

İNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ethem TOPÇUOĞLU



**İNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ÖNEMİNİN İNCELENMESİ**

Dr. Öğr. Üyesi Ethem TOPÇUOĞLU

EĞİTİM
yayınevi

İNNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ethem Topçuoğlu

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

ISBN: 978-625-6408-08-1

1. Baskı, Aralık 2022

Baskı-Cilt

Bulut Dijital Matbaa Sanayi Ticaret Limited Şirketi

Musalla Bağları Mah. İnciköy Sok. 1/A Selçuklu / KONYA

Matbaa Sertifika No: 48120

Kütüphane Kimlik Kartı

İNNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ethem Topçuoğlu

76 s., 125x195 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-6408-08-1

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B,

Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.

10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

+90 332 499 90 00

bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

+90 537 512 43 00

bilgi@kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
------------	---

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	7
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	7
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	8
Personel Kaynaklarından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	11
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları	15
İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yaklaşım.....	20
İş Analizi.....	21
İnsan Kaynakları Planlaması	23
İşe Alma ve Yerleştirme	24
Eğitim ve Geliştirme	26
Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama	28
Performans Yönetimi	29
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	31
Endüstri İlişkileri.....	31
İş Sağlığı ve Güvenliği.....	32
İşten Çıkarma	34

II.BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ.....	35
İşletmeler Neden İnovasyon Yaparlar	37
İNOVASYON MODELLERİ	40
Doğrusal Modeller.....	41
Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri	43
1.Eşleştirme İnovasyon Modeli	43
2.Etkileşimli İnovasyon Modeli	44
3.Sistemik ve Öğrenen Ağ İnovasyon Modeli.....	45

Örgütsel İnovasyon	46
Örgütlerde İnovasyonun Kaynağı	49
İçsel İnovasyon Kaynakları	49
Dışsal İnovasyon Kaynakları	51

III.BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	53
--	-----------

KAYNAKÇA	59
----------------	----

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin ve toplumların rekabet üstünlüğü elde etmelerindeki ve başarılarındaki en önemli stratejik kaynağın insan olduğu iş dünyasınca, yöneticilerce kabul görmektedir. Bu bağlamda işletme/kurum yöneticileri, insan kaynakları yönetiminin işlevselliğini arttırmaya ve bu sayede iş görenlerinin verimliliklerini ve etkinliklerini en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Performansı yüksek çalışanlarla, çağımızın değişken koşullarına uyum sağlamak ve değişimlerden faydalanmak için farklı yenilik stratejileri uygulanmak suretiyle faaliyetlerini sürdüren işletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır.

İnovasyon, işletmeler için bir yaşam kaynağıdır. Rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda bir zorunluluk olduğu da aşıkardır. Belirsizliklerin hakim olduğu çevrede inovasyon stratejilerinin doğru belirlenip uygulanması önemlidir. İşletmeler bu hususu inovasyon yönetimiyle sağlayabilmektedir. İnovasyon yönetiminin başarısı insan kaynakları yönetiminin etkin kullanılmasına bağlıdır.

Bu çalışma, yukarıda ifade edilen bu gereklilikten ortaya çıkmıştır. İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmıştır. İkinci bölümde işletmelerin niçin inovasyon yaptıkları, inovasyon modellerinin neler olduğu, örgütlerde inovasyonun kaynağının neler olduğu açıklanmıştır. Son bölümde ise inovasyon yönetiminin başarısı için insan kaynakları yönetiminin nasıl olması gerektiği açıklanmıştır. Yapılan kitap çalışması ile yöneticilere, iş dünyasına yol gösterici olması ve alan yazına katkı sunması hedeflenmiştir.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İşletme ve çalışanların amaçları ile beklentilerinin yerine getirilmesi maksadıyla insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine insan kaynakları yönetimi denilmektedir (De Alwis vd., 2022). İnsan kaynakları yönetimi çalışanları önemseyen, işletme ve kendileri için daha faydalı ve üretken olmasını sağlayan bir faaliyettir. Aynı zamanda, çalışanların işe yönelik bağlılık, adanma ve yaşam doyumu düzeylerini arttırmayı amaçlayan politikalar geliştiren bir mekanizmadır (Achimugu vd., 2022). İnsan kaynakları genel itibariyle personel seçimi, oryantasyon eğitimi, ücretin belirlenmesi, iş sözleşmelerinin yapılması ve hazırlanması, performansa bağlı olarak maddi ve sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ile çalışanların emeklilik veya işten çıkarılma gibi süreçlerinin tümünü kapsayan bir faaliyetler bütünüdür (Zhou vd., 2022).

Personel yönetimine modern bir bakış açısı katarak, insan temelli bir yaklaşımı benimseyen İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde farklılıkların yönetimi ve

insan ilişkilerinin en verimli şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır (Strohmeier & Kabst, 2014). İnsan kaynakları yönetimi işletmede yer alan çalışanların istihdamı, gelişimi, mutluluğu ve refahı için stratejik bir yaklaşım belirlenmesini amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin sonucunda elde edilen çıktı nitelikli, çalışkan, verimli, uyumlu ve işletme için yarar sağlayan çalışanların istihdamıdır (Poon & Law, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi, etkin bir iş gücünün oluşturulması ve işletmenin optimum koşullarda varlığını devam ettirebilmesini sağlayan önemli bir güç olmasının yanı sıra, istihdam edilen çalışanların en iyi performans ile çalışabilmesini sağlayacak tüm tedbir ve önlemleri odağa alan süreçler bütünüdür (Bhatti vd., 2020). Söz konusu optimal koşulların yaratılması ve faaliyetlerin örgütsel beklentiye uygun olarak şekillenmesi noktasında elbette insan kaynakları yönetimi tek başına yeterli olmamakta, aynı zamanda finans, pazarlama, üretim gibi işletme fonksiyonları ile uyumlu hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Özellikle sanayi devrimine kadar yaşanan süreçte üretim, genelde küçük atölyelerde gerçekleştirilmekteydi. Sanayi devrimi sonrasında, yüksek talep oranına cevap verebilmek için büyük işletmelerin açılması bir ihtiyaç halini almıştır. Ortaya çıkan bu büyük ölçekli işletmeler, hem toplumsal hem de ekonomik anlamda büyük gelişmeleri beraberinde getirmiştir (Durant vd., 2009). İşletmelerin büyümesine paralel olarak bu dönemde insan kaynaklarına olan talepte önemli bir artış göstermiştir. Özellikle sanayi devriminin ilk zamanlarında insan bir

maliyet unsuru olarak görülmüş ve sadece iş gücü olarak değerlendirilmiştir. 1800 yılların sonundan itibaren sendikal faaliyetlerin gelişim kaydetmesi ve bunların insanların refahı için mücadele etmesi sonucu, örgütlerde insana bakış noktasında bir takım değişimler yaşanmıştır (Miller, 2006). Bu dönemde yapılan akademik nitelikli çalışmalar genelde insanları bir makine olarak değerlendirmekte ve duygular düşünceler gibi insani unsurları görmezden gelmektedir. Elektrik enerjisinin üretim faktörlerine entegre edilmesi, fabrikalaşma oranında son derece önemli bir artış yaşanmasına, dolayısıyla üretimin yapısal olarak boyut değiştirmesine neden olmuştur. Eskiden enerji ihtiyacının karşılanabilmesi için sadece nehir yatakları ve kömür madenlerine yakın yerlerde bulunan fabrikalar, artık elektrik enerjisinin ulaştığı her noktada var olmaya başlamıştır. Fabrikalaşma oranına bağlı olarak hiç olmadığı kadar büyüyen üretim artışı, personel yönetiminin de başlangıcı olmuştur. Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla beraber üretim, savaş endüstrisine yönelmiş, nitelikli işgücü, üretimden ayrılarak savaş arenasına konumlandırılmıştır. Üretimdeki gelişmenin büyük bir sekteye uğradığı bu dönem, savaşın sonlanması sonucunda insan kaynağının üretime yönelmesiyle birlikte tekrardan aynı hızda devam etmiştir (Durant vd., 2009). Ancak savaşın etkilerinden kaynaklı olarak üretime katkı sunan insan sayısı azalmış ve işgününe katkı sunan az sayıda insandan elde edilecek verimliliğin artırılması, insan kaynağından en üst düzeyde istifade edilmesi ihtiyacı ön plana çıkmıştır. Bu ihtiyaca binaen, insan kaynağından etkin istifade etmenin yollarını bilimsel bir perspektifle araştıran Hawthorne deneyleri, insanların duygusal varlıklar olduğu ve bunun

dikkate alınması gerekliliği ortaya konulmuştur. Yaşanan bu gelişmeler ile birlikte personel yönetiminin önemli yol kat ettiği söylenebilir.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla beraber personel yönetimi alanında yaşanan gelişmelerin yavaşladığı söylenebilir. Devam eden süreçte İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle beraber insan sayısının azalması ve nitelikli iş gücünü savaş nedeniyle çalışma kabiliyetini önemli ölçüde kaybetmesi, işletmeler için büyük sorunlar oluşturmuştur. Bu nedenledir ki yeni bir anlayışın ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur (Obedgiu, 2017).

Yaşanan sorunlara paralel olarak, 1960'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimine olan ilgi artmıştır. 1970'li yıllarda ise bu ilgi artık endüstride yaşanan gelişimlere de paralel olarak artmıştır. Özellikle 1970 yıllardan itibaren oluşturulan otomasyon tabanlı üretim sistemi daha nitelikli iş gücünü ihtiyacı artırmıştır. Nitelikli iş gücüne olan ihtiyacın artması işletmeler için insan kaynakları yönetiminin gelişmesine sebebiyet vermiştir. Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ihtiyaca binaen oluşturulmuştur (Patrickson & Hartmann, 2001).

Yaşanan birçok gelişme insan kaynakları politikalarını ve anlayışını kökünden değiştirmektedir. Özellikle 2000'li yıllara geldiğimizde eski politikaların ve uygulamaların artık geçerli olmadığını görmekteyiz. Bunun sebebini, gelişen teknoloji, küreselleşme ve rekabetin her geçen gün artması şeklinde ifade etmek mümkündür (Brewster, 2007). Özellikle çok uluslu şirketlerin artması ve taşımacılık sektöründe yaşanan gelişmeler, insan kaynağını stratejik bir yaklaşımla ele alıp değerlendirmeyi zorunlu kılmıştır

(Zhu vd., 2012). 2000’li yıllardan sonra uygulanan insan kaynakları yönetimi stratejik insan kaynakları yönetimi olarak isimlendirilmiştir. Günümüzde Endüstri 4.0 uygulamalarının yoğunlaşması ile birlikte dijital insan kaynakları yönetimine evrilen bir süreç içerisinde yer almaktayız (Bondarouk vd., 2017).

Bu kapsamda baktığımızda özellikle personel yönetiminden insan kaynaklarından ilerleyiş ön plana çıkmaktadır.

Personel Kaynaklarından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları kavramı özellikle 1970’li yılların sonlarından itibaren personel yönetimi kavramının yerine geçerek kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, uzun bir dönemi kapsamaktadır. Personel yönetimi kavramı özellikle kayıt tutma olarak ifade edilebilecek birtakım görevlerin yerine getirilmesini konu edinen uygulamadır. Söz konusu kayıtlardan kasıt, personelin giriş işlemleri, maaşı sigortası, işe geldiği gün sayısı, sağlık raporları ve ödemeye etki eden hususlar takibidir (Rodríguez-Ruiz, 2014). Personel yönetimi insanı bir maliyet unsuru olarak değerlendirerek, takip etmekte ve işletme maliyetlerini düşürmek adına çalışma hayatını “Taylorist” felsefe ile bir makine programlama gibi planlamaktadır. Bu kapsamda özellikle personelin sürekli çalışması ve kontrolü esas alınmaktadır. Taylorist yaklaşımda takip edilmediği zaman personelin kendisine verilen görevleri yerine getirmeyeceği ve örgütün değil kendi faydasını maksimize etmeye yöneleceği görüşü hâkimdir. Ancak insan kaynakları yönetiminde çalışanlar bir maliyet

unsuru değil maliyeti düşürücü önemli bir aktör olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre insanı odak alarak gelişimi ve iyileşmeyi ön plana çıkarmaktadır (Obedgiu, 2017).

Tek yönlü olarak işletme menfaatinin ön planda tutulması, personel arasında huzursuzluk ve sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle personel devir hızı artmakta, işletme yetişmiş insan gücünden mahrum kalmaktadır. Personel menfaatinden çok işletme menfaatinin ön plana çıkarılmasına ve bu nedenle personelin mağdur edilmesine neden olan personel yönetimi söz konusu bu nedenlerle terk edilmiştir. Özellikle ne üretirsen üret bir alıcısı mutlaka olacaktır felsefesinden müşteri memnuniyetini temel alan bir anlayışa geçilmesi nitelikli iş gücüne olan talebi artırmıştır. Nitelikli iş gücüne olan talebin personel yönetim sistemiyle karşılanması maalesef mümkün değildir. Buradan hareketle işletmeler için yeni bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmuş ve insan kaynakları yönetimi doğmuştur (Oyler & Golden Pryor, 2009).

Kamu sektörü çalışanların kendilerini geliştirmek adına çok da istekli olmadıkları bir mecradır. Burada çalışanların iş güvencesine sahip olması ve işten çıkarılmasının zorlukları nedeniyle kişilerin kendilerini geliştirmedikleri, ayrıca sadece bürokratik işlemlerle uğraşmalarının bir sonucu olarak personel yönetimine sıkı sıkıya bağlı kaldıkları görülmüştür. Yaşanan değişimler sonucu kamu sektörü de doksanlı yıllardan itibaren kendini değiştirmeye ve geliştirmeye mecbur kalmıştır (Blom vd., 2022). Özellikle bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmeyle birlikte bu değişim daha da hızlanmıştır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında benzer birtakım hususlarda bulunmaktadır. Söz konusu bu benzerlikler değerlendirildiğinde, aşağıdaki hususlar göze çarpmaktadır;

- Hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinden fazlasıyla etkilenmektedir (Cabral-Cardoso, 2004).
- Her iki yönetimde de birim yöneticileri bulunmakta, personeli yönetiminde yöneticiler sorumlu olmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi çalışanların mesleki bilgi, deneyim ve uzmanlığından yararlanarak, en faydalı şekilde personeli kullanmayı amaçlamaktadır (Ueno, 2012).
- Çalışanların seçilmesi değerlendirilmesi eğitime tabii tutulması ve ücret yönetimi konusunda her iki yönetim tarzının da benzer şekilde hareket ettiği söylenebilir (Budhwar vd., 2006).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimine göre bazı farklılıkları da bulunmaktadır;

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik unsurları içerirken personel yönetimi taktikseldir. Kısaca personel yönetimi günü kurtarmaya odaklanmış iken insan kaynakları yönetimi geleceğe yatırım yapmayı öngörmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi uzun vadeli politikalar oluşturup bu yönde hareket ederken personel yönetimi kısa vadeli ve günlük gelişmelere uygun olarak tepki oluşturmayı amaçlamaktadır.

- Personel yönetimi geleneksel üretimin yaygın olduğu ve işgücünün karar alma mekanizmalarında pek bulunmadığı organizasyonlar için uygundur. İnsan kaynakları yönetimi ise kaliteli hizmet veya ürünün üretildiği çalışanların karar sürecine katılmasında büyük faydaların olacağı işletmeler için uygundur (Sharma & Ahmad, 2022).
- Personel yönetimi içinde sendikal faaliyetler toplu bir şekilde birey ayrımı yapılmaksızın uygulanırken, insan kaynakları yönetiminde sendikal faaliyetler bireyleri ve farklılıkları göz önüne alarak uygulanmaktadır (Benschop, 2001).
- Ücret sistemi personel yönetiminde herkese aynı şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle çalışkan ve emsallerine göre yetenekli olan çalışanların istedikleri ücretler sağlanamadığında işten ayrılma yaygındır. Ancak insan kaynakları yönetiminde performans dayalı ve birey yeteneklerine bağlı bir ücret sistemi uygulandığından personelin motivasyon seviyesi daha yüksektir (Hauff vd., 2017).
- Personel yönetimi çalışanların tamamını eşit şartlar altında olduğunu kabul ederek hareket etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise yapılan işe ve işin özelliklerine göre hizmet sözleşmelerin hazırlayarak çalışanların maaşları ve kişisel özlük haklarını oluşturmaktadır.
- Personel yönetimi sorun yaratabilecek durumları önceden bilir ve bu konuda çalışanlara yardım etmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetiminde ise oluşabilecek sorunlara yönelik önceden bir hazırlık durumu bulunmaktadır.

- Personel yönetimi çalışanların bulunmasından dolayı oluşan ve işletme için maliyetlerin azaltılmasını sağlayan önemli bir etkinliktir. İnsan kaynakları yönetimi ise diğer birimler gibi işletme için elzem öneme sahip ve işletmeye en çok katkı sağlayabilecek çalışanları seçerek, eğitim vererek ve nitelikli çalışanların işletmede devamlılığını sağlayan önemli bir faaliyettir (Innes & Wiesner, 2012).

Günümüzün özellikleri göz önüne alındığında insanın artık bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak, sadece kas gücü değil aynı zamanda zihinsel gücünün de işletmeler için önemli hale geldiği söylenebilir. Rekabette yaşanan artış, müşteri beklenti ve taleplerinin sürekli artmasının bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminin zorunlu hale geldiği söylenebilir (De Alwis vd., 2022).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Günümüzde en önemli üretim kaynağı olarak insanların zihin gücü ön plana çıkmaktadır. Özellikle dijitalleşen iş hayatında insanların beden gücünden ziyade zihin gücüne ihtiyaç artmaktadır. Makinelerin gelişimi ve programlanabilmesi nedeniyle insanın yapacağı bedensel faaliyetler robotlar tarafından yerine getirilebilmektedir. Bu nedendir ki günümüzde insan ilişkilerine daha fazla önem verilerek, nitelikli ve yetenekli çalışanların işletmede tutulmasına çalışılmaktadır (Johnson vd., 2022). Hızlı bilgi değişimi ve müşteri taleplerindeki artışlar çalışanların daha nitelikli olmasını zorunlu hale getirmiştir. Aynı zamanda yaşanan bu hızlı değişim çalışanların sağlığı açısından da bazı problemleri beraberinde ortaya çıkarmıştır. Ruhsal yönden çalışanların

işletmeler tarafından daha çok önemsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin Germanwings 'in 9525 sayılı seferinde yaşanan kaza sonucunda 150 kişi vefat etmiştir. Kaza sonrası yapılan incelemelerde yardımcı pilotun psikolojik sorunlarının bulunduğu ve bu nedenle kasıtlı olarak uçağı düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Kişinin çalışmasının uygun olmadığına dair raporunun olmasına rağmen havayolu işletmesinin bu durumdan haberdar olmamasının bu faciayı doğurduğu söylenebilir. Yaşanan bu kaza sonrası işletme büyük bir zarar ile karşı karşıya kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin ana amacı çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yapabilmesi için uygun ortamların hazırlanması ve geliştirilmesi oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde amaç, çalışanlar ile işletmenin amaçlarını aynı çizgide buluşturabilmektir. İşletme ve çalışanların aynı amaç doğrultusunda ilerlediği örgüt yapısında kişinin başarısı aynı zamanda örgütün başarısı olacağından, başarı, iş tatmini, işe bağlılığa ve işe adanmaya yardımcı olacaktır. İş tatmini, işe bağlı ve işe adanmış yüksek bireyler daha çalışkan, üreten ve işletmenin amaçlarına hizmet eden çalışanlardır. Bu kişiler ücret almadan fazla mesai yapma, işletme için herkesin istemediği bazı görevleri gönüllü ve ücretsiz olarak üstlenme gibi birçok hususta işletmeye yardımcı olmaktadır (Krausert, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminin dört farklı işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler insan kaynaklarının önemine işaret etmektedir.

- **Toplumsal amaç**, bir işletmenin üretim yaparken aynı zamanda toplumun istek ve beklentilerine

uygun olarak ahlaki ve sosyal sorumluluklara da dikkat etmesini içermektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına dikkat etmek, işletme için toplumsal baskıyı azaltarak işletmenin dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Özellikle günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk adıyla işletmenin kazançlarını bir kısmını dış paydaşlar olarak belirtilen dış çevresinde yer alan sivil toplum örgütleriyle paylaşılması bir fenomen haline gelmiştir (Anlesinya vd., 2023). Örneğin işletmeler tarafından okul, cami, oyun parkı gibi kalıcı eserler bırakılabilmektedir. Aynı zamanda kongre ve festival gibi organizasyonlara sponsorluk faaliyetleri de toplumsal amacı hizmet etmektedir. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında sosyal sorumluluk olarak engelli bireylerin istihdamı, kadın çalışanlara öncelik verilmesi ön plana çıkmaktadır (Greenwood, 2013).

- **Örgütsel amaç**, işletmenin temel amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarının örgütün etkinliğine katkı sağlamasını ifade etmektedir. Örgütsel amaç işletmenin bütün paydaşlarının kazançlı olacağı bir anlayışı içermektedir. Bu kapsamda işletme sadece karlılığı değil aynı zamanda bütün paydaşların elde edeceği faydaların maksimize edilmesine çalışmaktadır (Van Buren & Greenwood, 2013).
- **İşlevsel amaç**, insan kaynakları yönetiminin örgütün gereksinimlerine uygun olarak katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda personel temin

edilmesi insan kaynaklarının işlevsel amaçlarının başında gelmektedir. Mevcut işgücünün örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak eksiklerinin tespit edilmesi, belirlenen eksiklere uygun olarak personele eğitimin verilmesi, eğitim sonucunda ortaya çıkan yeni eksikliklerin giderilmesi için önlemler alınmasını da içermektedir.

- **Kişisel amaç**, işletme tarafından çalışanların amaçlarına uygun politikalar geliştirilmelidir. Bu doğrultuda alınan ve uygulanan yöntemler çalışanın işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır (Kidron vd., 2016). Çalışanların motive olmasını sağlayan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların başında maddi unsurlar yer almakta olup, maddi unsurlar ile beraber ödül, takdir, beğeni gibi unsurlar da çalışanların motivasyonunu güçlendiren ve işletme ile bağ kurmalarını sağlayan önemli bir unsurdur (Gilbert vd., 2015).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme ve çalışanlar için bazı amaçları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- **Rekabet üstünlüğü**; İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ve rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmesinde insan kaynakları yönetimi stratejiler geliştirerek ve bu stratejilere uygun hareket tarzları belirleyerek işletmenin ilerlemesine ve gelişmesini yardımcı olmaktadır (Mirfakhar vd., 2021). Özellikle işletmenin amaçları ile insan kaynakları politikasının aynı ekseninde birleşmesi önem arz etmektedir. Bu önem şöyle açıklanabilir, doğru insan doğru işi yaptığında işletme ilerleyecektir.

Ancak yanlış kişiler istihdam edilip verilen görevler layıkıyla yerine getirilmediğinde eksikliği gidermek için başkalarının da görevlendirilmesi gerekecek ve işletme zaman ve kaynak israfına uğrayacaktır.

- ***Etkin ve verimli faaliyetler gerçekleştirmek;*** Örgütün etkinlik ve verimlilik artışını sağlamak için uygun insan politikaları geliştirmek insan kaynakları yönetimini asıl amaçlarından birini oluşturmaktadır (Bos-Nehles & Meijerink, 2018).
- ***Yüksek performans sağlamak;*** Çalışanlar arasında performansın geliştirilmesi ve bunun bir kültür olarak örgüte yerleştirilmesi için çalışılmaktadır (Hauff vd., 2014).
- ***Yapısal optimizasyon;*** Çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi ve kaliteli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli tedbirlerin alınması ve üst yönetimin bu konuda bilgilendirilmesini sağlamaktadır (Karatepe & Arman, 2019).
- ***Yasal güvence;*** Mevzuatta oluşan yeni düzenlemelere uygun olarak insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlamak insan kaynakları yönetiminin önemli bir amacını oluşturmaktadır (Sadi & Karatepe, 2021). Yasal mevzuattaki unsurların uygulanmaması veya yanlış uygulanması işletmeler için ağır yaptırımları da beraberinde getirebilmektedir (Xiao, 2017).
- ***Personel güçlendirme;*** Günümüz şartlarında teknoloji hızla değişmekte ve endüstriyel olarak birçok yenilik üretim alanında kendine yer

bulmaktadır. Bu nedenle değişen teknolojik unsurlara ayak uydurmak için çalışanların yeteneklerinin güncel tutulması ve rekabet avantajının kaybedilmemesi için çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir (Rodríguez, 2010).

- **Yönetim köprüsü;** Yönetim ile çalışanlar arasında güveni esas alan uyumlu politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışan ile yönetim arasında bir köprü vazifesi görmektedir.
- **Etik zemin sağlama;** İnsan kaynakları yönetiminde hem çalışanlar hem de örgüt için etik yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir (Van Buren & Greenwood, 2013). Örneğin ülkemizde sigortanın asgari ücretten gösterilmesi, maaş farkının ise elden ödenmesi sıkça karşılaşılan bir etik sorundur. Bu sorun nedeniyle devlet vergi kaybına uğrarken çalışan emekli olduğunda daha az maaş almak zorunda kalmaktadır. Kısa vadede işletme için kârlı gibi gözükken bu uygulamalar şikâyet konusu olduğunda işletmeye cezai işlemler nedeniyle büyük zararlar vermektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetimi özellikle 2000’li yıllardan sonra stratejik unsurlara daha fazla yönelmiştir. Üretimdeki artış, talep ve beklentilerde farklılaşma, pazar yapılarındaki dönüşüm ve teknolojiye daha önce hiç olmadığı kadar büyük bir hızla yaşanan değişim, işletmeleri gelecek belirsizliğiyle karşı karşıya getirmiştir (Chen vd., 2022). Söz konu bu belirsizlikle baş edebilmek için işletmeler, sahip oldukları en önemli kaynak olan insan kaynağından olabilecek en üst düzeyde istifade

edebilme zarureti sebebiyle bu kaynağa stratejik bir bakış geliştirmiştir. Uzun vadede çalışandan istifade edebilmenin ön koşulu çalışmanı geleceğe hazırlamaktan geçmekte ve bu sebeple aslında içinde olunan zamanda ihtiyaç olmayan donanıma sahip çalışanlar yaratmak için çeşitli personel güçlendirme çalışmalarının yürütülmesi bir zorunluluğa dönüşmüştür (Cho & Choi, 2021). Bu bağlamda geleceğe odaklanan bir insan kaynakları yönetimi, insan kaynağına stratejik yaklaşımı ifade etmekte ve insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş yapılmasına neden olmuştur.

İş Analizi

Çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları örgütsel görevlilerin toplamı, iş olarak tarif edilmektedir. İş analizi ise çalışanların yapması gereken işin ne olduğunu ortaya koyan bir metodolojidir. Çalışanların bireysel veya toplu olarak yaptıkları işin incelenmesi ve ayrıntılarıyla ortaya konulması “iş analizi” olarak adlandırılmaktadır (Song, 2021). İş analizi, işletmede gerçekleşen bütün faaliyetlerin belirlenmesi, sıralanması ve benzer işlerin gruplandırılması ile başlamaktadır. İş analizi, iş ve çalışan arasında uyumun sağlanması ve yapılacak işe göre personel seçimini gerçekleşmesi için kullanılmaktadır. İş analizi işlerin içerisindeki bütün bileşenleri ortaya koyan işin gerçekleşme sürecinde hangi aşamaların bulunduğunu belirleyen önemli bir yöntemdir. İşlerin birbiriyle karışmaması ve işlerin öncelik sırasının belirlenmesi iş analizi sayesinde olmaktadır. Kısaca iş analizi, kimin hangi işi ne zaman, ne aralıklarla, nerede, nasıl yapacağını belirten ve bu yönde personel temin edilmesini sağlayan önemli bir yönlendiricidir (Pillai & Sivathanu, 2021).

İş analizi birimlerden gelen bilgi ve belgelerin toplanması, gözlem, anket ve mülakat yöntemleri ile yapılacak olan işin ne olduğunu belirlenmesini sağlar. Bunun sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri elde edilir. Elde edilen iş tanımları ve iş gereklerinin de sıralama, derecelendirme, puan verme ve faktör karşılaştırma yöntemleriyle önem dereceleri ortaya konulur. Bu noktada özellikle hangi işin daha önemli olduğu ve işler arasındaki farklılıklar derecelendirmeye çalışılır. Örneğin temizlik görevlisiyle genel müdür arasındaki farklılık bu noktada belirlenir. İşlerin istediği beceri ve yeteneği listeler halinde görmemizi sağlayan bir yöntemdir (Nawal vd., 2021).

İş analizinin amaçları şu şekilde belirtilebilir;

- İş analizi, işletmenin ihtiyacı olan iş gücünün belirlenmesi ve niteliksel olarak hangi özelliklerin ön plana çıktığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları planlamasına yardımcı olmaktadır.
- İşe alımlarda işin ihtiyaçlarına göre personel alımı yapılmasını sağlar.
- İşin özelliğine göre personel alınması için net ve kesin kriterlerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eksik oldukları noktaların tespitinde önemli bir kriter oluşturur.
- Çalışanların performansının ölçülmesi için gerekli referans noktalarını ve iş standartlarını belirler.
- Boş pozisyonların ve ihtiyaç olacak pozisyonların belirlenmesini sağladığı için kariyer planlaması konusunda insan kaynaklarına yardımcı olur.

İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, işletmelerin ileriye yönelik olarak atacakları adımların bugünden adım adım belirlenmesi aşamasıdır. Planlar, işletmenin içerisinde bulunduğu duruma göre değişiklik gösterebilir ancak işletmeler için karar almada ve hareket etmede önemli bir göstergedir. İnsan kaynakları açısından planlama ilerleyen dönemde işletmede kaç kişinin istihdam edileceği ya da işten çıkarılacağını belirlenmesini içermektedir (İslami, 2021). Bu planlama yapılırken içinde bulunulan koşullarda göz önüne alınmaktadır. Örneğin, kriz dönemlerinde işçi çıkarmak işletmeler için istenirse de yapılması gereken bir hareket tarzıdır. Bu nedenle hangi işçilerle yola devam edileceğini ve işletmenin bu konudaki planlarının ne olacağını net olarak belirlenmesi gerekir. Örnekten de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları planlaması işletmenin ileriye dönük gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken birçok değişken aynı anda değerlendirilmektedir. Bu değişkenler, devlet müdahalesi, yasal düzenleme, nüfus değişiklikleri, rekabet, sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler gibi dış unsurları içerebileceği gibi işletme içerisinde yaşanan emeklilik, istifa, terfi, transfer gibi unsurları da içermektedir (Huang & He, 2021). Bu nedenle insan kaynakları planlaması yapılırken birden fazla ileriye dönük planlama yapılması ve gerçekleşmesi en muhtemel plana göre hareket edilmesi gerekmektedir. Plan uygulanırken yaşanan değişikliklere uygun olarak hareket edilerek planın güncellenmesi gerekir. İşletmeler tarafından bir anda çok yüklü siparişler alınacağı gibi yüklü siparişlerin iptal edilmesi de mümkündür (Chadwick & Flinchbaugh, 2021). Ayrıca yaşanan coğrafya nedeniyle birçok krizin

işletmeleri etkilemesi de mümkündür. Örneğin ülkemizde yaşanan terör saldırıları turizm sektöründe yaşanan iptaller, müşterilerin kalış sürelerinden önce ayrılması gibi uygulamalar işletmeleri derinden etkilemektedir.

Yaşanan duruma ve işletmenin özelliklerine göre sürekli olarak yeni planların ortaya konulması veya planların revize edilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, insan kaynakları planlamasının kısaca iş ve personel arzı konusunda bir denge oluşturmaya çalışıldığını söylemek mümkündür.

İşe Alma ve Yerleştirme

İşe alma süreci özellikle işletmenin ihtiyacı olan ve belirlenen kriterlere uygun kişilerin seçilerek işe alınımının gerçekleşmesini ifade etmektedir. Genel itibariyle işe alma süreci işin niteliğini belirten özelliklerin bir duyurusuyla başlar ve başvurular arasında bir karar verilerek sonuçlanmaktadır. İşe alım sürecinde yaşanan en büyük hata işin özelliklerinin göz ardı edilerek kişiye göre alım yapılmasıdır (Talukdar & Ganguly, 2021). Verimlilik için işe başvuranlar arasında en iyisinin alınması değil, iş için en iyi olan personelin alınması gerekmektedir. Başvuranlar arasında iş için en iyi olan personel yoksa alımın daha büyük çaplı kitlelere duyurulması ve ihtiyaçların net bir şekilde belirlenmesi gerekir. İşe başvuranlar arasından şartları sağlasa da işin özelliklerini tam olarak sağlayacak kişileri bulanan kadar sürecin devam ettirilmesi gerekmektedir (Chawla vd., 2021).

İşe alınacak olan personelin yerleştirileceği mevki ve birimi önceden belirlenmeli ve kişiye bu birim hakkında iş görüşmesinde detaylı bilgi verilmelidir. Ayrıca, işe alınacak kişinin örgüt kültürüne ve stratejilerine uygun

nitelikte olması gerekmektedir. Örneğin yurt dışı ortaklık bir işletme için alınacak personelin yabancı dil bilmesi talep edilebilir. Bu talep işe alım sırasında mülakatta test edilebilir veya yurtdışına çıkmasının ve çalışmasının söz konusu olduğunda hareket tarzı sorulabilir.

İşe alma ve yerleştirme işlemi üç bölüm halinde gerçekleşmektedir. Söz konusu bu bölümler sırasıyla;

İhtiyaç duyulan pozisyonları belirleme: İnsan kaynakları planlaması işletmenin amacı ve ihtiyaçlarına uygun olarak açık pozisyonların belirlenmesini içermektedir. Bu safhada açık pozisyonlar için iş tanımları ve iş gerekleri kullanılarak bir nitelikler listesi hazırlanmaktadır (Kamau vd., 2021).

Personel ihtiyacını ilgili kitlelere duyurma: Daha önce belirlenen niteliklere göre personel ihtiyacına ilişkin duyuru yapılmaktadır. Duyuru için çeşitli basın yayın kuruluşları kullanılabilir gibi çeşitli dijital araçların kullanılması mümkündür. Duyuru sonucunda işletmeye başvuran adayların tamamıyla görüşme yapıldıktan sonra en uygun adayın alınması için gerekli girişimlerde bulunulur (Bleijenbergh vd., 2021).

Başvurular içinden uygun olanı seçme: Eleman seçimi, bu aşamada boş pozisyonla eşleşen ve nitelikleri karşılayan en iyi adayın alınması esastır. Adaylar seçiminde nitelikleri sağlamaları esas alınır, nitelikleri sağlamadığı halde alım işlemi yapılmaz.

İşe alma sürecinde iki farklı kaynak tercih edilir, bu kaynaklardan biri iç kaynaklarken diğeri dış kaynaklardır. İdeal bir alım sürecinde iki kaynağında aynı anda değerlendirilmesi ve nitelikli olan adayın alınmasına özen gösterilmelidir. İç kaynaktan alınan adayın uyum

sağlamasının daha kolay olmasının yanı sıra, işletme bünyesinde diğer çalışanları kariyer yönüyle motive edici fonksiyonu da bulunmaktadır. Dış kaynaktan gelen bireylerin ise işletmeye uyum sağlaması için belli bir zamanın geçmesi gerekir. Aynı zamanda çalışanlarla olan ilişkilerinde ilk zamanlarda bazı sorunların ortaya çıkması mümkündür. Ancak dış kaynaktan alınacak çalışanların işletmeye yeni bir heyecan ve dinamizm getirmesi, işletmenin ihtiyaç duyduğu değişim etkisini yaratabilmesi de mümkündür.

Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde çalışanların seçimi, yerleştirilmesi ve örgüte alıştırılmasından sonraki aşama çalışanların eğitilmesidir. Çalışanlar eğitim ile görev aldıkları işteki bilgi ve becerilerini geliştirebilmektedir. Eğitim aşamasında uygulanacak yöntem ve tekniklerin amaca uygun olarak belirlenmesi ve çalışanların yeteneklerini geliştirici özelliğinin bulunması gerekir. Öğrenme veya eğitim sadece işe başlanıldığında uygulanan bir yöntem olmayıp ömür boyu devam eden bir süreçtir. Çalışanlardan yüksek performans alınabilmesi için eğitimin sürekli olarak çalışanı geliştirecek şekilde verilmesi gereklidir (Abbas vd., 2022).

Eğitme ve geliştirme faaliyetleri, kavramsal olarak birbirinden net bir biçimde ayrılmaktadır. Eğitim faaliyeti çalışanların bir konuda ilk defa bilgi yetenek ve beceri kazanma sürecin tarif ederken geliştirme ise mevcut yetenek ve becerilerini üzerine yenilerini eklemesini ifade etmektedir. Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçlarının analiz edilmesi, öğrenmeyi kolaylaştırıcı yolların bulunması ve eğitim sonucunda elde edilen çıktıların incelenmesi

sistemli olarak gerçekleştirilmektedir (Alqahtani & Ayentimi, 2021).

İşletmeler sürekli değişen dış çevre koşullarına bağlı olarak çalışanları sürekli olarak eğitmek zorundadır. Bu zorunluluk teknolojinin değişmesine bağlı olarak yeni teknolojileri çalışanlara tanıtmak ve bilgi sahibi olmalarını sağlamak olabileceği gibi yeni birtakım uygulamaların da çalışanlar tarafından benimsenmesi şeklinde olabilir.

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim işlemlerinin iki farklı amacı bulunmaktadır. Bunlar;

Ekonomik amaçlar doğrultusunda eğitim, işletmeler yürütmüş olduğu faaliyetlerin daha ekonomik ve daha hızlı bir şekilde yürütülmesi için personelin eğitimine önem vermektedir. Üretimde verimliliğin ve kârlılığın sağlanması amacıyla çalışanlarda bulunan eksikliğin tespit edilmesi ve bu eksikliklerin eğitim yoluyla giderilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

Sosyal amaçlar doğrultusunda eğitim, bu kapsamda yapılan eğitim faaliyetleri personelin motivasyonunu sağlamak ve kişisel gelişimine yardımcı olmak amacıyla işletme tarafından planlanmaktadır. İşletme her ne kadar ekonomik açıdan değerlendirilen bir kuruluş olsa da çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan ve bu yönde adımlar atan sosyal bir yönü de bulunan bir kuruluştur. Bu kapsamda verilecek eğitimlerin çalışanların gelişimine katkı sağlanması beklenmektedir.(Sarvaiya & Arrowsmith, 2021)

Eğitim verecek kişilerin seçimi konusunda belli bir konuda uzman işletme içerisinden yetenekli bireylerden faydalanabilir. Anlatılacak konunun özelliğine uygun olarak dış kaynaklardan da yararlanmak mümkündür.

Seçilecek olan kaynak işletmenin bütçesine ve yapısına bağlı olarak planlanabilmektedir. Aynı zamanda eğitimin verileceği mekân ve zaman da işletmelerin ihtiyacına uygun olarak belirlenmektedir. Bazı zaman dilimlerinde çalışanlar için deniz kenarında lüks otellerde eşleri ile beraber bir haftalık tatiller şeklinde eğitim planlamaları yapılabilmektedir. Yine aynı şekilde işletmeye yeni alınan makinenin kullanımıyla ilgili makine başında da eğitimler verilebilmektedir. Buradaki ana amaç işletmenin ve çalışanların eğitimden maksimum kazanç sağlamasıdır.

Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama

Kariyer yönetimi, çalışanların çalışma hayatı boyunca kaydedecekleri ilerlemelerinin önceden planlamasıdır. Özellikle üst yönetiminin desteğiyle beraber çalışanlar kariyerleri boyunca ulaşılabilecekleri noktaları belirlemekte, buna uygun olarak da çeşitli aşamalardan geçerek bu noktalara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda en önemli görev yöneticilere düşmektedir yöneticiler tarafından boş kadroların önceden açıklanması ve hangi nitelikte personellerin buraya uygun görüldüğünün belirlenmesi gerekir. Bu açıklamalar işletmenin işin gereklilik ve tanımlarına uygun olarak yapılmalıdır (Giancaspro vd., 2021).

Çalışanlar kariyer planlaması yaparken sadece kendilerinden kaynaklı yetenekler ile değil, aynı zamanda çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Kariyer planlamasında ülkelerin gelişmişlik düzeyi, ekonomik koşullar, küresel eğilimler, rekabet koşulları, eğitim stratejileri, kişinin bireysel yetkinlikleri, işletmenin ekonomik gücü ve vizyonu fazlasıyla etkilidir. Bu kapsamda özellikle çalışılan işletmenin büyüklüğü ve

ekonomik şartları kişilerin terfi veya kariyer planlaması yapmasında bazı engeller veya fırsatlar sunabilmektedir. Küçük işletmelerde terfi imkânı ve terfi edilecek makam sayısı az iken büyük işletmelerde bu sayı ve olanaklar daha fazla olabilmektedir (Crowley-Henry vd., 2021).

Kariyer yönetimi konusunda işletmeler tarafından birçok alternatif sunulmaktadır. Bu alternatifler içerisinde en uygun olanı belirlemek çalışanlara düşmektedir. Özellikle iş garantisinin bulunmadığı günümüzde sınırsız kariyerin geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Sınırsız kariyer işletmelerin çalışanları ömür boyu istihdam edemediği durumlarda çalışanın kendini farklı sektörler ve alanlarda da geliştirdiği bir kariyer anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınırsız kariyer sayesinde çalışan en uygun pozisyonda kendine yeni işler bulmaya çalışmaktadır. Özellikle bir işletmeden ayrılan çalışanın istihdam edilebilir özellikleri sayesinde rahatlıkla iş bulabilmesi sınırsız kariyerin odağını oluşturmaktadır (Salminen vd., 2021).

Performans Yönetimi

Performans belirlenen bir amaca ne kadar ulaşıldığını ölçülmesidir. İşletmeler için performans yönetimi bir süreç olarak ele alınmaktadır. Süreç olarak performans dört farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu süreç içerisinde öncelikle işletmenin planlaması ve üretim açısından ne kadarlık bir performans sergileyeceğinin belirlenmesi gerekir. Devam eden süreçte çalışan performansı sergiler üçüncü adımda ise sergilerden performans istenen değerlerle karşılaştırılır ve bir değerlendirme ortaya çıkar. Dördüncü süreçte ise performansın geliştirilmesi için önlemler alınır (Paulet vd., 2021).

İşletmelerin performans yönetimi insan kaynakları açısından bazı temel hedefleri içermektedir. Bu hedefler;

- İşletmenin bir kaynağı olarak insan kaynaklarının sürekli yüksek performansta çalışarak işletmeye katkı sağlaması beklenmektedir. Bu beklenti genel performansın yüksek olmasına dayanmaktadır. İşletmeler bazında bakıldığında insan kaynakları hem fiziki güç hem de zihinsel güç olarak birçok faktöre yön vermektedir. Bu nedendir ki performans ne kadar yüksek olursa işletmenin gelişimi de o kadar yüksek olacaktır (Al-Harazneh & Sila, 2021).
- İnsan kaynaklarının diğer bir unsuru olarak da çalışanların tam kapasite ile potansiyele ulaşmaları istenmektedir. Özellikle çalışanlardan bir sinerji oluşturarak toplamda daha fazlasını üretmeleri beklenmektedir (Duvnjak & Kohont, 2021).
- Çalışanların farkına varmadığı yeteneklerini de ortaya çıkarması beklenen bir hedeftir (Hronova & Spacek, 2021).
- Genel anlamda performansın örgüt kültürüne yayılması bu bağlamda performansın sürekli gelişerek devam etmesi hedeflenmektedir.

İş performansı özellikle ücret yönetimi ve çalışanların başarısının bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışana verilecek ücretin diğer çalışanlardan farklılaşması konusunda iş performansı önemli bir kriterdir (Mazzarol vd., 2021).

İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İşte değerlendirme ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde 1871 yılında kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi sürecini temel fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Bütün kuruluşlarda iş değerlendirme bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. İş değerlendirme sayesinde işler arasındaki farklılıklar ve işlerin beklenen değeri ortaya konulmaktadır (Sarvaiya & Arrowsmith, 2021). İşe yerleşmeye uygun olarak da bir ücret politikasının belirlenmesi genel anlamda uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca ücret yönetimi faaliyetleri, ödemede eşitsizlik olmaması ve eşit işe eşit ücretin sağlanması için bir kriter olarak kullanılmaktadır. Ücret ödeme noktasında işin değerleri, örgüte sağladığı katkı ve önem ile doğrudan ilişkilidir. Bu sıralama hangi işin daha önemli olduğunu ortaya koyarak bir ödeme dengesi ortaya çıkarmaktadır bunun için sıralama sınıflandırma derecelendirme puanlama ve faktör karşılaştırma olarak 4 farklı yöntem kullanılmaktadır (Yan & Hu, 2021).

İş değerlemenin yanı sıra çalışanların ücretlerini belirlerken performans kriteri de göz önüne alınmalıdır. Aynı işi yapan kişiler arasında performansa bağlı olarak farklılıklar bulunabilir bu nedenle daha çok iş yapana daha fazla ücret ödenmesi gerekmektedir. Farklı performans çıktılarına rağmen aynı ücretin ödenmesi halinde, yüksek performans gösteren çalışan tatminsizlik yaşayıp, işletmeden ayrılabilir (Opara & Stanton, 2021).

Endüstri İlişkileri

Çalışanların işe gelmeme, maddi sıkıntı, ailevi nedenler veya sağlık nedenleri gibi çeşitli konularda yaşadığı sorunların aşılması için işletme tarafından

gerekli önlemlerin alınmasını içerir. Özellikle sendikal faaliyetler açısından çalışanların taleplerinin dinlenmesi ve ortak bir noktada buluşarak hem çalışanın hem de işvereni memnun edilmesi hususu, “endüstri ilişkileri” olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda devlet ile yürütülen yasalara bağlı işleyişinde bu kapsamda değerlendirilmesi mümkündür. Çalışanların her türlü sosyal hakkının korunması, ekonomik hakları konusunda geliştirmelerin yapılması da endüstri ilişkileri kapsamında değerlendirilmektedir (Podolsky & Hackett, 2021).

Endüstri ilişkilerini kısaca dış çevre faktörleriyle ve çalışanların bu faktörlere karşıya yaşadığı zorlukların aşılmasında işletmenin yardımı olarak nitelendirmek mümkündür. Bu konuda işletmenin en büyük yardımcısı sendikalarlardır. Sendikalar işçilerin toplu olarak hareket ederek sosyal ve ekonomik haklarını korumaya çalışan topluma yararlı kuruluşlardır. Sendikalar işletmeler için bir tehdit değil beraber hareket edilen ve işletmenin işlerini kolaylaştıran önemli bir paydaştır (Lindström & Janhonen, 2021).

İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği çalışanların iş yerinde buldukları müddetçe uyulması gereken yasal minimum önlemleri ifade etmektedir. Bu önlemler çalışılan iş yerinin özelliklerine göre değişmektedir. Çalışılan iş yerinin dış saha olması durumunda baret, koruyucu elbise, koruyucu gözlük, kaymaz ayakkabı gibi birçok teknik ekipmanın sağlanması gerekmektedir. Ancak bu ekipmanların sağlanması da yapılan işin özelliği ve niteliğine göre yeterli veya yetersiz kalabilmektedir (Richards & Sang, 2021). Bu nedenledir ki işletmeler tarafından iş gören sağlığının

korunabilmesi amacıyla iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırılması bazı iş alanlarında zorunlu kılınmıştır. Buradan hareketle işletmenin iş sağlığı ve güvenliği açısından bütün önlemleri alması yasal bir zorunluluktur. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu bu kapsamda önemli bir dayanağıdır.

İş sağlığı ve güvenliği açısından insan kaynakları yönetimi şu hususları hedeflemektedir.

- Çalışanlar için sağlıklı bir iş ortamının yaratılması, bu ortamın bozulmaması için gerekli önlemleri alınması,
- Yaşanmadan önce iş kazaları ve meslek hastalıklarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılabilmesi için gereken önlemlerin alınması,
- Çalışanların işe devamlılığını sağlamak ve kayıp iş günlerinin azaltarak verimliliği yükseltmek,
- Çalışma ortamının kalitesinin yükseltilerek psiko-sosyal ortamı geliştirip, iyileştirmek,

İş sağlığı ve güvenliği hem işletmelerin hem de çalışanları daha iyi şartlarda çalışmasını ve aksaklık olmadan hayatlarına devam etmesini sağlayan önemli bir unsurdur. İşletmeler için yaşanan kazalar telafisi olmayan zararlara neden olmaktadır. Çoğu zaman yaşanan kazalar sonucu birçok işletme kapanmakta çalışanlar ise yaşanan kazanın sonucunu canıyla ödemektedir. Bu nedenledir ki işletmede iş sağlığı ve güvenliği açısından gerekli eğitimlerin verilmesi belirli dönemlerde uygulamalarda bulunulması hayati öneme sahiptir (Kellner vd., 2023).

İşten Çıkarma

İşten çıkarma çalışanları herhangi bir hata veya noksanlığı nedeniyle olabileceği gibi kriz dönemlerinde de ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda işletmenin iflas etmesi gibi durumlarda da yaşanmaktadır. İşten çıkarma, işçi için verilebilecek en büyük cezadır. Bu kapsamda işten çıkarılma yapılmadan önce çalışan uyarılmalı eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve bütün önlemler alınmasına rağmen hâlâ bir düzelme yoksa işten çıkarma hususu değerlendirilmelidir. İşten çıkarılma konusunda karar verilmeden önce mutlaka yasal düzenlemeler gözden geçirilmeli ve çalışan ondan sonra işten çıkarılmalıdır. İşletmeler için işten çıkarma işlemi belli maddi yükümlülükleri ortadan kaldırma avantaj sağlasa da geride kalan çalışanlar için motivasyon kaybına sebebiyet verecektir. Bu nedenledir ki işten çıkarılmadan planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. İşletmenin sendikal faaliyetleri yürüten temsilcileriyle de görüştükten sonra bir işten çıkarma programının yapılması uygun olacaktır. İşten çıkarmanın asıl amacını karlılık değil zorunluluk oluşturmalıdır (Singh vd., 2021).

II.BÖLÜM

İNNOVASYON YÖNETİMİ

İnnovasyon, insanlık tarihi kadar eski olmak ile beraber, kavramsal gücünü ve varlığını 1600'lerden itibaren hissettirmeye başlamıştır. İnnovasyon, örgütte, tedarikçilere ve müşterilere katma değer yaratan, yeni prosedürler, çözümler, ürünler, hizmetler ve yeni pazarlama yolları geliştiren, kapsamlı ve çok yönlü bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İnnovasyon yönetimi ise, işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri, iç ve dış çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için, innovasyon sürecinin yönetsel bir perspektifle kontrollü biçimde yürütülmesini sağlamak şeklinde tanımlanabilir (Lopes vd., 2016). İşletmeler innovasyon sürecinin etkin ve verimli yürütülmesinde müşteri istekleri, teknolojik altyapılar, öz kaynaklar gibi birçok unsuru göz önüne alarak en iyi innovasyon yönetim sistemini kurmaya çalışmaktadır. İnnovasyon yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresini kapsayan, kesintisiz biçimde bilgi akışının gerektiren sistematik bir süreci ifade etmektedir (Endres vd., 2022). İnnovasyon yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi için bütün paydaşları içerecek şekilde

genişletilmesi gerekmektedir. Bütün paydaşların dâhil edilmesi, pazar fırsatlarının yakalanmasına, hizmet ve süreçte yaşanan sorunların çözümlenmesine ve personel taleplerinin fark edilmesine olanak sağlamaktadır. Sonuç itibariyle, sınırlı sayıdaki imkân ile sınırsız sayıdaki ihtiyaç karşılanmaya çalışıldığında, etkin ve verimli faaliyetlerin önemi kendisini net bir biçimde göstermekte, bunu gerçekleştirebilmek için ise müşteri ihtiyaçları ön plana çıkmakta ve inovatif ürünler, müşteri talepleri noktasında yoğunlaşmaktadır (Ratten vd., 2017).

İnovasyon yönetimi, yeni fikirlerin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi, işletme analizinin yapılması, yeni ürün geliştirme, pazar testleri ve ticarileşme ile ürünleri pazara sürme adında altı aşamadan oluşmaktadır.

- Yeni fikirlerin toplanması, işletmenin bütün paydaşları tarafından üretilen yeni fikirleri toplayarak bunların içerisinden en uygun olanı değerlendirmeye almasıdır. Günümüzde yeni fikirlerin oluşturulması kapsamında, büyük verinin (Big Data) analizi de sıklıkla kullanılmaktadır (Caputo vd., 2020).
- Toplanan yeni fikirler bir değerlendirmeden geçirilerek, içlerinden en uygun olanlarının uygulamaya geçmek üzere ayrılması sağlanır. Bu kapsamda her fikir hayata geçirilmeye uygun değildir ve bu nedenledir ki bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Tkotz vd., 2018).
- Değerlendirilen fikirlerin işletme açısından analiz edilmesi gerekir. Çünkü işletme her fikri yerine getirebilecek kabiliyete ve yeteneğe sahip olmayabilir. Bu bakımdan yerel fikirlerin işletme

için uygulanabilirliğini de kontrol etmek gerekir (Mazzarol vd., 2010).

- Değerlendirme aşamasını geçen yeni fikirler araştırma geliştirme (Ar-Ge) birimlerinde test edilmektedir. Ürünün üretimi istenilen nitelikleri sağlayacak şekilde mümkün ise bir sonraki aşamaya geçilir (Colatto Martins vd., 2015).
- Pazar için ufak üretimler yapılarak müşterilerin memnuniyeti ve istekleri üzerinden yeni bir tasarım uygulanır. Müşteriler tarafından tekrar denenen ürünler beğeni kazanır ise ürünün üretimi söz konusu olacaktır. Bütün süreçleri atlatan ürün artık üretilmeye hazırdır. Bu kapsamda ticarileştirilmiş bir inovasyondan bahsetmek mümkündür.

İnovasyon bir ürünün ticarileştirilmiş halidir, ticarileştirilmeyen hiçbir fikir inovasyon değil, sadece bir fikirdir. Başka bir ifade ile bir fikrin inovasyon olarak ifade edilebilmesi için ön koşul, söz konusu ürünün ticarileştirilmesidir.

İşletmeler Neden İnovasyon Yaparlar

İşletmelerin inovasyon gerçekleştirmeleri altında çok sayıda neden yatmakla beraber, bu nedenler arasında ön plana çıkan en önemli nedenin rekabet avantajı sağlamak olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Özellikle günümüzde tüketiciler en yeni ve en gelişmiş ürünlere büyük taleplerde bulunmaktadır. Örneğin, bugün elindeki telefonunun yeni versiyonu çıktığında birçok kişi eskisini değiştirmek istemektedir. Teknolojiyi takip ederek ve yeniliklere ayak uydurarak kişiler kendilerini özel hissetmekte ve diğer insanlardan farklılaştırma beklentilerini karşılayabilmektedir (Albors-Garrigos vd.,

2018). Özellikle müşteri taleplerinin hep en iyiye yönelik olması, işletmelerin yenilik yapmaya yönelmelerini bir zarurete dönüştürmektedir. Bu noktadan hareketle, inovasyona neden olan unsurları sistematik olarak sıralandığında;

- **Nitelikli Ürün Üretme Arzusu:** Pazardaki rekabetin artması üreticileri ve işletmeleri inovasyona yönlendiren en önemli değişkenlerden biridir. Pazarda sonsuz sayıda üretici bulunurken özellikle Uzakdoğu ülkelerinde başlayan üretim çılgınlığı ile beraber birçok üretici pazara girmeye başlamıştır. Pazara yeni giren üreticiler genelde standart ürünleri üreterek var olmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin ürünlerde artık emsal veya yaratıcı değişiklikler yaparak daha çok pazar payı alması bir strateji olarak yer almaktadır (Fueller vd., 2022). İşletmeler faaliyetini devam etmek için inovasyon yapmaya ve müşteri ihtiyaçlarını standart ürünlere göre daha iyi şekilde karşılamayı kendilerine görev edinmektedir.
- **Rekabet Baskısı:** Yenilik yapmak rekabetin sağlanabilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle ürünlerin ve teknolojilerin her geçen gün gelişmesi üreticileri sürekli yenilik yapmaya zorlamaktadır. Standart ürünlere göre daha fazla değer biçilen ürünlerin üretilmesi hem firmanın imajını hem de marka değerini arttırmaktadır. Yaşanan bu değişim kendini farklılaştıran firmaların daha çok kazanç sağlamasına imkan tanımaktadır (Igartua vd., 2010).
- **Teknik/Teknolojik Alanda Yaşanan Gelişmeler:** Teknolojinin değişim hızındaki artış işletmelerin

teknolojik yatırımlara daha fazla pay ayırmalarına sebebiyet vermiştir. Aynı zamanda teknolojik değişimler yenilik yapabilme kapasitesini de arttırarak işletmeler için önemli bir avantaj sağlamıştır. Teknolojik değişimlerin takip edilmesi işletmenin üretim hızı ve kalitesinde artışlar yaratmıştır. İşletme mantığında sadece ürün olarak değerlendirmemek gerekir sonuç itibariyle hizmet sektörü de teknolojik gelişmelerden fazlasıyla etkilenmektedir. Özellikle günümüzde verilen online eğitim sistemi, yemek siparişlerinin online olarak verilmesi günlük yaşantımıza yansıyan bazı hizmet odaklı yeniliklerdir (Aas vd., 2015).

- **Talep/Beklenti Değişimi:** Tüketicilerin yenilik beklentilerinin artması nedeniyle tüketici birçok yeniliği anlık olarak talep etmektedir (Mir & Casadesus, 2011). Örneğin cep telefonları için yayınlanan her uygulama bir yeniliği de beraberinde getirebilmektedir. Ayrıca insanların talepleri de anlamsız bir şekilde sürekli artmaktadır. Örneğin ilk cep telefonlarında bir kamera bulunurken artık cep telefonlarının hem önünde hem de arkasında birden fazla kombine bir şekilde kamera sistemleri bulunmaktadır. Müşteri taleplerine uygun olarak işletmeler de genellikle inovasyonu sürekli hale getirmekte ve değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Ülkemizden de örnek verecek olursak, kuş serisi olarak tabir edilen Şahin, Doğan ve Kartal serisi araçların üretimi 20 yılın üzerinde küçük makyajlarla devam etmiştir. Ancak artık araçlar 3 yıllık periyotlarla ya makyajlanmakta ya da yeni tasarımlara geçmektedir. Bu da gelişen teknolojinin

bir yansıması olarak yeniliğin hızlandığını göstermektedir.

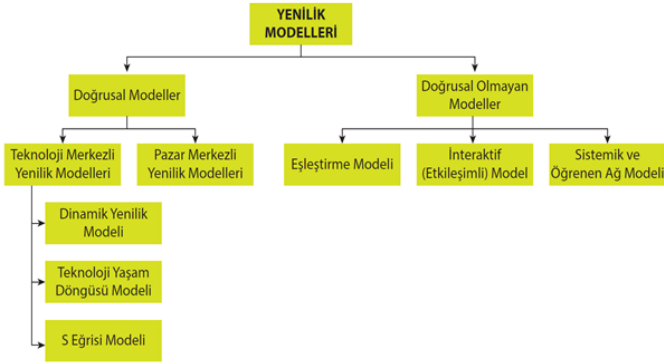
- **Tüketici Standartlarında Farklılaşma:** Özellikle eğitim düzeyinin artmasıyla beraber tüketici daha bilinçli hale gelmiştir. Sadece eğitim değil dijitalleşme sayesinde anlık olarak bir bilginin yayılması tüketicinin daha çok bilinçlenmesi noktasında büyük bir gelişim sağlamıştır. Bilinçlenen tüketici tarafından daha çevreci ve daha ekonomik yeni ürün veya hizmetler talep edilmektedir (Johannsen vd., 2021).
- **Küreselleşme:** Teknolojik gelişmeler sebebiyle fiziki sınırlar ortadan kalkmış sınırlar sadece insan zihni ve fikri ile sınırlı hale gelmiştir. Yaşanan gelişmelerin sonucu olarak uluslararası ticaret artmış işletmeler tarafından sadece ulusal bazda değil uluslararası bazda da hizmet verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Riedl vd., 2009). Bu kapsamda sınırların kalkması ve en nitelikli ürün en ucuza tedarik edilmesi için tüketici bilinçlenmeye başlamıştır. Günümüzde Amazon, Alibaba gibi birçok işletme dünya çapında işlem yaparak bütün dünyaya hizmet sağlamaktadır.

Yaşanan bu değişimler işletmelerin hayatta kalabilmek için inovasyon yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

İNOVASYON MODELLERİ

Yenilikler ilk olarak 1600'lü yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamış, mucitler dönemi olarak belirtilen bu dönemde, icat edilen ürün için patent alınması ve üretime geçiş yaygınlaşmıştır. Devam eden yıllar boyunca da inovasyon faaliyetleri çığ gibi gitgide artan bir dinamikle

seyretmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra sistem yaklaşımının da etkisiyle inovasyonun bir sistem dahilinde değerlendirilmesi görüşü hâkim olmaya başlamıştır. Bu görüşe uygun olarak bazı modeller ortaya konulmuştur (Xu vd., 2007). Genel itibari ile bu modeller doğrusal ve doğrusal olmayan modeller olarak isimlendirilmektedir. Modellere ilişkin detaylı bilgi Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. İnovasyon Modelleri (Kılınç, 2011:10).

Doğrusal Modeller

Teknoloji merkezli model, bilim adamları tarafından ortaya atılan görüşlerin araştırma geliştirme faaliyetleri ile hayata geçirilmesi olarak açıklanabilir. Bilim insanlarının geliştirdiği bir fikir, Ar-Ge olarak laboratuvar veya özel üretim sahalarında oluşturulmaya çalışılmakta, ortaya çıkan ürünün ticarileşme imkânı değerlendirilmektedir. Söz konusu ürünün üretilmesi ticari fayda sağlayacaksa imalat hattına alınmaktadır. Fayda sağlayacağı kanaati oluşan ürünün imalat hattından çıkması sonrasında, talepte bulunan müşteri/tüketici tarafına ulaştırılabilmesi için pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır. Sürecin devamında ürün kullanıcıya ulaştırılarak, ticari kar elde

edilmeye çalışılmaktadır. (Ortt & Smits, 2006). Belirtilen değişim Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Teknoloji Merkezli İnovasyon Modeli (Rothwell, 1994)

Teknoloji merkezli inovasyon modeli aslında ne üretirsen üret, bir alıcısı mutlaka çıkar şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu modelde önemli olan bilim insanının fikridir. Müşterinin fikri, beğenisi ve memnuniyeti ikinci planda yer almaktadır.

1960’lı yıllardan itibaren müşterilerin talep ve beklentilerine uygun ürünlerin tasarlanması sistematik olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde bilim adamlarının ürettiği ürünlerin artık talep görmemeye başlamasına karşılık yeni bir model olarak pazar merkezli bir yenilik modeli ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan model Şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 3. Pazar Merkezli İnovasyon Modeli (Rothwell, 1994)

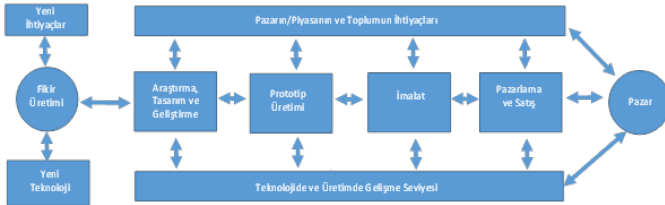
Oluşturulan modelde pazarlama faaliyetleri ön plana çıkarken, üretilecek ürünün öncelikle pazarın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması amaçlanmıştır. Pazar beklentisine uygun olarak üretilen ürünün başarı şansı teknoloji merkezli modele göre daha yüksek olsa da, geçen zaman içerisinde bu modelde tam olarak istenilen sonuca işletmeleri ulaştıramamıştır. Bu nedenle yeni modellere ihtiyaç duyulmuştur.

Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri

Doğrusal olmayan modeller; eşleştirme modeli, etkileşimli model, sistematik ve öğrenen ağ modeli olarak üç farklı gruba ayrılmaktadır.

1.Eşleştirme İnovasyon Modeli

Üçüncü kuşak yenilik modeli olarak tanımlanan bu modelde pazarlama ile teknoloji inovasyon modellerinin beraber hareket etmesi gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu model pazar fırsatları ve teknolojik yeniliğin aynı anda kullanılması ve eşleştirilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Söz konusu model sayesinde hem pazara uygun ürün üretilirken hem de teknolojinin üstünlüklerinden yararlanmak mümkün olacaktır. Model Şekil 4'te sunulmuştur.

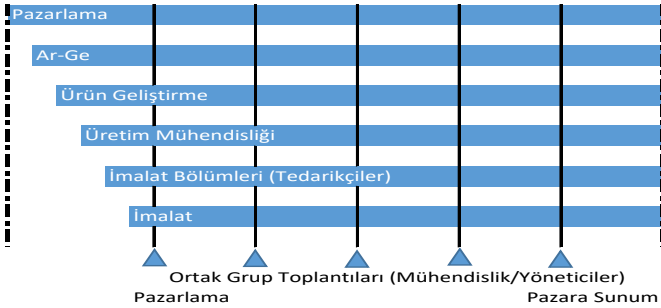


Şekil 4. Eşleştirme İnovasyon Modeli (Rothwell, 1994)

Üçüncü kuşak inovasyon modelleri konusunda yapılan eleştiri, araştırma geliştirme faaliyetlerine olması gerekenden daha fazla yoğunlaşmış olmasıdır. Bu yaklaşımların her ne kadar pazar dikkate alınıyor gibi olsa da aslında teknoloji merkezli inovasyon modelinin biraz daha gelişmiş hali olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle sistem yaklaşımının bir gereği olarak paydaşlar ile bir etkileşim bulunmaktadır. Ancak genel etkileşim araştırma geliştirme ve üretim hattı ile olmaktadır.

2.Etkileşimli İnovasyon Modeli

İnovasyon süreci modelleri son altmış yılda oldukça fazla gelişmiştir. Sürekli değişen endüstriyel sistemlerde yeni teknolojilerin uygulanması için farklı yolların sürekli denendiğini görmekteyiz. Yeni ürünler ve süreçler yaratmak, birçok farklı kaynaktan gelen çok sayıda bilgi kombinasyonunun kullanılmasını içermektedir. Bu kapsamda dördüncü kuşak model olan etkileşimli model 1980 yılların ortasında Japon üretim modelinden etkilenerek oluşturulmuştur. Bu model, Japon felsefesine uygun olarak danışma ve fikir alışverişinin yoğun olarak kullanılan bir modeldir.



Şekil 5. Etkileşimli İnovasyon Modeli (Rothwell, 1994)

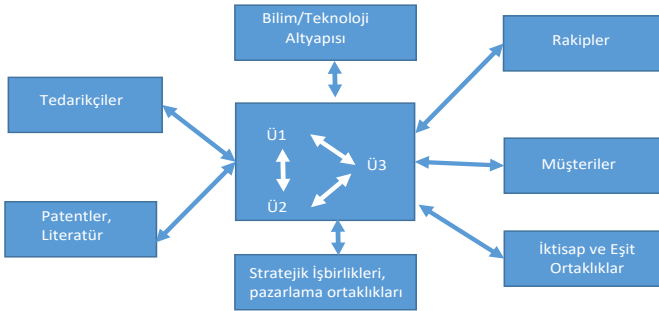
Oluşturulan modelde yenilikçi faaliyetlerin artırılabilmesi için sürecin işleyişine engel olan olumsuzlukların giderilmesi sağlanmıştır. Model aynı zamanda daha bütünsel bir perspektif ortaya koymakta ve süreçteki sistem etkilerini belirlemektedir. Söz konusu model, yenilik süreçleri arasındaki entegrasyonu ve bilgi değişimini artırmaktadır. Bu modelin yenilik yönetimine yaptığı önemli katkılardan bazıları; yenilik sürecinde iç ve dış paydaşlar arasında artan entegrasyon, paralel faaliyet

ilişkilerinden kaynaklanan karmaşıklığın tanınması ve devam eden öğrenme süreci aracılığıyla sürecin etkinliğinin artırılması olarak sıralanabilir.

3.Sistemik ve Öğrenen Ağ İnovasyon Modeli

Beşinci kuşak inovasyon modelinde; ağ tabanlı sisteme, sistem entegrasyonuna ve iletişim altyapısına daha fazla odaklanma söz konusudur. İnternet, küreselleşme ve açık yenilik kavramının ortaya çıkışı ile birlikte dördüncü kuşak model yeni bir kuşağa doğru evrilmiştir. Beşinci kuşak inovasyon modeli, yenilik sürecinin sistematik doğasını gösterirken, karşılıklı ilişkiler ve geri besleme döngüsü de süreç karmaşıklığını yansıtmaktadır (Schewe, 1994).

Bilgi, rakipleri izleyerek ve aynı zamanda bilim ve teknolojinin gelişimine büyük önem vererek elde edilebilmektedir. Bilgi ve teknoloji de hızlı ilerleme, bilgi kaynağının çeşitli iletişim araçları, bilgi ve bilgisayar ağları vb. aracılığıyla birleştirilmesine olanak tanımıştır (Bai & Li, 2020). İşletmelerin kümelenmelerinin, gruplarının veya dikey oluşumunun, modern ekonominin çok önemli bir aracı olduğu kanıtlanmıştır. Bu tür bir ağ oluşturma, kurumsal ağların karmaşık ve tutarlı bir şekilde yeniden tasarlanmasını içermektedir (Brown & Frame, 2007). Yarı-bağımsız birimler arasında daha fazla koordinasyona izin veren ve aynı zamanda planlama, üretim ve dağıtımda daha fazla esneklik ve özerklik sağlayan bu yeni örgütsel biçimler, yeni teknolojinin uygulanmasından kaynaklanan yeni bir gelişme aşamasının evrimsel bir genotipini temsil etmektedir. Modele ilişkin yapısal formun konu edildiği model aşağıda yer alan şekil 6 ile gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 6. Sistemik ve Öğrenen Ağ İnovasyon Modeli (Rothwell, 1994)

Rothwell, inovasyon modellerini tanımlayan ve isimlendiren ilk bilim insanıdır. Belirtilen beş modelde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kurumsal uygulamaya göre geliştirilmiştir. Bu yönüyle eleştirel bir yanı bulunsa da en çok kabul edilen model teorileri de Rothwell tarafından geliştirilenlerdir.

Örgütsel İnovasyon

İnovasyon, örgütsel bağlamda, örgütün iç ve dış çevresel faktörlerdeki değişimlere karşı bir tepkisi, dolayısıyla çevresini etkilemeye yönelik olarak bir örgüt kararı ve faaliyeti olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel inovasyon aynı zamanda, örgütün ilişki içerisinde olduğu iç ve dış muhataplarıyla bilgi alışverişine, öğrenme yeteneğine, iş verimliliğine ve kalitesine önemli katkı sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle inovasyon örgütlerin performansına önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Örgütlerde tarafından inovasyonun gerçekleştirilmesinin ana amacı örgütlere katkı sağlamanın beklenmesidir. Bu maksatla sağlanan katkılar şunlardır;

- **Yönetim maliyetlerinin düşmesi**, inovasyonun yönetsel maliyetleri düşürerek işletmeye katkı sağlanması beklenmektedir. Özellikle yönetim yapısında daha etkin iletişimin sağlanması ve örgüt kültürünün inovasyon çerçevesinde şekillenmesi ile yönetim maliyetlerinin düşmesi sağlanabilmektedir. Sanal toplantılar ve iş gezileri ile pandemi döneminde işletmeler büyük maliyet azalışları sağlamıştır.
- **İşlem maliyetlerini azaltılması**, örgütler tarafından yapılan her bir işlemin maliyeti olmaktadır. Yapılacak işlemlerin en uygun maliyet yaratacak şekilde inovatif çözümlerle desteklenmesi beklenmektedir. Günümüzde akıllı sözleşmeler bu kapsamda değerlendirilebilir.
- **Çalışanların işyeri memnuniyetini artırmak**, inovasyon sayesinde oluşturulan yapıda çalışanların uzaktan çalışma veya iş yerindeyken daha uygun ortamlarda çalışmasına zemin hazırlayan sanal ofisler ile iş yeri memnuniyetini artırmak mümkündür. Ayrıca oluşan her bir sorun için inovatif çözümlerin bulunması çalışanların iş yerinde mutlu olmasını amaçlayan faaliyetlerdir.
- **Çalışanların verimliliğini artırmak**, örgüt yapısında yürütülen süreçlerin daha verimli olabilmesi için alınan fikirler ve uygulamalar sonucunda çalışanların daha verimli olarak çalışması beklenir. Bu bekleyiş süreç inovasyonu sonucunda ortaya çıkmaktadır (Nagano vd., 2014).
- Örgüt kültürünün inovasyona adapte olmasıyla beraber yeni ürün ve hizmetlerin daha hızlı ve

pratik bir şekilde üretilmesinin önü açılmaktadır. Özellikle örgüt kültüründe yeni ürün tasarımı fikrini destekleyen üst düzey yöneticilerin bulunması daha etkin sonuçların yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda herkesin fikrine değer verilmesi ve bir fikrin başarısız olmasının cezalandırılmaması önemlidir.

- Örgüt tarafından oluşturulan yeni ürünler ve hizmetler yeni pazarlara girme ve yeni pazar yaratma konusunda büyük bir potansiyele sahiptir. Üretilen yeni ürün ve hizmetler girilen yeni pazarda ilgi odağı olma potansiyeli ile tüketicinin beğenisine sunulmakta ve bu sayede marka tanınırlığı ile işletme imajı yükselmektedir. Burada yaratıcı bir ürün veya hizmet piyasaya sürülebileceği gibi başka pazarlarda daha önce satılan ancak girilecek pazar için yeni bir ürün olan ürün veya hizmetler de sunulabilmektedir (Cormican & O’Sullivan, 2004).
- Her geçen gün tüketicilerin çevreye olan duyarlılığı artmaktadır. Örgütlerde bu değişimi inovasyon sayesinde aşmaya çalışarak, çevreye zararsız ürünler üretme konusunda rekabet etmektedir. Çevreci olan ürünlerin müşteri gözünde değeri artmaktadır. Örgütlerde ürettikleri ürünlerde çevreye olan duyarlılıklarını belirterek ve bu hususta çeşitli iletişim kanallarını da kullanarak kendilerinin pazar payını arttırmaya çalışmaktadır (Arango Londono, 2012).
- İnovasyon sayesinde ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi aynı zamanda daha az hammadde ile daha çok ürünün üretilmesi gibi birçok paradoks

inovasyon sayesinde aşılımaya çalışılmaktadır. Örgütler bu konuda yoğun çaba harcamaktadır (Candelin-Palmqvist vd., 2012).

- Örgütler dağıtım ve işlem maliyetlerini düşürecek şekilde inovatif düşünceyle birçok dağıtım metodolojisini aynı anda kullanabilmektedir. Dağıtım ve işlem maliyetleri farklı depoların kurulması örgütsel yapının tekrardan düzenlenmesi gibi örgütsel inovasyon yöntemleriyle oluşturulmaktadır (Busse & Wallenburg, 2011).

Örgütsel inovasyonun bir sonucu olarak örgüt yapısında yönetsel olarak iyileşmeler, hizmet ve ürünlerden yenileşme, daha uygun maliyetli üretim, çalışan memnuniyeti, dağıtım ve işlem maliyetlerinde azalma beklenmektedir. Aynı zamanda örgütsel inovasyon bir sonucu olarak işletme iç ve dış çevre koşullarına daha kolay adaptasyon sağlayacaktır.

Örgütlerde İnovasyonun Kaynağı

Örgütlerde inovasyonun yaratılması için bazı kaynakların bulunması gerekmekte, hiçbir inovatif düşüncenin yoktan var olması mümkün değildir. İhtiyaca istinaden üretilen fikre kaynaklık eden unsurlar ve bunların sınıflandırılması önemlidir.

İçsel İnovasyon Kaynakları

İnovasyonun içsel kaynakları, bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özelliklerle birlikte yapılan yatırımlar, Ar-Ge çalışmaları, deneyim ve yeni teknolojileri benimseme derecesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Peter F. Drucker, küresel rekabet ortamını dikkate alarak içsel inovasyon kaynaklarını dört farklı başlık altında toplamıştır. Bunlar; beklenmedik gelişmeler,

uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazar yapısındaki değişiklikler olarak sıralanmaktadır.

Beklenmedik gelişmeler, örgüt tarafından beklenmedik zamanda ortaya çıkan bazı gelişmeler yeni bir ürünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Marshall ve Warren midede ortaya çıkan ülserler üzerine uzun yıllardır inceleme yapmıştır. 1982 yılının Noel tatilinde örnekleri üreme dolabında normal süresinden daha fazla bırakınca kazara Helikobakter Piloninin mide ülseri ve kanserine neden olan ana sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Bu gelişme mide kanserinin tedavisi için büyük bir buluş olarak ortaya çıkmış ve bilim insanları 2005 yılında bu buluş ile Nobel Tıp Ödülünü kazanmıştır.

Uyumsuzluklar, piyasa ile ürün arasında yaşanan farklılıkların bir tezahürüdür uyumsuzluk. Örneğin kırmızı eti insanların talep etmesine rağmen fiyatlarının pahalı olması, tavuk etinin ucuz olmasına rağmen insanların çeşitli ön yargılarının bulunması arada bir seçeneğe ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Yaşanan uyumsuzluk nedeniyle ara bir ürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ara ürünün örgütler tarafından hindi eti ile kapatılması ve halk tarafından hindi etinden yapılan ürünlerin talep edilmesi bir uyumsuzluğun çözümü olarak görülmektedir.

Süreç İhtiyaçları, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni ve önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek için kullanılan teknikleri, ekipmanı ve yazılımı kapsayan süreç gereksinimleri, yeniliğe yol açan çeşitli faktörlerin belki de en kolay anlaşılanaıdır. Ampul, telefon, uçak, ağıri kesici gibi teknolojik ve bilimsel buluşların çoğu zaten herkesin bildiği sorunları çözüme çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

Pazar yapısındaki değişiklikler, yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Bu değişiklikler çoğunlukla tüketicilerin tercihlerindeki, değerlerindeki veya zevklerindeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Sektördeki hızlı büyüme, değişen yapıların güvenilir bir göstergesidir. Burada işletmelerin bilmesi gereken en önemli konu, içinde buldukları sektörün zaman içinde beklenmedik değişimlerle karşı karşıya kalacağıdır. İşletmelerin bu değişikliklere tepkisi genellikle bu değişiklikleri nasıl algıladıklarına bağlıdır.

Dışsal İnovasyon Kaynakları

Dışsal inovasyon kaynakları, işletmelerin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda gelişir. Bu kaynakların ortaya çıkmasına neden olan faktörler demografik değişimler, algı değişimleri ve yeni bilgi kaynaklarıdır.

Demografik değişiklikler, nüfustaki hareketlilik, diğer bir deyişle göç olgusu, kentlerde ulaşım sorunları yaratmıştır. Bu tür sorunları çözmek için raylı sistem veya metro gibi yenilikler icat edilmiştir. Aynı şekilde boşanmaların artması, bekâr anne ve baba sayısının artmasına neden olmuştur. Bu nedenle küçük evlere ve küçük beyaz eşyalara olan ihtiyaç artmış ve bu ihtiyaçlar yeni ürünlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Algılama Değişiklikleri, algı, beş duyu organımız aracılığıyla elde edilen her türlü bilginin beynimizde şekillenmesi ve ortaya çıkmasıdır. Algı, bir durumu gerçekmiş gibi kaydetmek değil, yorumlayarak kaydetmektir. Örneğin çevremizi bir resim olarak düşünürsek, bu resmin yorumları herkes için farklıdır. Bu farkı yaratan ve izlenimlerimizi belirleyen algıdır ve bireyler aynı olayda farklı izlenimler edinebilirler.

Dolayısıyla algıdaki bir değişiklik gerçekleri değiştirmez, anlamlarını değiştirir. “Bardağın yarısı dolu” ve “Bardağın yarısı boş” kelimeleri aynı olguyu tanımlar, ancak çok farklı anlamlara gelir.

Yeni Bilgi Kaynakları, Peter Drucker’ın yenilik fırsatları olarak tanımladığı, işletmelerin yenilik sürecinde paydaşlarla diyalogun yanı sıra işletmelerin içinde ve dışında bulunan kaynakların rolüne yapılan vurgu giderek artmaktadır. Araştırmalarda paydaşlarla kurulan ilişkiler sürdürülebilir yenilik açısından bilgiye erişim, bilgi aktarımı ve yenilikçi fikirler sağlamaktadır.

III.BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnovasyon, işletmelerin yenilik yapma kapasitesini ifade etmektedir. Kısaca yeni ürünler, hizmetler, pazarlar veya süreçler yaratma ve/veya mevcut olanları iyileştirme kapasitesini göstermektedir. İnovasyon, ekipman, ürünler, süreçler, politikalar ve projeler dahil olmak üzere işletmelere eklenen her türlü yeni uygulamayı kapsayan, değer yaratıcı faaliyetleri ifade etmektedir (Al-Ajlouni, 2020). İşletme bünyesinde değer yaratan bir diğer önemli hususta insan sermayesidir. İnsan sermayesi, değerli, kıt, taklit edilmesi zor ve ikame edilmesi imkânsız kılan bir dizi özellik içermektedir. Bunların tümü, insanın kaynak temelli görüşe göre kuruluş içinde oynayacak stratejik bir role sahip olduğu anlamına gelmektedir (Barney, 2001).

İnovasyon ve beşeri sermayenin büyük önemi nedeniyle, İKY'nin işletmelerin inovasyon performansı üzerindeki etkisine özel önem verilmektedir. İnsan sermayesi ve inovasyonu ilişkilendiren çalışmalarda, inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli bilgi, beceri ve deneyimi elde etmek için çalışanların öğrenme süreçlerinin

gerekli olması nedeniyle, çalışanların inovasyonda kilit bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Öğrenmeyi teşvik etmenin en önemli yolunu insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır. Çünkü İKY çalışanların davranışlarını yönlendirmede merkezi bir rol oynamakta ve çalışanların öğrenmeye yönelik olumlu tutumlarını artırıcı bir etki yaratabilmektedir (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020).

Artan küresel rekabet dünyasında başarı kaydedebilme noktasında birçok şirket, çalışanların bilgi, birikim ve deneyimlerinin potansiyel katkısını daha etkin kullanarak örgüt inovasyonuna odaklanan girişimleri ön plana çıkarmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, bir yandan stratejik bir sonuç olarak yeniliğe artan bir ilgi olmak ile beraber daha geniş bir İKY sisteminde çalışanın fikirlerine önem veren bir yapıya dönüşüm bulunmaktadır (Mear & Werner, 2020). Çalışanlar, yöneticilerin öngörülü kararlar almalarına ve dinamik iş koşullarına ilişkin sorunları çözmelerine yardımcı olma noktasında sahip oldukları potansiyelin önemi nedeniyle, firmanın inovasyon stratejilerinin ana odak noktasını temsil etmeye başlamıştır. Fikirleri aracılığıyla çalışanlar, işyerinde yöneticilerin başka türlü tanımlayamayacakları sorunları tespit edebilmekte ve yenilikçi çözümler önerebilmektedir. Bunun bir yansıması olarak da örgütsel yenilik ve performans önemli katkılarda bulunabilmektedir. Çalışanların yenilikçi fikirlerini ifade edebilecekleri bir yapı içerisinde yer almaları ve fikirlerinin yönetim tarafından değerlendirilmesi, örgütsel ölçekte yaratıcılık ve yenilik unsurlarının yaygınlaşmasına aracı olabilmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi bağlamında çalışanların yeniliğe erişimde yönetime yön

veren, arabulucu bir işlev üstlendiğini göstermektedir (Della Torre vd., 2020).

Modern organizasyonlar, çalışanların işyerine aktif katılımını giderek daha fazla vurgulamakta ve desteklemektedir. Örneğin, Avrupalı çalışanların %31'inin yüksek katımlı kuruluşlarda çalıştığını ve Avrupalı çalışanların %67'sinin işle ilgili faaliyetleri ve kararları etkileme sürecine en azından bazen dâhil olduğunu göstermektedir. Çin'de şirketlerin %90'ından fazlası belirli türlerde çalışan katılımı uygulamaktadır. Çalışanları serbest bırakan iş kararı serbestliği ve grup problem çözme fırsatları yüksek kurumsal performansa katkıda bulunma potansiyeli sağlamaktadır. Çin bağlamında özellikle örgütsel yenilik hükümet tarafından ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü olarak belirlenmiştir. Örneğin Çin Komünist Partisi'nin 2012 yılında düzenlenen 18. Ulusal Kongresi'nde "İnovasyon Odaklı Kalkınma Stratejisi" önerilmiştir (Zhou vd., 2019). Bu noktadan hareketle, Çin'de yaşanan değişim ve gelişimin, inovasyon ve insan kaynakları yönetiminin birlikte ele alındığı bir yönetsel perspektiften beslendiğini söylemek yerinde olacaktır (Farris, 2007).

Sürdürülebilir rekabet avantajına yol açan yaklaşım ve yeteneklerin, kaynak temelli görüş teorisi ile şekillendiği bilinmektedir. Bu doğrultuda dikkate alınması muhtemel içsel faktörler arasında bilgi, beceri ve yetenekler inovasyon için anahtar kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır (Belso-Martinez vd., 2018). Literatürde, insan kaynakları yönetiminin (İKY) yenilikle olumlu bağlantıları olduğunu belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar İKY'nin insan sermayesi olarak gruplanan bir bireydeki

bilgi, beceri ve yetenekleri içerdiği konusunda hemfikirdir. İşletmelerde inovasyonun gerçekleştirilmesi ve rekabet üstünlüğüne olanak sağlayacak yapısal bir dönüşümün sağlanabilmesi noktasında İKY'nin rolü, alan yazında genel kabul görmektedir. Bir işletmenin inovasyonun ve performansının, sahip olduğu çalışanlarının bilgi, etkili uygulamalar, deneyimler, tercihler ve öğrenmeyi paylaşması durumunda gelişeceği İKY'nin önemine vurgu yapan varsayımlardan bir diğeridir (Pradana vd., 2020).

İnsan kaynakları yönetiminde inovasyonlar sosyal olarak karmaşıktır (soyuttur ve birbirine yüksek oranda bağlı insan ilişkilerinden oluşur); nedensel olarak belirsizdir (teoride kolayca anlaşılır, ancak neden-sonuç ilişkisini organizasyon dışından pratikte deşifre etmek zordur) ve yapısal anlamda gelişmişliğe bağlıdır (zaman içinde geliştirilen ve rakiplerden satın alınmak üzere pazarda kolayca bulunamayan). İnsan kaynakları yönetiminde inovasyonların bu göze çarpan özellikleri, insan kaynakları yönetiminde inovasyonları yalnızca teknik muadillerinden ayırmakla kalmaz, aynı zamanda önemli araştırma çıkarımlarına da sahiptir (Amarakoon vd., 2019). İlk olarak, bu özellikler, insan kaynakları yönetiminde inovasyonları üzerine inşa edilen avantajın değerli, benzersiz, kolayca taklit edilemez veya ikame edilemez olduğu ve hayati bir rekabet avantajı kaynağı olduğu anlamına gelir. Bu, insan kaynakları yönetiminde inovasyonların sürdürülebilir rekabet avantajları oluşturma konusunda daha iyi bir açıklama sağlama potansiyelini göstermektedir. İkincisi, bu özellikler, teknik yenilik temelli yaklaşımları yetersiz ve dolayısıyla firma performansı ve rekabet avantajında insan kaynakları

yönetiminde inovasyonlarının rolünün daha derinden anlaşılmasını sağlamak için uygunsuz kılar (Amarakoon vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte bütüncü bir rol oynayabilir, ancak geleneksel olarak inovasyon tartışmalarında merkezi bir oyuncu olmamıştır. İşe alma, seçme, eğitim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, yaratıcı fikirlerin ve bunların uygulanmasının teşvik edilmesi ve desteklenmesinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu potansiyele rağmen, stratejik yenilik ve ürün geliştirme süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin doğrudan katılımını kapsayan bir araştırma eksikliği vardır (Gahan vd., 2021). Tipik olarak yenilik, doğrudan ürün geliştirmeyle ilgili organizasyonel işlevlerle ilişkilendirilir. Bir şirketin hızla değişen bir ortamda hayatta kalması için inovasyona yönelmesi bir zaruret durumundadır. Günümüzde, daha az teknoloji yoğun endüstriler bile yeni zorluklar için değişme ve farklı çözümler geliştirme ihtiyacı ile karşı karşıyadır. Bir “inovasyon çağrısı” ile uyumlu olan kuruluşlar, tüm çalışanlarının yenilik süreçlerine katkıda bulunmalarını teşvik etmekte ve beklemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, hem çalışan sesini teşvik eden hem de destekleyen ve sonuç olarak çalışanların yenilikçi fikirlerini sesli davranış yoluyla paylaşma fırsatlarını kolaylaştıran yapıların kurulması için önemli bir aktördür (Azevedo vd., 2020).

İnovasyon, “teknoloji tabanlı bir buluş için yeni bir pazar ve/veya yeni bir hizmet fırsatı algısıyla başlatılan ve buluşun ticari başarısı için çaba sarf eden geliştirme, üretim ve pazarlama görevlerine yol açan yinelemeli bir

süreç” olarak tanımlanmaktadır (Ali, 2021). İnovasyon çeşitli aşamaları, çeşitli iç ve dış bağlamsal faktörlere tabidir. KOBİ’lerin insan kaynakları açısından zayıf yönleri, özellikle bu tür bir yapı içinde yer alan çalışanların eğitim veya nitelik eksikliği, yöneticilerin risk ve değişime yönelik tutumları ve çalışanların uzmanlık eksikliği olarak sıralanabilir. Sonuç olarak, yöneticiler kendi organizasyonlarında inovasyonu yönlendirmek istediklerinde, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarını sorgulamaya yönlendirilmektedir (Adla vd., 2019).

Yapay zekâ ile birlikte dijital inovasyon süreci hızlıca yayılmaktadır. Yapay zekâ örgütlerin bütün iş yapış şekillerini değiştirerek, insan kaynakları yönetimindeki emek yoğun bilgi işleme sistemleri işlemlerini daha kısa zamanda ve daha doğru şekilde yapabilmeyi başarmaktadır. Ayrıca yapay zekâ, insan sezgisine kıyasla daha adil ve daha az önyargılı kararlar vermeyi sağlamaktadır (Trocin vd., 2021). Gelişen teknoloji ile birlikte daha nitelikli insan gücüne ihtiyaç olacağı ve inovasyonun devam edebilmesinin sadece bu güçle devam ettirilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation Management Practices in Production-Intensive Service Firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), UNSP 1550055. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500553>
- Abbas, Z., Sarwar, S., Rehman, M. A., Zamecnik, R., & Shoaib, M. (2022). Green HRM promotes higher education sustainability: A mediated-moderated analysis. *International Journal of Manpower*, 43(3), 827-843. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0171>
- Achimugu, R. O., Sr, I. M. N., Emmanuel, A. K., & Emmanuel, I. E. (2022). HRM Practices and Organisational Performance. *Review of Business Management*, 24(1). <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4149>
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2019). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519-1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Al-Ajlouni, M. I. (2020). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373-397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>
- Albors-Garrigos, J., Igartua, J. I., & Peiro, A. (2018). Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance. *International*

- Journal of Innovation Management*, 22(06), 1850051. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500512>
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness: Highlighting the Roles of Top Management Support, HR Professionals, and Line Managers. *Journal of Global Information Management*, 29(2), 118-147. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021030107>
- Ali, M. (2021). Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120527. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120527>
- Alqahtani, M., & Ayentimi, D. T. (2021). The devolvement of HR practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.08.005>
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M.-L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., Verreyne, M.-L., & Teicher, J. (2019). Entrepreneurial behaviour: A new perspective on the role of the HR professional. *Personnel Review*, 48(7), 1809-1829. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0087>

- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., Dartey-Baah, K., Adeti, S. K., & Brefo-Manuh, A. B. (2023). Institutional isomorphism and sustainable HRM adoption: A conceptual framework. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 62-76. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0013>
- Arango Londono, J. F. (2012). Innovation management as the management of a heterogeneous and structured ecosystem. *Cuadernos De Gestion*, 12, 125-137. <https://doi.org/10.5295/cdg.110305ja>
- Azevedo, M. C. de, Schlosser, F., & McPhee, D. (2020). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751-769. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0687>
- Bai, X., & Li, J. (2020). The best configuration of collaborative knowledge innovation management from the perspective of artificial intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1834886>
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.007>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)

- Belso-Martinez, J., Palacios-Marqués, D., & Roig-Tierno, N. (2018). Building resilient clusters through HRM systems: A multiple mediator model. *Management Decision*, 56(6), 1398-1416. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0175>
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181. <https://doi.org/10.1080/09585190110068377>
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2020). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>
- Bleijenbergh, I., van Mierlo, J., & Bondarouk, T. (2021). Closing the gap between scholarly knowledge and practice: Guidelines for HRM action research. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100764. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100764>
- Blom, R., Voorn, B., & Borst, R. T. (2022). HRM autonomy, integration and performance in government agencies: Tests of necessity and sufficiency. *Public Management Review*, 0(0), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2145348>
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>

- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014696>
- Brown, C. J., & Frame, P. (2007). Developing a learning process framework for innovation management. *International Journal of Business Environment*, 1(4), 442-461. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2007.014601>
- Budhwar, P. S., Varma, A., Singh, V., & Dhar, R. (2006). HRM systems of Indian call centres: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 881-897. <https://doi.org/10.1080/09585190600640976>
- Busse, C., & Wallenburg, C. M. (2011). Innovation management of logistics service providers Foundations, review, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 187-218. <https://doi.org/10.1108/09600031111118558>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- Candelin-Palmqvist, H., Sandberg, B., & Mylly, U.-M. (2012). Intellectual property rights in innovation management research: A review. *Technovation*, 32(9-10), 502-512. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.005>

- Caputo, F., Mazzoleni, A., Pellicelli, A. C., & Muller, J. (2020). Over the mask of innovation management in the world of Big Data. *Journal of Business Research*, 119, 330-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.040>
- Chadwick, C., & Flinchbaugh, C. (2021). Searching for Competitive Advantage in the HRM-Firm Performance Relationship. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 181-207. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0065>
- Chawla, A. S., Kundu, S. C., Kumar, S., Gahlawat, N., & Kundu, H. (2021). The effect of knowledge management capacity on firm performance through sequential mediations of strategic HRM, administrative and technical innovations. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 923-942. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0479>
- Chen, Y., Currie, G., & McGivern, G. (2022). The role of professional identity in HRM implementation: Evidence from a case study of job redesign. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 283-298. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12399>
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication. *Sustainability*, 13(7), 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Colatto Martins, V. M., de Moura Martins, R. S., Siedenberg, D. R., & Dhein Griebeler, M. P. (2015). Innovation management in companies that adopt different the decision-making process. *Revista Gestao*

- & *Tecnologia-Journal of Management and Technology*, 15(3), 211-244. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i3.824>
- Cormican, K., & O’Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00013-0)
- Crowley-Henry, M., O’Connor, E. P., & Suarez-Bilbao, B. (2021). What goes around comes around. Exploring how skilled migrant founder–managers of SMEs recruit and retain international talent. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 145-165. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2021-0003>
- De Alwis, A. C., Andrić, B., & Šostar, M. (2022). The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context. *Economies*, 10(8), Art. 8. <https://doi.org/10.3390/economies10080181>
- Della Torre, E., Salimi, M., & Giangreco, A. (2020). Crowding-out or crowding-in? Direct voice, performance-related pay, and organizational innovation in European firms. *Human Resource Management*, 59(2), 185-199. <https://doi.org/10.1002/hrm.21987>
- Durant, R. F., Girth, A. M., & Johnston, J. M. (2009). American Exceptionalism, Human Resource Management, and the Contract State. *Review of Public Personnel Administration*, 29(3), 207-229. <https://doi.org/10.1177/0734371X09335617>
- Duvnjak, B., & Kohont, A. (2021). The Role of Sustainable HRM in Sustainable Development. *Sustainability*, 13(19), 10668. <https://doi.org/10.3390/su131910668>

- Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2022). Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: Services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Review of Managerial Science*, 16(1), 135-156. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00441-4>
- Farris, G. F. (2007). Research on innovation management and technology transfer in China. *The Journal of Technology Transfer*, 32(1), 123-126. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9003-1>
- Fueller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management—Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121598. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121598>
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414-437. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>
- Giancaspro, M. L., Manuti, A., Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2021). Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors. *Sustainability*, 13(21), 11834. <https://doi.org/10.3390/su132111834>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM

- implementation: A balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12088>
- Greenwood, M. (2013). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: Occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424-441. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12054>
- Hauff, S., Alewell, D., & Katrin Hansen, N. (2017). HRM System Strength and HRM Target Achievement—Toward a Broader Understanding of HRM Processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715-729. <https://doi.org/10.1002/hrm.21798>
- Hronova, S., & Spacek, M. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Huang, J., & He, L. (2021). Perceived HRM practices and organizational citizenship behaviours: A case study of a Chinese high-tech organization. *Personnel Review*, 51(3), 1085-1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0605>
- Igartua, J. I., Garrigós, J. A., & Hervás-Oliver, J. L. (2010). How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy. *Research-Technology Management*, 53(3), 41-52. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657630>

- Innes, P., & Wiesner, R. (2012). Beyond HRM intensity: Exploring intra-function HRM clusters in SMEs. *Small Enterprise Research*, 19(1), 32-51. <https://doi.org/10.5172/ser.2012.19.1.32>
- Islami, X. (2021). How to integrate organizational instruments? The mediation of HRM practices effect on organizational performance by SCM practices. *Production & Manufacturing Research*, 9(1), 206-240. <https://doi.org/10.1080/21693277.2021.1978007>
- Johannsen, F., Schaller, D., & Klus, M. F. (2021). Value propositions of chatbots to support innovation management processes. *Information Systems and E-Business Management*, 19(1), 205-246. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00487-z>
- Johnson, B. A. M., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial Intelligence and Public Human Resource Management: Questions for Research and Practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538-562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>
- Kamau, O., Muathe, S. M. A., & Wainaina, L. (2021). Teachers' Turnover Intentions: Role of Hrm Practices in Public Secondary Schools in Kenya. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980262. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980262>
- Karatepe, S. G., & Arman, S. M. (2019). Türkiye'de eğitimli kadın işsizliğinin temel belirleyicileri ve mevcut istatistiksel görünüm. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(2), 32-47.
- Kellner, A., Townsend, K., Loudoun, R., & Wilkinson, A. (2023). High reliability Human Resource Management (HRM): A system for high risk workplaces. *Human*

- Resource Management Journal*, 33(1), 170-186.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12424>
- Kidron, A., Tzafrir, S. S., & Meshoulam, I. (2016). The genetic code: HRM internal integration scale. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 298-316. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2015-0603>
- Krausert, A. (2016). HRM Signals for the Capital Market. *Human Resource Management*, 55(6), 1025-1040. <https://doi.org/10.1002/hrm.21718>
- Lindström, S., & Janhonen, M. (2021). Interdependent HRM practices as active responses to paradox in Finnish growth enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 619-639. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2020-0397>
- Lopes, A. P. V. B. V., Kissimoto, K. O., Salerno, M. S., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2016). INNOVATION MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE ANALYSIS OF THE INNOVATION MANAGEMENT EVOLUTION. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(1), Art. 1. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2016.v13.n1.a2>
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Volery, T. (2010). The influence of size, age and growth on innovation management in small firms. *International Journal of Technology Management*, 52(1-2), 98-117. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035857>
- Mazzarol, T., Soutar, G. N., McKeown, T., Reboud, S., Adapa, S., Rice, J., & Clark, D. (2021). Employer and employee perspectives of HRM practices within

- SMEs. *Small Enterprise Research*, 28(3), 247-268. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1989627>
- Mear, F., & Werner, R. A. (2020). Subsidiarity as secret of success: “Hidden Champion” SMEs and subsidiarity as winning HRM configuration in interdisciplinary case studies. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 524-554. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0141>
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.012>
- Mir, M., & Casadesus, M. (2011). Standardised innovation management systems: A case study of the Spanish Standard UNE 166002:2006. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(40), 171-187.
- Mirfakhar, A. S., Trullen, J., & Valverde, M. (2021). How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management’s role in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986563>
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Characterization of Brazilian Industrial Companies’ Processes and Challenges as to Innovation Management. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 16(51), 163-179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1426>
- Nawal, A., Shoaib, M., Ur Rehman, A., & Zámečník, R. (2021). HRM Practices and Organizational Performance of Higher Secondary Educational

- Institutions: Mediating Role of Service Innovation and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 313-330. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60543>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Opara, S., & Stanton, P. (2021). Doing the right thing: HRM in the performing arts. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12314>
- Ortt, J. R., & Smits, R. (2006). Innovation management: Different approaches to cope with the same trends. *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 296-318. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009461>
- Oyler, J. D., & Golden Pryor, M. (2009). Workplace diversity in the United States: The perspective of Peter Drucker. *Journal of Management History*, 15(4), 420-451. <https://doi.org/10.1108/17511340910987338>
- Patrickson, M., & Hartmann, L. (2001). Human resource management in Australia - Prospects for the twenty-first century. *International Journal of Manpower*, 22(3), 198-206. <https://doi.org/10.1108/01437720110398248>
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee Voice: The Missing Factor in Sustainable HRM? *Sustainability*, 13(17), 9732. <https://doi.org/10.3390/su13179732>

- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2021). Measure what matters: Descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3009-3029. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0509>
- Podolsky, M., & Hackett, R. D. (2021). HRM system situational strength in support of strategy: Its effects on employee attitudes and business unit performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2006746>
- Poon, T. S.-C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>
- Pradana, M., Pérez-Luño, A., & Fuentes-Blasco, M. (2020). Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(7), 822-834. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1714578>
- Ratten, V., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2017). Innovation management—Current trends and future directions. *International Journal of Innovation and Learning*, 22(2), 135-155. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2017.085916>
- Richards, J., & Sang, K. (2021). Socially irresponsible human resource management? Conceptualising HRM practice and philosophy in relation to in-work poverty in the UK. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 32(10), 2185-2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579249>
- Riedl, C., May, N., Finzen, J., Stathel, S., Kaufman, V., & Krcmar, H. (2009). An Idea Ontology for Innovation Management. *International Journal on Semantic Web and Information Systems*, 5(4), 1-18. <https://doi.org/10.4018/jswis.2009100101>
- Rodríguez, J. (2010). Employment Relations in Chile: Evidence of HRM Practices. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 424-446. <https://doi.org/10.7202/044890ar>
- Rodríguez-Ruiz, Ó. (2014). The history of human resource management in Spain: An autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control. *Management & Organizational History*, 9(3), 256-271. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.878251>
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Sadi, B., & Karatepe, S. G. (2021). Eğitilmiş kadın istihdamının sorunlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(2), 21-50.
- Salminen, H., von Bonsdorff, M. E., McPhee, D., & Heilmann, P. (2021). The extended late career phase – examining senior nursing professionals. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 17(2), 183-200. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2020-2051>

- Sarvaiya, H., & Arrowsmith, J. (2021). Exploring the context and interface of corporate social responsibility and HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12316>
- Schewe, G. (1994). Successful innovation management: An integrative perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(1), 25-53. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0923-4748(94)90023-X)
- Sharma, E., & Ahmad, J. (2022). Technology adoption model for HRM practices. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 14(1), 101-124.
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Song, J.-W. (2021). How MNE subsidiaries transfer HRM practices in distant environments: A tale of two IKEA subsidiaries. *Journal of International Management*, 27(2), 100850. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100850>
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM – an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333-353. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0082>
- Talukdar, A., & Ganguly, A. (2021). A dark side of e-HRM: Mediating role of HR service delivery and HR socialization on HR effectiveness. *International Journal of Manpower*, 43(1), 116-147. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0038>

- Tkotch, A., Munck, J. C., & Wald, A. E. (2018). Innovation management control: Bibliometric analysis of its emergence and evolution as a research field. *International Journal of Innovation Management*, 22(03), 1850031. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500317>
- Trocin, C., Hovland, I. V., Mikalef, P., & Dremel, C. (2021). How Artificial Intelligence affords digital innovation: A cross-case analysis of Scandinavian companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121081. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121081>
- Ueno, A. (2012). Which HRM practices contribute to service culture? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1227-1239. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733255>
- Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2013). Ethics and HRM Education. *Journal of Academic Ethics*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9174-3>
- Xiao, Y. (2017). A fast algorithm for two-dimensional Kolmogorov–Smirnov two sample tests. *Computational Statistics & Data Analysis*, 105, 53-58. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2016.07.014>
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2007). Total Innovation Management: A novel paradigm of innovation management in the 21st century. *The Journal of Technology Transfer*, 32(1), 9-25. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9007-x>
- Yan, J., & Hu, W. (2021). Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: The role of a green HRM

- system. *International Journal of Manpower*, 43(3), 639-659. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0223>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Zou, Y., & Liu, G. (2022). e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100862. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100862>
- Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019). How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Human Resource Management*, 58(3), 253-268. <https://doi.org/10.1002/hrm.21950>
- Zhu, C. J., Zhang, M., & Shen, J. (2012). Paternalistic and transactional HRM: The nature and transformation of HRM in contemporary China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 3964-3982. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.655761>