1,025
8. Üst yönetim, örgütün gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKYY bilgilerini/verilerini kullanır.	3,91	0,937
9. Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	3,67	1,081
10. Stratejik planlar hazırlanırken İKYY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.	3,83	0,997
11. İşletme stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	3,77	1,02
12. Stratejik planlar İKYY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	3,7	1,059
13. Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	3,7	1,06
14. İşletmenin benimsediği farklı stratejiler, İKYY uygulamalarının seçimini etkiler.	3,84	0,912
15. İKYY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	3,78	0,992
16. İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	4,06	0,844
17. İşletmede insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	3,75	1,104
18. İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılır.	3,86	0,929
19. İK/Personel birimi, stratejilerin uygulanmasında üst yöneticiler ve birim yöneticileri ile birlikte çalışır.	3,88	0,884
20. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır.	4,05	0,963
21. İşletmede insan bir maliyet unsurudur.	3,33	1,298

*n=396 1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum

Genel olarak değerlendirildiğinde ankete katılan banka çalışanları çalıştıkları iş yerlerinde bir SİKY olduğu düşüncesindedirler. Tüm sorulara verilen cevapların ortalamasının 3'ün üstünde olması kararsızım ile katılıyorum cevabı arasında yer aldığı göstermektedir. Tablo incelendiğinde en yüksek ortalamanın personel yöneticisi üst yönetimin üyesidir ifadesinde yer aldığı görülmektedir. Ayrıca insan kaynağının rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önemli bir unsur olduğu da katılımcılar tarafından düşünülmektedir.

Katılımcılar en düşük oranda birbiriyle uyumlu olmayan İKY uygulamaları sorusuna cevap vermiştir. Bu da genel olarak İKY uygulamalarının söz konusu bankalarda birbiriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcılar insanın bir maliyet unsuru olduğuna da katılıyorumu yakın bir cevap vermişlerdir.

Diğer yanıtlar incelendiğinde söz konusu bankalarda İKY uygulamalarının katılıyorum cevabına yakın olduğu bu nedenle SİKY uygulamalarının varlığı ve etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Yenilikçiliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler*

	Ortalama	Standart Sapma
1. Yaratıcılık bu işyerinde cesaretlendiriliyor.	3,52	1,196
2. Yöneticimiz bizim yaratıcı fikirlerimize saygı gösteriyor.	3,89	1,131
3. Bu örgüt esnek ve sürekli değişime adapte olan bir örgüttür.	3,76	1,053
4. Bu örgüt değişime açık ve uyumludur.	3,8	1,049
5. Bu işyerinde önceden denenmiş ve doğru sayılan yöntemlere sadık kalıyoruz.	3,71	1,012
6. Bu işyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesine her zaman destek verilir.	3,72	1,149
7. Bu işyerinde yenilik için yeterli kaynaklar ayrılmaktadır.	3,67	1,095
8. Bu işyerinde yaratıcı fikir geliştirmek için yeterli zaman mevcuttur.	3,37	1,221
9. Bu işyerinde yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi için yeterli mali kaynak olmaması bir problemdir.	2,93	1,327
10. Bu işyerinde yeterli personel olmaması yaratıcılığı engelliyor.	2,88	1,336
11. Bu işyeri yaratıcı fikir üretebilmem için bana mesai saatlerinde boş zaman veriyor.	3,52	1,196
12. Bu işyerinde ödül sistemi yaratıcılığı cesaretlendiriyor.	3,89	1,131

*n=396 1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum

Tablo 3.3 incelendiğinde katılımcılar en yüksek oranda yöneticilerinin yenilikçi fikirlerine saygı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iş yerinde uygulanan ödül sisteminin yenilikçiliği cesaretlendirdiğini ifade etmişlerdir.

Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamamın katılmıyorum ile katılıyorum arasında olduğu görülmektedir. Katılımcılar yenilikçilik ile personel yeterliliği arasında doğrudan bir ilişki olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca yeterli kaynak olmamasının yenilikçiliği engellediğine de katılmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.4: Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler*

	Ortalama	Standart Sapma
1. Yaptığım iş benim için büyük önem taşır.	4,45	0,757
2. Görevim gereği yaptığım aktiviteler benim için anlamlıdır.	4,36	0,826
3. Yaptığım iş benim için anlam taşıyor.	4,27	0,885
4. Görevimi yapabilmek için gerekli yeteneğe sahip olduğumdan eminim.	4,51	0,665
5. Görevimle ilgili işleri yapabilmek için yeteneklerime güveniyorum.	4,55	0,664
6. Görevim için gerekli becerileri iyice öğrendim.	4,4	0,703
7. Görevimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızımdır.	3,73	1,073
8. İşimi nasıl yerine getireceğime kendim karar verebilirim.	3,68	1,086
9. Bana görevimi bağımsız ve özgür şekilde yapabilmem için yapabilmem için büyük ölçüde fırsat veriliyor.	3,53	1,204
10. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde sözüm geçer.	3,19	1,231
11. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde büyük ölçüde kontrolüm var.	3,14	1,243
12. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde büyük ölçüde etkiliyim.	2,99	1,288

*n=396 1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum

Tablo 3.4 genel olarak incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılığının olduğu söylenebilir. Burada en yüksek ortalama iş yapabilmek için kendime güveniyorum seçeneğinde yer almaktadır. Bunu yeterince yeteneğe sahibim seçeneği izlemektedir. Yapılan işin önemi de kavranmıştır. Katılımcılar görevleri için yapılan aktivitelerin de anlamlı olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcılar iş yerinde olup biten üzerinde önemli ölçüde etkili olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.5: Performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler*

	Ortalama	Standart Sapma
1. Yatırımların geri dönüş oranı son üç yılda artmıştır.	3,74	1,019
2. Ortalama kârlılık oranı son üç yılda artmıştır.	3,83	1,053
3. Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	3,92	1,022
4. Ortalama satış oranı son üç yılda artmıştır.	3,95	1,003
5. Pazar payı son üç yılda artmıştır.	3,96	1,005

*n=396 1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum

Tablo 3.5 incelendiğinde katılımcıların son üç yılda pazar payının attığını ifade etmişlerdir. Kârlılık, büyüme ve satış oranının da son üç yılda arttığını ifade etmişlerdir.

3.3.4.3 Hipotez Test Sonuçları

Çalışmada kullanılan verilerin analizlerde kullanılabilmesi amacıyla öncelikle SİKY uygulamaları, örgütsel yenilikçilik, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa ait verilere ilişkin normallik testleri yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarında verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilebilmesi amacıyla çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve Tablo 3.6'da özetlenmiştir.

Tablo 3.6: Araştırmada kullanılan verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
SİKY Uygulamaları	3,774	0,758	-0,489	-0,021
Örgütsel Yenilikçilik	3,430	0,767	-0,221	-0,317
Örgütsel Bağlılık	3,900	0,686	-0,171	-0,464
Örgütsel Performans	3,879	0,937	-0,763	0,154

Verilerin normal dağıldığının tespit edilebilmesi için söz konusu değerlerin -1 ile +1 arasında yer alması gerekmektedir (Büyüköztürk vd, 2011: s.48-63).

Çalışmada kullanılan verilere ilişkin yapılan test sonuçlarına göre söz konusu değerlerin -0,763 ile 0,154 arasında değiştiği görülmüş ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3
1.SİKY	3,7739	0,75792			
2.Örgütsel Yenilikçilik	3,4299	0,76671	,735**		
3.Örgütsel Bağlılık	3,8996	0,68555	,633**	,752**	
4.Örgütsel Performans	3,8793	0,9365	,449**	,468**	,439**

** $p < .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, SİKY ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,735$ $p<,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında da yüksek bir ilişki ($r=,752$ $p<,01$) söz konusudur. Örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,468$ $p<,01$) mevcuttur. Bu doğrultuda H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Banka türlerine ilişkin de analiz yapılmış olup sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Kamu mevduat bankalarına ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Kamu mevduat bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3
1.SİKY	3,946	0,74266			
2.Örgütsel Yenilikçilik	3,5178	0,79313	,785**		
3.Örgütsel Bağlılık	3,9489	0,69385	,651**	,808**	
4.Örgütsel Performans	4,028	0,8316	,467**	,448**	,372**

** p< .01 seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Kamu mevduat bankalarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, SİKY ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,785$ $p<,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında da pozitif yönde ve yüksek bir ilişki ($r=,808$ $p<,01$) söz konusudur. Örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,372$ $p<,01$) mevcuttur.

Özel mevduat bankalarına ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Özel mevduat bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	Ortalama	ss	1	2	3
1.SİKY	3,6538	0,75985			
2.Örgütsel Yenilikçilik	3,3765	0,74844	,683**		
3.Örgütsel Bağlılık	3,8549	0,67855	,666**	,761**	
4.Örgütsel Performans	3,7578	0,94856	,375**	,468**	,484**

** p< .01 seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Özel mevduat bankalarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, SİKY ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,683$ $p<,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki ($r=,761$ $p<,01$) söz konusudur.

Örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,484$ $p<,01$) mevcuttur.

Kamu katılım bankalarına ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Kamu katılım bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	Ortalama	ss	1	2	3
1.SİKY	3,5262	0,61947			
2.Örgütsel Yenilikçilik	3,3146	0,70934	,730**		
3.Örgütsel Bağlılık	3,8083	0,59891	,518**	,675**	
4.Örgütsel Performans	3,875	0,8433	,440**	,517**	,440**

** $p< .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Kamu katılım bankalarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, SİKY ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,730$ $p<,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,675$ $p<,01$) söz konusudur. Yine örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında da pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,440$ $p<,01$) mevcuttur.

Özel katılım bankalarına ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Özel katılım bankalarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	Ortalama	ss	1	2	3
1.SİKY	3,875	0,79723			
2.Örgütsel Yenilikçilik	3,5375	0,76671	,735**		
3.Örgütsel Bağlılık	3,9917	0,76091	,518**	,559**	
4.Örgütsel Performans	3,83	0,9121	,644**	,505**	,560**

** $p< .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Özel katılım bankalarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, SİKY ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,735$ $p<,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,559$ $p<,01$) söz konusudur. Yine örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasında da pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=,560$ $p<,01$) mevcuttur.

Banka türlerine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; SİKY uygulamaları ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasındaki en yüksek düzeydeki ilişki kamu mevduat bankalarında ($r=,785$ $p<,01$) görülürken en düşük ise özel mevduat bankalarında ($r=,683$ $p<,01$) görülmüştür. Yine örgütsel bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasındaki en yüksek ilişki kamu mevduat bankalarında ($r=,808$ $p<,01$) görülürken en düşük ilişki ise özel katılım bankalarında ($r=,559$ $p<,01$) görülmüştür. Örgütsel performans ile örgütsel yenilikçilik arasındaki en yüksek ilişki ise özel katılım bankalarında ($r=,560$ $p<,01$) mevcut iken en düşük ise kamu mevduat bankalarında ($r=,372$ $p<,01$) bulunmaktadır.

SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılarak H_4 hipotezi test edilmiştir. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12: SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik regresyon analizi sonuçları

	B	Std. Hata	Beta	t	P
Sabit	0,623	0,133	-	4,687	,000
SİKY	0,744	0,035	0,735	21,526	,000**
$R^2= 0,735$; Düzeltilmiş $R^2= 0,540$; $F= 463,375$; $p=0,000$ B: Standartlaştırılmamış Katsayı Beta: Standartlaştırılmış Katsayı ** $P<0,01$					

SİKY’nin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonucu R^2 değeri, 0,540 olarak bulunmuştur ($R^2=0,540$; $F=463,375$; $p<0,01$). Bu sonuca göre örgütsel yenilikçilikteki değişimin %54’ü stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre SİKY uygulamaları örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve H_4 hipotezi kabul edilmektedir ($\beta=0,735$; $p< 0.01$).



SONUÇ

Rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler insan kaynağının rekabet avantajlarından faydalanmak istemiştir. Teknolojik değişim ve gelişmeler sonucunda kendisini sürekli geliştirmesi gereken örgütler için insan kaynağının önemi her geçen gün artmıştır. Bunun sonucunda ise insan kaynakları yönetimi ve bunun devamında da stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişmiştir.

Tokmak (2008) elektronik firmalar özelinde yapmış olduğu çalışmada İK politikaları ve performansın yenilikçilik yeteneğini etkilediği sonucuna varırken, Akgemci vd. (2008) İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılan inceleme sonucunda personel güçlendirme algısının örgütsel yenilikçilik üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Cingöz (2011) imalat sanayinde SİKY ile girişimcilik arasında pozitif bir ilişki tespit ederken Demirtaş (2015) ise savunma sanayi firmalarında yaptığı analizde SİKY uygulamalarıyla inovasyon arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Ayrıca Laurseen ve Foss (2003) SİKY'nin işletmelerin inovasyon performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Fernando (2013) eğitim, personel güçlendirme ve işe alım uygulamalarının bazı sektörlerde var olan inovasyonun öğrenilmesinin temelini oluşturduğunu belirtmiş, Kim ve Choi (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, SİKY uygulamalarından ödüllendirme, eğitim ve değerlendirme boyutlarının işletmenin verimliliğini arttırdığı ve inovasyon davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Verilen örnekler ile literatürde yer alan diğer çalışmalarda çeşitli kısıtlamalar çerçevesinde (sektör, kurum, şehir vb.) SİKY-inovasyon, SİKY-girişimcilik, İK politikaları-yenilikçilik yeteneği, SİKY-örgütsel bağlılık, SİKY-örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik, SİKY-çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti gibi konular incelenmiş ve aralarındaki ilişkiye dönük sonuçları ortaya konulmuştur.

Bu çalışma ise insan kaynağının yoğun kullanıldığı ve yeniliğin hızlı yaşandığı bankacılık sektörü özelinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmada bankalarda stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel yenilikçiliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yukarıda değinilen araştırmalar ve literatür ile uyumludur.

Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanların insan kaynağı uygulamalarına yönelik yaklaşımlarını ölçmek için yapılan çalışmanın ortalaması dörde yakındır. Bu durum ise çalışanların stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yüksek bir algılarının olduğunu göstermektedir. Örgütsel yeniliğe ilişkin algının ortalaması da üçün üstünde yer almaktadır. Örgütsel yenilikçiliğe yönelik farkındalık da mevcuttur denilebilir. Bunun yanı sıra performans ve örgütsel bağlılığa yönelik algıların da yüksek çıktığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda SİKY ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ve yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise stratejik insan kaynaklarının örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. İnsan kaynağının ve yeniliğin yoğun olduğu bankacılık sektöründe rekabet avantajı elde etmenin en önemli şartlarından birisinin insan kaynağına stratejik yaklaşmanın olduğu bu çalışma kapsamında ortaya konulmuştur.

Bu çalışma kapsamında yapılan analiz sonucunda SİKY uygulamalarıyla örgütsel yenilikçiliği artırmak isteyen örgütlerin:

- İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanarak etkinliğinin artırılmasına yönelik tedbirlerin alınması,
- İKY uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasına dikkat edilmesi, bunun için İKY biriminin diğer birimlerle iş birliği halinde çalışması,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde diğer birimlerle İKY'nin koordinasyon halinde olması, eğitim programlarının ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenerek verimliliğinin artırılması,

- Karar verme süreçlerinde örgütün tüm kademelerinin rol alması, bu kapsamda daha katılımcı politikalarla hareket edilmesi,
- İnsan kaynaklarının stratejilerin oluşturulması ve planlama süreçlerinde yer alması, alternatif stratejiler hazırlanırken insan kaynağının özelliklerinin dikkate alınması, güçlü ve zayıf yönlerin doğru belirlenerek eksikliklerin bu yönde giderilmesi,

gibi konulara dikkat etmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçiliğe etkisi mevcut insan kaynağı çerçevesinde incelenmiş olup, konuya ilgi duyan araştırmacılara yenilikçilik yeteneğinin artırılması için eğitim vb. konularda neler yapılabileceği üzerine çalışmaları önerilebilir.



KAYNAKÇA

AK, Akın; “OECD Perspektifinden: Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesinde İnovasyon”, *İdarecinin Sesi Eylül-Ekim-Kasım-Aralık*, Sayı: 158, 2013, ss 27-30.

AKGEMCİ, Tahir ve Mustafa Fedai Çavuş; “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, 2008, ss. 229-244.

AKGÜN, Funda, “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze 2010.

AKSAY, Kadir, “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya 2011.

AKYÜREK, Burcu ve Mustafa Terzioğlu; “Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Firmalarının Ar-Ge ve Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler ve Matematik Alanında Araştırma ve Derlemeler*, Gece Akademi, Ankara, 2019, ss. 5-18.

ALAYOĞLU, Nihat; “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, 2010, ss. 27-49.

ATAR, Ayşe ve Ece Konaklıoğlu; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 2, 2016, ss. 104-123.

ARMSTRONG, Michael; *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Six Edition, Kogan Page, London, 2008.

ARMSTRONG, Michael; *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*, Seven Edition, Kogan Page, London, 2020.

ATAYETER, Enes Hamit; “İşletmelerde Yeni Jenerasyona Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye Finans Sektörü Uygulamaları”, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul 2019.

BAKAN, İsmail; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2014.

BARUTÇUGİL, İsmet; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAŞAR, Doğan; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2016.

BAYAT, Bülent; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 10, 2008, ss. 67-91.

BENLİ, Abdurrahman ve Levent Şahin; “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 2004, ss. 113-124.

BİÇER, Ömer; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004.

BİLGE, Başak; “Yıkıcı Teknolojilerin Belirlenmesi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, 2017, ss. 57-83.

BİNGÖL, Dursun; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

BRATTON, John ve Jeff Gold; *Human Resource Management: Theory and Practice*, 5th Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2000.

BULUT, Gamze; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları: Büyük Ölçekli Şirke İncelemeleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Muğla 2018.

CAN, Halil ve Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CEYLAN, Harun; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi İspark A.Ş. Örneği”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı: 43, 2016.

CHO, Yoon Seonghee; *Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*, University of Nevada, Las Vegas, 2004.

CİNGÖZ, Ayşe; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel

Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri 2011.

CİNGÖZ, Ayşe ve A. Asuman Akdoğan; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Sayı: 43, 2015, ss. 1-25.

ÇALIŞKAN, Havva; “Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Sayı: 22, 2019, ss. 341-358.

ÇALIŞKAN, Mehmet; “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ardahan 2017.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai; “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya 2006.

ÇELİK, Murat; “İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi”, *Doktora Tezi*, İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2019.

DEMİRTAŞ, Özgür; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Sayı: II, 2013, ss. 261-290.

DELERY, John E ve D. Harold Doty; “Modes Of Theorizing İn Strategic Human Resource Management: Test Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions”, *The Academy Of Management Journal*, No: 39, 1996, pp. 802-35.

DESSLER, Gary; *Fundamentals of Human Resource Management*, 3th Edition, Pearson, 2014.

DOLGUN, Uğur; *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, İkinci Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

ELÇİ, Şirin; *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Birinci Baskı, Nova Basın Yayın, Ankara, 2006.

ELÇİ, Şirin ve İhsan Karataylı ve Selçuk Karaata; *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2008.

FERECOV, Rakif; *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011.

GHALAMKARI Bahareh ve W.K Wan Ismail; “Practice of Strategic Human Resource Management in the Enterprise”, *University Teknologi Malaysia, Faculty of Management and Human Resource Development*, Malaysia, 2010.

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale; “Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama”, *Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı*, Ankara 2005.

GÜRBÜZ, Sait; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 2011, ss.397-418.

GÜRBÜZ, Sait; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2013, ss. 1-35.

GÜRLEK, Mert ve Akyay Uygur; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Teorik Temelleri”, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı: 3, 2019, ss. 21-38.

KARAKUŞ, Güzide ve Muammer Zerenler; “Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, 2017, ss. 305-331.

KIMBERLY, John R; “The Organizational Context of Technological Innovation” In D.D. Davis (Ed), *Managing Technological Innovation*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, pp.23-43.

KOYUNCU, Ayşe Gözde; “Örgütsel Yenilik Ölçeği: Uyarlama Çalışması”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Sayı: 17, 2018, ss 108-123.

LING, Tan C. ve Aizzad M. Nasurdin; “Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia” *The Journal of Applied Business Research*, No: 4, 2010, pp. 105-116.

MOHAMMED, Omar; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi Irak Kerkük Üniversitesi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul 2020.

MARTIN-ALCÁZAR, Fernando ve Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sánchez-Gardey; “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, *The International Journal of Human Resource Management*, No: 16, 2005, pp. 633-659.

EDQUIST, Charles ve Gareth Rees ve Mark Lorenzen; *Cities and Regions in the New Learning Economy*, OECD, 2001.

OKAKIN, Neslihan ve Müjdat Şakar, M; *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

OMOTAYO Osibanjo ve Adeniji A. Anthonia; *Human Resource Management: Theory and Practice*, Pumark Nigeria Limited, 2012.

OSLO MANUAL, *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data*, European Commission, Eurostat, 1997.

OSLO KILAVUZU, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Üçüncü Baskı, OECD ve EUROSTAT Ortak Yayımı, 2005.

ÖĞÜT, Adem ve Tahir Akgemci ve M Tahir Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, 2004, ss.277-288.

ÖĞÜT, Adem ve Selin Aygen ve M Tahir Demirsel; “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 3, 2007, ss.163-172.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve D. Mehmet Biçkes; “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 2012, ss. 19-45.

ÖZKAN, Özgür ve Ömer Turunç; “Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2015, ss.339-363.

ÖZEREN, Emir; “Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıklık-Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir 2011.

PALAZ, Pelin; “Algılama ve Uygulamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, İşletme Enstitüsü, Sakarya 2019.

PITTS. Colin; *Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, 1th Edition, McGraw-Hill Book Company, England, 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, Bursa 2005.

SAYILAR, Yücel; “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 3, 2004, ss. 45-64.

SCHULER, Randall S., “Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business”, *Organizational Dynamics*, No 21, 1992, pp. 18-32.

ŞENGÜL, Ramazan; “Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, 2015, ss. 141- 151.

TAŞGİT, Yunus Emre ve Oğuz Demirel; “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma ile Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular”, *İşletme Araştırma Dergisi*, Sayı: 8, 2016, ss. 307-330.

TELLİ, Çağatay ve Himmet Parmaksız ve Yusuf Ziya Türk; “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon”, *Kamu-İş*, Sayı: 3, 2010, ss. 55-84.

TOKMAK, İsmail; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2008.

TORUN, Hicran; “Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2019.

TRUSS, Catherine ve Lynda Gratton; “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, *The International Journal of Human Resource Management*, No: 5, 1994, pp. 663-686.

TUNÇ, Tarkan ve Hasan Bülbül; “Örgütsel Yenilikçilik ve Belirleyicileri”, *1. Uluslararası İpekyolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu*, 2017.

UYGUN, Yağmur; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Performans Yönetimi Bağlamında Çalışanların Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2018.

UZKURT, Cevahir; *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Birinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2008.

UZKURT, Cevahir ve Rukiye Şen; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, 2012, ss.27-50.

ÜNNÜ, Nazlı Ayşe A. ve Tamer Keçecioğlu; “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 9, 2009, ss. 1171-1192.

YALÇINKAYA, Yalçın; “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, *Türk Kütüphaneciliği*, Sayı: 3, 2010, ss. 373-403.

YILMAZ, Mustafa ve Serkan Yıldız ve Arzuhan Burcu Gültekin; “Yıkıcı Yeniliklerin Belirlenmesi: Sürdürülebilir İnşaat Sektöründe Tehditler ve Fırsatlar”, *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, 2016, ss. 25-36.

YORGANCILAR, Fatma Nur; “Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 21, 2011, ss. 379-426.

YOUNDT, Mark A. ve Scott A. Snell ve James W Dean ve Jr and David P. Lepak; “Human Resource Management, Manufacturing Strategy And Firm Performance” *The Academy Of Management Journal*, No: 4, 1996, pp. 836-866.

YÜRÜR, Senay; “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 2005.

WANG, Catherine L. ve Pervaiz K Ahmed; “The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal Of Innovation Management*, No: 7, 2004, pp. 303-313.

WRIGHT, Patrich M ve Gary C. McMahan ve Abigail Mcwilliams; “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *International Journal Of Human Resource Management*, No: 5, 2006, pp.301-326.

WOODMAN, Richard W. ve John E. Sawyer ve Ricky W. Griffin; “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, *The Academy of Management Review*, No: 2, 1993, pp. 293-321.

İnternet Kaynakları:

ERSÖZ, Halis Yunus ve Yunus Şahin; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau214.pdf>, Erişim Tarihi: 18.07.2021.

ÖCAL, Mustafa; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite1.pdf, Erişim Tarihi 21.08.2021.

BAŞAR, Mustafa Aydın; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://mabasar.com/IKY-son.pdf>, Erişim Tarihi: 13.09.2021.

<http://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management>, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

KUTVAN Ali B.; Ulusal Kalkınma Sürecinde İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi I, <https://tr.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan>, Erişim Tarihi: 16.11.2021.

<https://sozluk.gov.tr/> Türk Dil Kurumu internet erişimi, Erişim Tarihi: 17.11.2021.

<https://www.escarus.com/dogru-inovasyon-stratejisi-asamali-veya-radikal-inovasyon>, Erişim Tarihi: 23.11.2021.

<https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/AR%20STRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/1%20-%20The%20Practice%20of%20Human%20Resource%20Management.pdf>, Erişim Tarihi: 17.10.2021.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Sigortacılık Bölümünde “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin (SİK) Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu araştırma, akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Teşekkür ederiz.

Kaşif DEMİREL

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Doç. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU

Necmettin Erbakan Üniversitesi

A. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız : () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
3. Medeni Haliniz: () Evli () Bekar
4. Öğrenim Durumunuz: () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
5. Görev - Statünüz lütfen yazınız.....
6. Bankadaki çalışma süreniz (Yıl): () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri
7. Bankanızın Türü: () Devlet () Özel () Katılım
8. Geliriniz: () 2.001-3.000 () 3.001-4.000 () 4.001-5.000 () 5.001-6.000 () 6.001 ve üzeri

B. Aşağıdaki Özelliklerin İşletmenizde Bulunma Durumuna Uygun Olan Seçeneği İşaretleyiniz.	Evet	Hayır
1. İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İK stratejileri veya politikaları var mı?		
2. İşletmenizde stratejik planlama yapılıyor mu?		
3. İKY birim yöneticileri stratejik planlama sürecine katılıyorlar mı?		
4. Stratejik planlar hazırlanırken İKY' ye veya işletmede çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?		
5. Stratejik planlar İKY' ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?		
6. İnsan kaynakları yöneticileri üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katılıyor mu?		
7. İnsan kaynakları yöneticisi üst yönetim ekibinin içinde yer alıyor mu?		

C. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler (lütfen katılma derecenizi belirtiniz)

Hiç katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Tamamen katılıyorum (5)

	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).					
2. İşletmede belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.					
3. İşletmede birbiriyle uyumlu olmayan İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemleri mevcuttur.					

4. İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.					
5. İKY birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.					
6. İKY birimi örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.					
7. İKY birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.					
8. Üst yönetim, örgütün gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.					
9. Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.					
10. Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.					
11. İşletme stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.					
12. Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.					
13. Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.					
14. İşletmenin benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.					
15. İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.					
16. İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.					
17. İşletmede insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.					
18. İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılır.					
19. İK/Personel birimi, stratejilerin uygulanmasında üst yöneticiler ve birim yöneticileri ile birlikte çalışır.					
20. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır.					
21. İşletmede insan bir maliyet unsurudur.					

D. Şirketinizin Yaratıcılığı Ne Ölçüde Desteklediğini Belirlemeye Yönelik İfadeler (lütfen katılma derecenizi belirtiniz)					
Hiç katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Tamamen katılıyorum (5)					
	1	2	3	4	5
1. Yaratıcılık bu işyerinde cesaretlendiriliyor.					
2. Yöneticimiz bizim yaratıcı fikirlerimize saygı gösteriyor.					
3. Bu örgüt esnek ve sürekli değişime adapte olan bir örgüttür.					
4. Bu örgüt değişime açık ve uyumludur.					
5. Bu işyerinde önceden denenmiş ve doğru sayılan yöntemlere sadık kalıyoruz.					
6. Bu işyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesine her zaman destek verilir.					
7. Bu işyerinde yenilik için yeterli kaynaklar ayrılmaktadır.					
8. Bu işyerinde yaratıcı fikir geliştirmek için yeterli zaman mevcuttur.					
9. Bu işyerinde yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi için yeterli mali kaynak olmaması bir problemdir.					
10. Bu işyerinde yeterli personel olmaması yaratıcılığı engelliyor.					
11. Bu işyeri yaratıcı fikir üretebilmem için bana mesai saatlerinde boş zaman veriyor.					
12. Bu işyerinde ödül sistemi yaratıcılığı cesaretlendiriyor.					

E. Çalıştığınız İşyeri İle İlgili Düşüncelerinizi Belirlemeye Yönelik İfadeler (lütfen katılma derecenizi belirtiniz)					
Hiç katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Tamamen katılıyorum (5)					
	1	2	3	4	5
1. Yaptığım iş benim için büyük önem taşır.					
2. Görevim gereği yaptığım aktiviteler benim için anlamlıdır.					
3. Yaptığım iş benim için anlam taşıyor.					
4. Görevimi yapabilmek için gerekli yeteneğe sahip olduğumdan eminim.					
5. Görevimle ilgili işleri yapabilmek için yeteneklerime güveniyorum.					
6. Görevim için gerekli becerileri iyice öğrendim.					
7. Görevimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızımdır.					
8. İşimi nasıl yerine getireceğime kendim karar verebilirim.					
9. Bana görevimi bağımsız ve özgür şekilde yapabilmem için yapabilmem için büyük ölçüde fırsat veriliyor.					
10. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde sözüm geçer.					
11. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde büyük ölçüde kontrolüm var.					
12. Bu işyerinde olan bitenler üzerinde büyük ölçüde etkiliyim.					

F. Endüstri Ortalaması İle Kıyaslandığında, Firmanızın Aşağıdaki Faktörler İtibariyle Son Üç Yıllık Performansını değerlendiriniz. (lütfen katılma derecenizi belirtiniz)					
Hiç katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Tamamen katılıyorum (5)					
	1	2	3	4	5
1. Yatırımların geri dönüş oranı son üç yılda artmıştır.					
2. Ortalama kârlılık oranı son üç yılda artmıştır.					
3. Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.					
4. Ortalama satış oranı son üç yılda artmıştır.					
5. Pazar payı son üç yılda artmıştır.					