T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ASYLJAN KARIVAI

Kocaeli-2014

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ASYLJAN KARIVAI

DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr. Esra ALNIAÇIK

Kocaeli-2014

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: ASYLJAN KARIVAI
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: ..... 12 / 25.06.2014

Jüri Başkanı: Ünvanı Adı SOYADI **(İmza)**

Yrd. Doç. Dr. Esra ALNIAÇIK

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI **(İmza)**

Yrd. Doç. Dr. Duygu FIRAT

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI **(İmza)**

Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

KOCAELİ 2014

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri, müşterilerin onları tercih etmeleri sağlayacak yenilikler (inovasyonlar) gerçekleştirip gerçekleştirmemeleriyle yakından ilişkilidir. Özellikle içinde bulunduğumuz global rekabet ortamında eskiden işletmeleri rakiplerinden ayıran kalite, güvenilirlik ve düşük fiyat gibi unsurlar neredeyse tüm işletmelerde bulunur hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler arasında fark yaratan en önemli özelliğin yenilik performansı olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir.

Yeniliğin giderek daha fazla önem kazanması ile birlikte yeniliği destekleyen çok çeşitli yönetim uygulamaları geliştirilmiştir. Bununla birlikte, yeniliğin yeni bir fikrin, dolayısıyla da insanın olması sebebiyle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları diğer birçok tekniğin önüne geçmiştir.

Her ne kadar yenilik ile İKY yakından ilişkili iki kavram gibi gözükse de ilgili literatürler incelendiğinde bu konulara gereken önemin verilmediği görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma alandaki önemli bir boşluğu doldurmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada temel olarak işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının söz konusu işletmelerin yenilik performansları üzerinde etkili olup olmadığı işletme çalışan ve yöneticilerinin algılarına dayalı olarak araştırılmaktadır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken desteğini esirgemeyen, bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç.Dr.Ayşe Günsel ve tez danışmanım Yrd.Dr.Esra Alnıaçık'a, her konudaki yol göstericiliği için teşekkür ederim.

Asyljan Karivai

Kocaeli-2014

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ..... ii

İÇİNDEKİLER iii

ŞEKİLLER LİSTESİ viii

KISALTMALAR LİSTESİ ix

TABLOLAR LİSTESİ..... x

ÖZET.....xi

ABSTRACT xii

GİRİŞ..... xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1.1. Geçmişten Bugüne İnsan Kaynakları Yönetimi 1

1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 2

1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı..... 4

1.1.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı 5

1.1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetmi 7

1.1.5. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi 8

1.1.6. Yetenek Yönetimi..... 9

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı, Tanımı, Önemi, Amaçları ve İşlevleri.....11

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı 12

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri 13

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 16

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 18

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri 19

1.2.5.1. Kadrolama 20

1.2.5.2. Geliştirme 20

1.2.5.3. Ücretleme ve Ödüllendirme 20

1.2.5.4. İşgören ve Çalışma İlişkileri 21

1.2.5.5. Güvenlik ve Sağlık 21

1.3. Araştırma Kapsamında İncelenen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 21

1.3.1. İşgören seçimi 22

1.3.2. Eğitim 24

1.3.3. Performans Değerlendirme 25

1.3.4. Ücretleme 27

1.3.5. Ödüllendirme 29

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ

2.1. Yenilik İle İlgili Kavramlar 31

2.1.1. Yenilik 32

2.1.2. Yaratıcılık 36

2.1.3. Değişim 37

2.1.4. Teknoloji 38

2.1.5. Araştırma-Geliştirme 39

2.1.6. Girişimcilik 40

2.1.7. Yaratıcı Yıkım 42

2.1.8. Taklit 42

2.2. Yenilik Gelişiminin Evreleri 43

2.2.1. İcatlar Dönemi 44

2.2.2. Teknoloji İtmeli Model (Doğrusal Model) 44

2.2.3. Talep Çekmeli Model 45

2.2.4. İnteraktif Model 45

2.2.5. Entegre Model 47

2.2.6. Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme 47

2.2.7. Bilgi (Knowledge) ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model 48

2.3. Yenilik Kaynakları 49

2.3.1. Beklenmedik Gelişmeler 49

2.3.2. Bağdaşmazlık Durumları 50

2.3.3. Süreç İhtiyaçları 51

2.3.4. Endüstri ve Pazar Değişiklikleri 52

2.3.5. Demografik Değişiklikler 52

2.3.6. Algılama, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişiklikler 53

2.3.7. Yeni Bilgi 54

2.4. Yenilik Türleri 54

2.4.1. Ürün ve Süreç Yenilikleri 55
2.4.1.1. Ürün Yenilikleri 55
2.4.1.2. Süreç Yeniliği 58
2.4.1.3. Ekolojik Yenilik (Eko-Yenilik) 59
2.4.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler 59
2.4.2.1. Radikal Yenilik 60
2.4.2.2. Kademeli Yenilik 60
2.4.3. Organizasyonel Yenilikler 61
2.4.4. Pazarlama Yenilikleri 64
2.5. Yenilik Stratejileri 66
2.5.1. Saldırgan Strateji 66
2.5.2. Savunmacı Strateji 68
2.5.3. Taklitçi Strateji 70
2.5.4. Bağımlı Strateji 71
2.5.5. Geleneksel Strateji 72
2.5.6. Fısatçı Strateji 73
2.6. Yenilik Süreci 74
2.6.1. Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi 74
2.6.2. Fikirleri Oluşturma İşlemi (Ideation) 75
2.6.3. Kavramsallaştırma 75
2.6.4. Yeniliğin Geliştirilmesi 75

2.6.5. Yeniliğin Uygulanması 76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırma Metodolojisi 77

3.1.1. Araştırmanın Önemi 77

3.1.2. Araştırmanın Amacı 77

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 78

3.1.4. Araştırmanın Problemi 80

3.1.5. Araştırmanın Modeli 81

3.1.6. Araştırmanın Varsayımı 81

3.1.7. Araştırma Hipotezleri 81

3.1.8. Araştırmanın Yöntemi 82

3.1.9. Araştırma Örneklemi 83

3.2.Veri Analizi ve Bulgular 84

3.2.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar 84

3.2.2. Faktör Analizi 86

3.2.3. Güvenirlik ve Korelasyon Analizi 89

3.2.4. Regresyon Analizi 91

SONUÇ ve ÖNERİLER 95

KAYNAKÇA 97

EKLER 102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilim/Teknoloji İtmeli Yenilikler Modeli.....44
Şekil 2. Piyasa İtmeli Yenilikler Modeli.....45
Şekil 3. İnteraktif Yenilik Modeli.....46
Şekil 4. Araştırma Modeli.....81

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme
BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
CEO: Chief Executive Officer
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
OECD: Organisation For Economic Co-Operation And Development
PC: Personel Computer
TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
v.b.: ve benzeri
vd.: ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar.....85

Tablo 2. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.....87

Tablo 3. Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.....88

Tablo 4. Alfa, Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma.....90

Tablo 5. İKY Boyutlarının Ürün Yeniliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....92

Tablo 6. İKY Boyutlarının Süreç Yeniliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....93

ÖZET

Teknolojik gelişme ve değişimlerinin akıl almaz boyutlara ulaştığı günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmeler bir varlık ve yokluk savaşına girmektedir. Bu acımasız savaşın egemen olduğu ortamda işletmelerin varlıklarını koruma ve sürdürme şansı yapacakları yeniliklerle doğru orantılı olacaktır. Günümüzde işletmenin en değerli kaynağının insan kaynakları olduğunu düşünürsek tüm yönetsel faaliyetlerde insan kaynağına özen gösterilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. İşletmede çalışanların yetenek ve başarısı ile işletmenin yapacağı yenilikçi faaliyetler arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve işletme içi yenilikçi eğilimlerin artırılmasında önemli bir role sahiptir.

Bu araştırma kapsamında insan kaynakları uygulamalarının yenilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada yenilik ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bazı temel kavramlar kapsamlı biçimde açıklandıktan sonra insan kaynakları yönetiminin (İKY) yenilik üzerinde etkili olup olmadığı işletme yönetici ve çalışanlarının algıları üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Son bölümde de araştırma verilerinin analizi yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilik.

ABSTRACT

In today's world of technological developments and changes, companies are in the war of existence and non-existence. In this cruel war, the long-term existence of the companies is directly proportional to innovations they produce. Since the company's most valuable resource is a human resource, it should be considered highly important in all managerial practices. The fact that there is a direct relationship between employees' skills and successes and the companies' innovative activities can not be ignored. This has resulted in human resource management playing important role in achieving competitive advantages and increasing innovative tendencies in the company.

The influence of human resource management practices on company's innovation is explored in the scope of this research. After explaining the basic concepts about innovation and human resource practices, effort was made through the perceptions of the managers and employees to determine whether there is an influence of human resource management on innovation. In the last chapter, the research data was analyzed.

Key words: Human Resource Management, Innovation.

GİRİŞ

İnsanların ve ülkelerin hayal edilemeyecek kadar birbirlerine bağımlı hale geldiği, belirsiz, karmaşık, dinamik ve değişen bir dünya içerisinde yaşamaktayız. Küreselleşme, belirsizlik, rekabet, işgücünün değişen demografik yapısı, değişen müşteri talepleri ve değişen teknoloji gibi olgular işletmeleri her alanda daha etkin ve verimli olmaya sevk etmiştir.

Değişen bu çevre koşulları altında işletmeler, her alanda daha yenilikçi ürünler, yöntem ve stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüyebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği kaçınılmazdır.

Bunun için temel kaynak insandır. İnsan kaynağı yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunarak katma değer yaratır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları diğer birçok tekniğin önüne geçmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu bilinip, sahip olunan bu değerler iyi bir şekilde yönetilirse, rekabetçi üstünlük ve başarı kendiliğinden gelecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin insanı yönetme, yöneltme,geliştirme, yetiştirme gibi görevleri vardır. Bir organizasyonda insan kaynağını başarılıbir şekilde yönetmek için, pek çok uygulama gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar; insan kaynağını kendi nitelik ve beklentilerine uygun bir işte çalıştırmak, çalışanları eğitmek, zorunlu hallerde çalışanların kendi alanı dışındaki işleri de yapabilme becerisini kazandırmak, organizasyonun imkanları ölçüsünde çalışanların hayat standardını devam ettirecek ücretler vermek, çalışanların performansını objektif olarak değerlendirmek, çalışan başarısını yeterince ödüllendirilmek, işyeri uygulamalarını ilkeli olarak gerçekleştirmektir.

Her ne kadar yenilik ile İKY yakından ilişkili iki kavram gibi gözükse de ilgili literatürler incelendiğinde bu konulara gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Dolayısıyla, bu araştırma alandaki önemli bir boşluğu doldurmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma, işletmelerin yoğunlukta olduğu Moğolistan'ın başkenti olan Ulaanbaatar şehrindeki Group ve Holdingler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, telekomünikasyon sektöründen G-mobile mobil ve iletişim işletmesi, finans ve bankacılık sektöründen Khanbank, güzellik ve sağlık ürünleri uretici firması olan Monos Group ve ticaret ve pazarlama işletmesi olan Nomin Holding gibi 4 tane işletme, örnekleme dahil edilmiştir.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetiminin genel değerlendirilmesi yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, özellikleri, amaç ve işlevleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, yenilik ve yakın kavramların tanımlanması yapılmış, daha sonra ise sırasıyla, yenilik gelişimi, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri ve yenilik süreci incelenmiştir.

Tezin son bölümünde ise, uygulama kısmı ele alınmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yenilik üzerine etkisinin araştırılmasına ilişkin olarak gerçekleştirilmiş anket çalışmasının detayları ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. Geçmişten Bugüne İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, 1. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, hatta belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasına neden olan etmenlerden biri, endüstri devrimidir. Endüstri devrimiyle kütle üretim yöntemlerine geçmiş ve bunun sonucu büyük ölçekli işletmeler ve bürokrasiler ortaya çıkmıştır. Bu tür örgütlerde aşırı uzmanlaşma, niteliksiz ya da nitelikli işlerin artmasına neden olmuş; dolayısıyla çalışanların moralsizlik ve tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan sorunlar, yöneticilerin zamanlarını daha fazla almaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkısı olan en önemli olaylardan biri de, Friedrick Taylor tarafından başlatılan Bilimsel Yönetim Akımı'dır. 20 yüzyılın başlarında alt yapı ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi, örgütleri daha çok üretimverimliliği sağlamaya yöneltmiş, Taylor ve onu izleyenlerin çalışmalarıyla iş yöntemlerinde gelişmeler sağlanmıştır (Can vd., 2009:14-16).

Ancak Bilimsel Yönetim akımının işyeri fiziksel koşullarının iyileştirilmesine ve kişileri güdülemede parasal araçların önemine verdiği ağırlığın uygulamada yetersiz kalması üzerine, 1920'lerde başlayan İnsan İlişkileri Okulu Çalışmaları, işyerinde işten çok isci ve çalışanlar üzerinde durmaya başlamıştır.Hawthorne deneyleriyle başlayan bu okul, İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarına birçok katkıları getiren klinik çalışmaların yapılmasına neden olmuştur (Can vd., 2009:14-16).

İKY ile ilgili gelişmelerde somut ilk adımlar, 1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla atılmıştır. 1950li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimleri oluşturulmuş, 1960lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından, örgüt personelinin günlük sorularının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir

1970li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığını; 1980'li yıllardan itibaren ise, insan kaynakları kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğunu görüyoruz (Tortop vd., 2010:17).

Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte, İKY örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiş ve sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. İKY ile ilgili olarak üst kademe yönetimin sorumlu tutulmasıyla birlikte, bu alan stratejik yönetimin konusu olarak görülmüştür. Günümüzde gelinen aşamada ise, konunun politik boyutunun da giderek ağır basması sonucu, İKY'ne politik bir açıdan bakılmasını gerekli kılmıştır (Tortop vd., 2010:17).

1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Klasik kuram (geleneksel kuram) sanayileşmenin gelişme gösterdiği ondokuzuncu yüzyılda ortaya çıkmıştır. Temelde klasik iktisat doktrininden kaynaklanan kuram, insanların rasyonel hareket edeceklerini bir varsayım olarak kabul etmiş ve örgütün formel yapısı üzerinde durmuştur.

Tarihsel açıdan bakıldığında 1800lere kadar olan dönemde iş hayatında işçiler uzun saatler çalışmak zorunda olan birer köle gibiydiler. Tarımdan sanayiye geçen işgücü, sanayide alışkın olmadığı zor koşulları altında ezilmekteydi. Personel yönetimi kavramları henüz gelişmemişti. Personel yönetiminin iş hayatına geçişinde en önemli rolü 19.yüzyılda gelişen bilimsel yönetim yaklaşımımn oynadığını görmekteyiz (Yüksel, 2004:11-13).

Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth gibi Bilimsel Yönetim hareketinin kurucuları ise, çalışanlara karşı daha farklı bir yaklaşım içerisinde

olunması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Çalışanların yönetiminde, bilimsel ve objektif olunmanın önemli olduğunu vurgulamışlar, korkutma ve bezdirme gibi uygulamalara gidilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

O dönemde, "Bilimsel Yönetimin Babası" Taylor ve diğerleri çalışmalarında, sıklıkla araştırma laboratuarlarında bulunan bilimsel veri toplama ve analiz yöntemlerini kullanmışlardır. Çalışmalar, her iş için gereken hareketlerin ve kullanılan aletlerin incelenmesi ve her işin gerektirdiği zaman süresinin belirlenmesi konusunda yoğunlaştırılmıştır. Bu çalışmalar ile, işveren değerlendirmelerinin subjektif kriterlerden uzaklaştırılarak bilimsel verilere dayandırılması ve her bir iş için adil performans standartlarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Standardın üstünde üretim gerçekleştiren işçilere ise, ek teşvik ödemesi yapılması önerilmiştir. Bilimsel Yönetim prensipleri süratle yayılmıştır. Öte yandan, çalışanın aslında ekonomik kazanç yoluyla motive olduğu ve verimin sadece mali teşvikler yoluyla maksimize edilebildiği görüşü ileri sürülmüştür (Gök, 2006:8-10).

Yönetim süreci (genel yönetim) yaklaşımı içinde değerlendirilen Henry Fayol; Taylor'ın üretim hattını incelemesine karşılık örgüt ve yönetim olgusunu ele almış ve birtakım ilke ve yöntemler geliştirmeye çalışmıştır. Fayol yönetimi planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim olmak üzere beş işleve ayırmış ve bu kavramsal çatı altında on dört yönetim ilkesi geliştirmiştir. Daha sonraları bu ilkeler bazı değişikliklere uğramışsa da temel görüş, örgütte verimliliğin işçinin çabası yanında, yönetimin geliştirilmesiyle artırılabileceği konusunda odaklanmıştır. Bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan (işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan teknikler) geniş anlamda tanımlamaya (insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin geçiş süreci başlamıştır.

Bürokratik yaklaşım sanayileşen ve gelişen Batı toplumuna eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Yaklaşımın öncüsü sayılan Max Weber bürokrasiyi

kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen (nesnel), yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır (Yüksel, 2004:11-13).

Frederick Taylor ve yaklaşım öncülerinin görüşleri, yirminci yüzyılın başlarında, işçinin hammadde, sermaye ve makinelerle birlikte, sadece bir diğer üretim faktörü olduğu konusunda yaygın bir yönetim görüşünü ortaya koymuştur. Bu haliyle Bilimsel Yönetim, çalışanın birimine büyük ilgi gösteren, fakat işgörenin memnuniyetine hemen hemen hiç ilgi göstermeyen bir yaklaşım olmuştur (Gök, 2006: 8-10).

1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1923'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar, insan ilişkileri akımı için temel oluşturmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemekti. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür (Yüksel, 2004:13-16).

Hawthome çalışmaları, çalışanın verimliliğinin, sadece işin tasarım biçimi ve çalışanlara ne şekilde ekonomik ödüllendirme yapıldığından değil, aynı zamanda belirli sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini göstermiştir. Hawthome araştırmacıları olan Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger, çalışanların duygularının, heyecanlarının ve duygusallıklarının, grup ilişkileri, liderlik tarzları ve yönetimin desteği gibi iş şartlarından büyük ölçüde etkilendiklerini ve bu duyguların verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Calışanlara iyi ve saygılı davranmanın hem çalışanın memnuniyetini artırdığı, hem de daha yüksek verimlilik sağlanmasına olanak verdiği öne sürülmüştür. Mayo ve Roethlisberger araştırması, endüstride, davranış bilimleri tekniklerinin yaygın bir şekilde uygulanmasına yol açmıştır. Çalışanlara ilişkin bu tür programların tasarlanması ve yürütülmesi, yönetimin birinci sorumluluğu haline gelmiştir.

İnsan ilişkilerine geçiş, o dönem içinde sendikaların gücünün gittikçe artmasından da etkilenmiştir. Sendikalaşmayla birlikte, resmi çalışma prosedürleri ortaya çıkmış; bu, çalışanları, gelişigüzel ve despotik yönetim uygulamalarına karşı bir ölçüde koruma altına almıştır. Sendikalaşma, bazı firmalarda işgücü-yönetim ilişkilerinin bozulmasına yol açtıysa da pek çok işletmede deinsan ilişkileri prensiplerinin daha fazla kabulü sonucunu getirmiştir (Gök, 2006: 10-12).

Örgütte beşeri yönün önem kazanması insana bakış tarzında meydana gelen değişimden kaynaklanmıştır. İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı, klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken, insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı da neo-klasik örgüt kuramında yerini almıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise insan kalitesinin makine ve teknolojiden daha önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. 1960'lardan itibaren de insan ilişkleri yaklaşımı büyük ölçüde sona ermiştir. Zamanla insanı yönlendirmede yeni yöntemler geliştirilmiştir (Yüksel, 2004: 13-16).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Örgütlerdeki insan unsurunun önemi, neo-klasik yönetim anlayışı olarak da adlandırılan ve klasik yönetim anlayışına yöneltilen eleştiriler sonucu ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte vurgulanmaya başlanmıştır.

Gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları ve bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün olmadığı anlaşılmıştır (Tortop vd., 2010:27-30).

1960, 1970lerden günümüze kadarki dönem bir gelişme ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilimlerin gelişmelerinden ve sistem kuramından yararlanılmıştır. Sistem kuramı tüm örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlamıştır.

Klasik ve neoklasik kuramların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden

sağladığı geriveri yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Bu açıdan bakıldığında personel alt sisteminin örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülemeyeceği ortaya çıkmıştır. Sonuçta, sistem yaklaşımıyla ele alındığında personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün bütününün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir (Yüksel, 2004: 16-18).

Bu açıdan bakıldığında İnsan Kaynaklan yaklaşımının iki temel hedefi vardır. Bunlar (Gök, 2006:13):

- Organizasyon etkinliğinin artırılması
- Her bir çalışanın gereksinimlerinin karşılanması.

Bu bağlamda İKY geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte bu benzer konularda bile farkı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi ve yenilikçi ve değişimci bir yorumudur (Tortop vd., 2010:25).

İKY, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasını öngören personel yönetimine çağdaş bir bakış açışıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı "insan" öğesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimı, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Tortop vd., 2010: 27-30).

Bugün örgütler özellikle insan kaynaklarının nasıl yönetildiğiyle daha yakından ilgilenmektedirler. Örgütlerin önemli varlıkları, yalnızca finansal varlıklar değil; örgütte etkili yönetilebilecek doğru insanların doğru zamanda bulundurulmasıdır. Çünkü insan kaynaklarının etkili yönetimi; kazaların devamsızlığın ve hata oranının azalması demektir. Bu da dolayısıyla çalışanların moralinde, ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinde yükselme demektir (Can vd., 2009: 16).

1.1.4. Stratejik İKY

Son yirmi yıl içerisinde, etkisini günden güne arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü elde eden örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve insan kaynağına verilen önemi ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu süreçte İKY, karmaşıklaşan çevre koşulları sebebiyle daha da önemli hale gelmekte ve birçok yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açılımları olduğunu algılamaya başlamaktadır. Bu stratejik açılımların odak noktası ise keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılması ile ortaya çıkan bir anlayış olarak stratejik İKY'yi oluşturmaktır (Yavan, 2012:1-8).

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden "stratejik" insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları mimarisi metaforu değer yaratmanın önemini vurgulamakta ve insan kaynakları sistemlerini, sistemlerin gerektirdiği iş gücü kabiliyet ve yetkinliklerini, çalışan bağlılığı ve katılımını içermektedir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1171-1192).

Stratejik İKY'nin anlamı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşması ve performansını arttırması için bireylerin yetenek ve davranışlarını yaratan İK sistemlerini-İK politika ve faaliyetleri-oluşturmak ve yürütmektir (Yavan, 2012:1-8).

Stratejik İKY, örgüt performansı ve yenilik ile esnekliği güçlendiren örgütsel kültürün gelişmesini sağlamak amacıyla İKY fonksiyonlarını örgütün stratejik amaç ve hedeflerine bağlamak olarak da tanımlanmaktadır (Yavan, 2012:1-8).

Başka tanımlara bakacak olursak, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır. Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendiren örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır (Öğüt, 28.05.14).

Stratejik İK sürecinin ilk adımı örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algılamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi ise, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır. Örneğin, iş stratejisi olarak "maliyetleri kısma"yı belirlediğimizde, insan kaynakları stratejisi olarak "işgücü giderlerini azaltma" ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla, iş stratejileri, stratejik insan kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, etkin bir stratejik insan kaynakları yönetiminin belirleyicisi, insan kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki tutarlılıktır (Öğüt, 28.05.14).

1.1.5. Yetkinliğe Dayalı İKY

Günümüz işletmeleri rakiplerine karşı avantaj elde edip, en iyi olma istemi içerisindedirler. Bunun için de temel kaynak insandır. İşletmelerin sahip oldukları insan kaynağını en etkin şekilde değerlendirebilmeleri için, işletme politika ve hedefleri doğrultusunda modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir.

Modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise klasik personel yönetiminin ötesinde, insan kaynakları politikalarına yön veren, çözüm odaklı ve etkileri uzun döneme yayılmış pek çok yeni uygulamayı da içermektedir.

İşletmelerin politika, hedef ve stratejileri ile uyumlu olarak; planlanma, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans, ücret ve kariyer yönetimi gibi pek çok fonksiyonu yapılandırması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasında modern insan kaynakları yönetimi sistemlerinin temelini oluşturan yetkinlikler ön plana çıkmaktadır (Kızıldağ, 28.05.14).

Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. Temel yetkinlikler arasında; bilgi, beceri, deneyim, yetenek, stil, motivasyon sayılabilir. Yetkinlikleri sınırlandırmak olanaklı değildir. Liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, esnek olabilme gibi daha birçok yetkinlikten söz edilebilir. Önemli olan çalışanların yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilmek ve üstün performansı yaratabilmektir (Biçer ve Düztepe, 2003:13-19).

Dolayısıyla örgütler, oldukça geniş bir platformda kullanım alanı bulabilecek yetkinlikleri; farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanabilmektedir (Akyol ve Budak, 2013:155-171). Bu durumda İKY'nin işleyişinde, hangi niteliklere sahip bireylerden söz edildiğinin ve bu bireylerin nasıl geliştirileceğinin, yapılacak belirli işten daha geniş bir bağlamda düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Yani bireyin sadece yapacağı işe göre değil, örgüte ve onun temel yetkinliklerine göre konumlandırılması ve dinamik bir değişim süreci içinde değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Tak vd., 2007:233-266).

Yetkinlik bazlı İKY çalışanların, etkin performans için gerekli olan, tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru şeyleri yapmalarını sağlamaya ve organizasyonun sahip olduğu becerileri stratejik yönü ile aynı doğrultuda yapılandırmaya yardım etmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003:13-19).

1.1.6. Yetenek Yönetimi

Önceki bölümlerde anlatıldığı üzere insan kaynağını tıpkı diğer üretim faktörleri gibi, rasyonellik ilkeleri doğrultusunda ve katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri sıradanlaştırarak körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmelerin,

giderek dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız bir ön kabul haline gelmiştir. Bu zihniyet değişimine paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009:445-460).

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde "yetenek" bulunmaktadır ve bu nedenle insan kaynaklarında yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan "yetenek yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008:145-166).

Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandırarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin olmazsa olmaz şartı haline getiren araştırmacılar ise Hamel ve Prahalad olmuştur. Hamel ve Prahalad, işletme içerisinde, paylaşıma dayalı bir öğrenmenin ürünü olarak açığa çıkan yeteneklerin; her türlü bilgi, ustalık, deneyim, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşerek, işletmeye özgü temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun sonucunda da, kopyalanamaz rekabet gücünü oluşturduklarını ifade etmişlerdir (Altuntuğ, 2009:445-460).

Yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Bununla bağlatılı olarak yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir (Usta ve Geniş, 29.05.14).

İnsan kaynağı yöneticileri, yetenek politikasını başarıyla uygulayabilmek için öncelikle sahip oldukları yetenek kaynağını, rakiplerin yetenekleriyle ve pazar koşullarıyla karşılaştırarak; benzersizliklerini ve kopyalanamazlıklarını test etmeli ve bu işlemin sonucuna göre gerçek yeteneklerini belirlemelidirler. Daha sonra ise sahip oldukları yeteneklerin profilini ortaya çıkarmalıdırlar. Her görevin içerdiği bilgi, deneyim ve yetenek skalası ve çalışanların görevlere ilişkin algı düzeyleri birbirinden farklı olduğu için; yetenek/ görev eşleştirmesinde, çalışanların profillerini doğru tespit etmek, yetenek yönetiminin en kritik aşamasını oluşturmaktadır. Çalışanla, iş

çevresi ve işin gerektirdiği koşullara uyumsuzluk gibi sorunlar; işletme başarısızlığına sebep olacaktır (Altuntuğ, 2009:445-460).

IKY'nın klasik fonksiyonlarından olan eğitim ve geliştirme bu süreçte değişiklik geçirmekte ve bu yetenekler üzerine yoğunlaşmak suretiyle kendini yeniden yapılandırmalıdır. Genel olarak, yetenek yönetimi süreci; iş gücü planlaması, yetenek çatışma analizi, işe alma süreci, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, elde tutma faaliyetleri, yetenek özetleri ve yedekleme planları gibi tüm İKY fonksiyonlarını içermektedir (Usta ve Geniş, 29.05.14).

Sonuç olarak, yetenekli çalışanların en önemli rekabet aracı olduğu günümüz iş dünyasında, insan kaynaklarında yeni bir bakış açısı olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramının işletmeler tarafından dikkate alınmaması, onlara başarısız iş sonuçlarını getirebilecektir. Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunarak katma değer yaratmak isteyen işletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu bilinip, sahip olunan bu değerler iyi bir şekilde yönetilirse, rekabetçi üstünlük ve başarı kendiliğinden gelecektir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı, Tanımı, Önemi, Amaçları Ve İşlevleri

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlananı genel olarak "personel" olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994:10). İyi üretim iyi işgörenle, kaliteli insangücüyle sağlanır. Dolayısıyla insan kaynakları işlevinin temel amacı, bu kaynağın en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir (Akyüz, 2001:50).

Son yıllarda iş yaşamında büyük değişimler meydana gelmiştir. Değişimin başlıca nedeni olan küreselleşme olgusu, işletmelerin üzerine yeni bir rekabet baskısı getirmiştir. Çağımızda, herkesin yaptığı işte iyi olması gerekmektedir. Her işletme,

hem yeni teknolojiyi izlemek ve içselleştirmek, hem de kaliteli hizmet ya da ürün yaratmak zorundadır. Bu durumda, işletmelerin kendi çalışanlarına yeni bir gözle bakmaları gereği ortaya çıkmıştır. Nitekim 1980li yıllardan beri hayli moda olmuş olan insan kaynakları terimi bu yeni koşullardaki personel yönetimi anlayışını ifade etmektedir (Ergin, 2002:13-16).

Tarihsel açıdan bakıldığında İnsan Kaynakları kavramının ilk defa Springer adlı bir ekonomist tarafından, 1817 yılında kullandığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayoltarafindan yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. 1980lerin başlarında ise, İKY özellikle Çok Uluslu Şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır (Gök, 2006:16).

1.2.1. İKY'nin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalanndan, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999:13).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının arttırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Ancak globalleşen dünya, yeni yönetim teknikleri, işçi sendikaları ve devletin yasal düzenlemeleri gibi dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından

çıkarılmasına kadar insan kaynaklan yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, gerek kamu yönetimi alanında, gerekse işletme yönetimi alanında çalışma hayatının bütün yönlerini etkilemesi yanında, örgütte personel seçimi, sınıflandırma, kariyer yönetimi, motivasyon, yükselme, personel değerlendirmesi, hizmet içi eğitim, ücret yönetimi, disiplin, ödüllendirme, cezalandırma, emeklilik gibi mal ve hizmet üretimini doğrudan etkileyen alanları kapsamaktadır (Tortop vd., 2010:14).

Yoğun rekabetle karşı karşıya kalınan iş yaşamında insangücü en değerli kaynaktır. Bu nedenle insan kaynağının ziyan edilmemesine ve korunmasına çalışılır. Çalışanlarla ilişkilerde bireyi tatmin edecek, ve onun yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine imkân verecek iş fırsatlarının yaratılmasına uğraşılır; aynı zamanda bireyin katkısının ve ödüllerinin en çoğa çıkarılması amaçlanır.

Modern anlamda insan kaynaklan yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar.

Yukarıda verilen tanımlardan iki tip çalışmayı içerdiğini anlayabiliriz. Bunlardan birincisi eskiden personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. İkincisi ise insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri içerir(Yüksel, 2004:2-9).

1.2.2. İKY'nin Tanımı ve Özellikleri

İKY, yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genelkabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunu daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak İKY'nin farklı tanımlarının yapıldığını görüyoruz. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tortop vd., 2010:15-16):

"İKY, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır".

“İKY, örgütteki insan kaynaklarına odaklaşan stratejik ve operasyonel faaliyetlerin yönetimidir".

"İKY, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyetler ve görevlerdir".

“İKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür".

“İKY, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur".

İnsan Kaynakları Yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Yüksel, 2004:8-9).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Gök, 2006:21).

Genel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimidir (Açıkalın, 1994:12).

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı insan öğesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Canman, 1995:55).

Gök'e göre, tanımların vurguladıkları ortak konulardam hareketle İKY'nin hedefleri ve özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir (Gök, 2006:22):

- Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar
- Örgütsel hedefler ile çalışan isteklerini birleştirerek işletme üstünlüğünü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar
- Örgüt çalışanlarının, insan kaynaklan yönetimi uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir
- Örgüt çalışanlarının ve örgütün hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de örgütün diğer birimlerine katkıda bulunur
- İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında en önemli öğe olan çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır
- İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel hedefleri ve çalışanlann ihtiyaçlarını birbirinden ayn ve farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerin ve çalışanlann ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanlann ilişkilerini koordine eder
- Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek örgütsel değişimi destekler ve organize eder
- İKY, hiyerarşik yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir
- İKY, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

Fındıkçı'ya göre insan kaynakları yönetimindeki gelişmeler sonucu bu bölümün uğraş alanlarında son durum şöyle özetlenebilir (Fındıkçı, 1999:18-21):

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır.
- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işleri yerine getirilir.

- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanlann ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.
- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı "bilgi insanı"nı hazırlamak için uygun eğitim ortamları hazırlanır.

Bu tanımlar ve özelliklerin çokluğu İKY'ye verilen önemden kaynaklamaktadır. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşmektedir. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir (Tortop vd., 2010:15-16).

1.2.3. İKY'nin Önemi

Bugün çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişim ve yenilikler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, İKY'nin önemini hayli artırmtştır. Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı takdirde öncelikle işgücü devir oranı düşmektedir. Bununla beraber devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar da en aza inmektedir. Hatalı üretim oranının düşmesi, ürün ve hizmet niteliklerinin yükselmesi, yeniliklerin artması, çalışma ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi ve personel ile yönetici çatışmasının azalması, insan kaynaklarının etkin kullanımının diğer sonuçlarından bazılarıdır.

İKY'i önemli kılan güncel konular arasında en ön sıralarda yer alan nedenler şu şekilde belirtilebilir (Tortop vd., 2010:20-21):

- İnsan kaynaklarının maliyeti: Örgütlerin önemli varlıkları, yalnızca mali kaynaklar değil, örgütte etkili olabilecek doğru insanların doğru zamanda bulundurulmasıdır. Çünkü insan kaynağının etkili yönetimi kazaların, devamsızlığın ve hata oranını azalması demektir. Bu da dolayı olarak çalışanların moralinde, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde yükselme anlamına gelmektedir.
- Küreselleşme: Son yıllarda tüm dünyada çok uluslu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine yeni yükler getirmiştir. Bu ortamda dünya çapında küresel görevleri yerine getirebilmek için, bilgi, beceri: yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personele duyulan ihtiyaç İKYnce karşılanmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Personele değişik ülkelerde çalışabilmek için gerekli bilgi, beceri ve kültürel değişkenleri öğretecek eğitim verilmesi zorunluluğu doğmuştur.
- Değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı: 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyo-ekonomik düzendeki hızlı değişiklik ve yenilikler, İKY'nin önemini daha da artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşık ve hızlı değişim, çalışma ortamına da yansıdığı için çalışanların değişikliğe direncini tatminsizlik duygularını artırmıştır.
- Beceri gereklerinde değişme: Teknolojideki hızlı gelişmeler ve her alanda yaşanan değişim, çalışanların beceri eksikliklerini çarpıcı bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda kalite düşüklüğü, yetersiz üretim, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinde yoğunluk yaşanmaya başlanmıştır.
- Üretkenlik krizi: Yapılan araştırmalar gelişmiş ülkelerde son yıllarda üretkenlikte çok radikal düşüşlerin olduğunu göstermektedir. Buna karşılık 1950'lerden itibaren çok hızlı gelişen Japonya gibi ülkelerde bu oranın yükselmesi, bu ülkelerde insan kaynaklarına aşırı önem verilmesinin bir sonucu olduğu yorumlarının yapılmasına yol açmıştır.

1.2.4. İKY'nin Amaçları

İnsan kaynakları işlevinin amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akyüz, 2001:52-54):

Her şeyden önce, insan kaynaklan politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,

Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,

Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,

İşgörenlerin bir işlen başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işlen çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi.

İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,

En üstten en alta kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, "eşit işe eşit ücret" ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tamamları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,

İşgörenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

Konuyla ilgili olarak üzerinde durulan diğer noktalar daha vardır. Bunlar;

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır (Sabuncuoğlu, 2005:5).

Çalışanların, hem ekonomik hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden politikalar, programlar ve uygulamalar meydana getirmek (Gök,2006:13).

Örgüt içinde, çalışanların becerilerinin geliştirildiği ve bu becerilerini maksimum seviyede kullanmaya teşvik edildikleri bir çalışma ortamı yaratmak (Gök,2006:13).

İnsan kaynaklan programları ve uygulamaları, hem organizasyonun hem de çalışanın gereksinimlerini dengelemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirmek (Gök,2006:13).

Sabuncuoğlu, insan kaynakları yönetiminin bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçladığını belirtmektedir. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini artırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir. Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, uygun personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. (Sabuncuoğlu, 2005:3-4).

Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bundan dolayı İKY; verimliliği artırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek temel amaçlarını taşıdığı belirtilmektedir (Tortop vd., 2010:15-16).

1.2.5. İKY'nin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, The Society for Human Resource Management (SHRM) tarafından temel beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (http//www.shrm.org):

1.2.5.1. Kadrolama

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden bir tanesi, gereksinim duyulan sayı ve nitelikte personelin istihdam edilmesidir. Böylece örgütler faaliyetlerine kesintisiz olarak devam edebilirler. Kadrolama işlevi, örgütün beşeri yapısının oluşturulmasıyla

ilgilidir. Kadrolma işlevi kapsamında gerçekleştirilen temel faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

- Örgüt içindeki her bir işin gerekliliklerinin açık ve net olarak saptanması amacıyla, iş analizlerinin yürütülmesi.
- Örgütün hedeflerine ulaşması için, ihtiyacı olan insan kaynağı talebinin tahmin edilmesi
- Bu taleplerin karşılanması için, plan geliştirilmesi ve uygulanması.
- Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için, gereken işgören adaylarının oluşturulması.
- Örgüt içindeki işler doğrultusunda, işgören seçiminin yapılması.

1.2.5.2. Geliştirme

Personel geliştirme işlevi, iş başansım yükseltmek için personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu işlev kapsamında şu faaliyetler yerine getirilmektedir:

- Oryantasyon eğitimi ve işgören eğitiminin verilmesi.
- Örgüt ve yönetim geliştirme programlarının tasarlanması ve yürütülmesi.
- Örgüt yapısı içinde etkin takımlar oluşturulması.
- Bireysel performans değerlendirmelerinin yapılması için sistemlerin hazırlanması.
- Kariyer planlarının geliştirilmesinde işgörene yardım edilmesi.

1.2.5.3. Ücretleme ve Ödüllendirme

Ücret, personel ile örgüt arasındaki ilişkilerin odak noktasıdır. Personelin bir kurumda çalışmasının ana gerekçesi, bir gelir elde ederek yaşamını bağımsızca sürdürebilmektir. Ücretleme işlevi, örgütte adil ve dengeli bir ücret sisteminin ve ödeme planının geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler aşağıda verilmiştir:

- Tüm işgörenler için ücretleme ve ödül sistemlerinin tasarlanması ve yürütülmesi.
- Ücretleme ve ödüllerin adil ve tutarlı bir şekilde temin edilmesi.

- Personele ücret yanında yapılacak ödemelerin ve personele sağlanacak hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanması

1.2.5.4. İşgören ve Çalışma İlişkileri

Personelin örgütü benimsemesini, personel ve örgüt arasındaki ilişkilerin örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu işlev, şu faaliyetleri kapsamaktadır:

- Örgüt ve işçi sendikaları arasında bir arabulucu gibi hizmet verilmesi.
- Disiplin ve şikayet yönetim sistemlerinin tasarlanması.

1.2.5.5. Güvenlik ve Sağlık

Personelin güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bunlar:

- İşgören güvenliği ve sağlığı temin edilmesi amacıyla programların hazırlanması ve yürütülmesi
- Çalışanların performanslarını etkileyen problemlerde çalışanlara yardım sağlanması

1.2.Araştırma Kapsamında İncelenen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Her geçen gün insan kaynakları işlev ve uygulamalarının sayısı artmakta ve içeriği çeşitlenmektedir. İşlevlerin uygulanma önceliği ve içeriği ülkelere, sektörlere ve işletmelere göre değişmekle birlikte uygulamalara baktığımız zaman bazı İKY işlevlerinin daha yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bu işlevler aşağıda ele alınmaktadır.

1.3.1.İşgören Seçimi

İşgören temini ve seçimi işlevi, insan kaynakları yönetimlerinin temel ve belirgin işlevlerinden birisidir. Örgütsel hedeflerin ve başarıların gerçekleştirilmesinde, örgütlerin sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir faktördür. Bu nedenle nitelikli ve örgüt için en uygun

işgörenin işe alım süreci, günümüzde önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Gök, 2006:36-38).

Bir işletmenin insan kaynakları yönetim çalışmaları statik anlamda planlamayla başlar, iş analiz ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olarak işgören bulma ve seçmeyle yoluna devam eder (Sabuncuoğlu, 2005:77).

İşe alım süreci, işgören temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan uzun bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işgören temini uygulamaları, örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşgören temini ile nitelikli potansiyel işgörenlerin, aday havuzunda yer alması hedeflenmektedir. Aday havuzunun nitelik ve sayı bakımından zengin olabilmesi için, potansiyel işgörenlerin işletmeye çekilebilmesi gerekmektedir. Potansiyel işgörenlerin işletmeye çekilmesinde örgütün saygınlığı, işin örgüt içindeki saygınlığı ve önemi, eşit istihdam olanakları, örgütün çalışanlarının kalıcılığını sağlamaya yönelik uygulamaları, eğitim ve kariyer fırsatları, v.b. faktörler önemli rol oynamaktadır (Gök, 2006:36-38).

İşe alım sürecinin ikinci aşaması olan personel seçimi, her bir başvurunun değerlendirilerek, işe alınıp alınmamasına ilişkin kararın verildiği uzun bir süreçtir. İşgören seçim sürecinde başvuruların incelenmesi, mülakat, test gibi uygulamalar yürütülmektedir. Bu uygulamalar içinde görüşmelerin (mülakat), bu sürecin en önemli araçlarından olduğu belirtilmektedir. Görüşme yöntemi, işgören seçim sürecinin bir parçası olarak yirminci yüzyılın ortalarında popüler olmaya başlamış ve o yıllardan günümüze değin birinci araç olma özelliğini korumuştur. Organizasyonlar tarafından yaygın bir şekilde uygulanan bu yöntemin, gelecekte de geçerli ve etkin bir yöntem olarak devam etmesi beklenmektedir.

İşe alım sürecinin üçüncü aşaması olan sosyalizasyon ise, işe yeni başlayan işgörenin örgüt, çalışacağı birim ve yeni işi hakkında bilgilendirildiği bir oryantasyon sürecidir. Bu süreç yeni işe başla yan işgörenin örgütün politikaları ve uygulamaları ile ilgili bilgi edinmesi ve kendini bir ekip üyesi olarak hissetmesi bakımından önemlidir (Gök, 2006:36-38).

İşgören bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanır ya da saptanması gerekir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletmeye ve işgörene çok pahalıya malolabilir. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir adamın işe alınması nedeniyle yani doğru işe doğru adamın alınmaması nedeniyle işletme içinde iş-kişi veya kişilerarası uyumsuzluk ortaya çıkar, sonrasında da işletmeler için hayati önem taşıyan meseleler olan üretim ve verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü veya iş kazalarında artış kaçınılmaz olur.

Görüldüğü gibi işgören bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye çok pahalıya mal olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:78-79).

Seçilecek işgörende aranacak özellikler gerçekçi olmalıdır. İşe alınacak işgörenin taşıması gereken özellikler çok iyi saptanmazsa, seçim çalışmasının güçlü veya başarılı olması mümkün olmayacaktır. İşgörende aranacak özellikler işine uygun olmalıdır. Bu özellikler ne gereğinden fazla ne de az olmalı, kişi iş uyumu sağlanacak şekilde bir düzenleme yapılmalıdır. Bu amaçla işin tanımının yapılması, iş analizi yapılarak aranacak işgören özelliklerinin belirlenmesi gereklidir (Erdoğan, 1991:3-12).

Görüldüğü üzere işgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu öğenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.

1.3.2.Eğitim

Bundan önceki bölümde işgören seçim tekniğinin amacı, önemi ve işleyişi üzerinde duruldu. Ancak şurası bir gerçektir ki dünyanın hiçbir yerinde ve işletmesinde kusursuz bir işgören seçim tekniği henüz geliştirilmiş değildir. Bunun gerçek nedenini işgören seçim tekniğinin zorluğunda değil insanı tanımanın güçlüğünde aramak gerekir. Doğal karşılanması gereken bu yanılmadan kaynaklanarak işgören yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek için belirli boyutlara gelmiş hemen her işletmede eğitsel çabalara girişilir. Kaldı ki çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçekleştirilirse bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır. Bu nedenle eğitime beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin doğal bir parçası gözüyle bakmak gerekir (Sabuncuoğlu, 2005:123).

İşgören eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşüncelerinde, rasyonel karar alma kabiliyetlerinde, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve beceri yeteneklerini artırmayı amaçlayan eğitsel faaliyet ve uğraşların tümüdür. Bireyin üstüne düşen görevleri en etkili ve verimli biçimde yerine getirmesinin tek yolu da iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir. Eğitim faaliyetleri doğrultusunda gerekli becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesi, örgütlerin gelişiminin sürekliliği için geleceğe yönelik stratejik faktörlerdir.

Günümüzün rekabetçi modern işletmecilik anlayışı, eğitimi, gereği tartışılamaz, ileriye dönük bir yatırım aracı olarak görür. Çalışanların moral ve motivasyonlarını ayakta tutmanın, onlara özgüven kazandırmanın ve yaratıcılıklarını geliştirmeninen etkili yolu da eğitimden geçer. Sonuçta kazanan hem işgören hem de işletme olacaktır.

İlke ve amaçları belirlenmiş bir işgören eğitimi, değişik türde eğitim programlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, faaliyetlerine geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler

tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderlerinin belirlenmesi gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir (Akyüz, 2001: 75-82).Eğitim programlarının, üst yönetimden, en alt düzeydeki çalışanlara kadar, şirkette bulunan herkesi kapsaması gerekmektedir (Türkel, 1998:44).

Tüm bu anlatılanlar göstermektedir ki; örgütlerin insan potansiyeli, rekabet edebilmelerinde oldukça önemli bir faktördür. Küresel rekabet, kısalan ürün yaşam döngüsü ve hızlı bilgi tranferi gibi gelişmeler karşısında insan kaynakları, uzun dönemde işletmelere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bugün insan kaynağına yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri örgüte taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme, oldukça önemli yönetimsel bir görevdir (Gök,2006:38-40).

1.3.3.Performans Değerlendirme

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlemek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2005:183).

Performans genel anlamında belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalitatif ve kantiatif olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işi yapan bir bireyin, bir grup veya bir teşebbüsün o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak tanımlanabilir (Türkel, 1998:47-50).

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir.

Performans değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi yargıya varma işlemidir şeklinde tanımlanabilir.

Işgören verimliliğe katkıda bulunan çıktısının ölçülmesine performans değerlendirme denir.

İşletme yönetiminde performans değerleme yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerleme olgusudur. Dar anlamda bakıldığında performans değerleme sistemi, yöneitici ile işgören arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir.

En genel hatları ile performans değerleme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Her işletmede yöneticiler elemanlarını yeterli - yetersiz, davranışsal açıdan uyumlu - uyumsuz gibi gruplara ayınr. İşletmede çalışan her bir kişinin kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından, yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer bir işgörenin başkalarına göre farkından oluşur. Eğer kişi yeterli işgören grubu içinde ise, kendisinden beklenen davranışları yerine getiriyor, istenen sonucu kalite ve kantite olarak ortaya koyuyor demektir. İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlemesidir (Erdoğan, 1991:153-156).

İşgören değerlemesinde, işgörenlerin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceği bilinmelidir. İşgörenin kişisel özellikleri ve başarı durumunun ortaya çıkarılması amaçlanacağı gibi, gelişme ve yükselme yeteneklerini saptamaya dönük değerlemeler de yapılabilir. Böyle bir çalışma yapılırken, işgörenlerin fiziksel nitelik ve becerileri kolaylıkla saptanabilir. Ancak işgöreninpsikososyal niteliklerini, davranış ve kişilik özelliklerini saptamak pek de kolay değildir. Bu nedenle değerleme ne kadar dikkatli yapılırsa işgöreni işe yöneltme ve özendirmenin başarısı da o oranda artacak, dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır (Akyüz, 2001: 82-83).

Performans değerlendirmesi kaçınılmaz olduğundan dolayı sürecin etkili bir şekilde yürütülmesi için yöneticilerin gerekli bilgileri toplamaları gerekir. Bu bilgiyi

toplamaya çalışan yöneticiler son olarak birkaç tane soruyu yanıtlamak zorunda kalacaklardır (Türkel, 1998:47-50)

Performans değerlendirmesinin amaçları nelerdir?

Bireyin işinde hangi performans standartları uygulanmaktadır?

Performans değerlendirmesiyle hangi potansiyel problemler ortaya çıkmaktadır?

Hangi performans değerlendirme metodu en iyi bir şekilde değerlendirme amaçlarını yerine getirir ve potansiyel problemleri en aza indirger?

Bütün bunların ardında da, bir elemanın değeri, kalkıları, yetenekleri ve potansiyeli konusundaki bazı yargılar yer almaktadır. Performans değerlendirmesini pek çok kişinin gözünde sevimsiz yapan nokta, bu yargı sürecidir. Bilindiği gibi, bütün kisilerarası değerlendirmeler bazı öznelliklere açıktır. Yani, değerlendirme, değerlendirenin hata ve yanlılıklarından etkilenebilir. İşte bu nedenle de, mümkün olduğunca, hata ve yanlılıklardan arınmış, nesnel ölçme araçları geliştirmeye çalışılmalıdır. Sonuç olarak, yapılan bütün değerlendirmelerin amacı, insan kaynaklarini geliştirmektir. Bu nedenle de, yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının değerlendirilen kişilere geri dönmesi gerekir (Ergin, 2002:135-148).Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak işgören eksiklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgörendegerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıcaobjektif ölçütlere göre uygulanan işgören degerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.

1.3.4.Ücretleme

Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedeldir. Daha kısa bir tanımla ücret, emeğin fiyatıdır. Dar anlamda ise bir işletmede çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen paradır. İhtiyaçlarını en yüksek düzeyde sağlayan

doyurucu bir ücret, diğer tüm imkanlar bir tarafa, işgörenin mutluluğunu ve çalışma isteğini artıran en önemli ekonomik etkendir (Akyüz, 2001: 93-94).

Ücret politikaları, insan kaynakları yönetimlerinin diğer tüm işlevleri ile karşılıklı olarak desteklenmekte ve bu işlevler doğrultusunda geliştirilmektedir. Ücret politikalarında ve sistemlerinde, ücretin parasal boyutu yanında, örgütte yer alan herkesi motive edebilen değerli ve güçlü bir araç olma özelliği önemli bir yer tutmaktadır. Ücret sistemleri, örgütü işgörenler için çekici kılan, çalışanlann örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir süreçtir (Gök, 2006:46).

İnsan kaynaklarında ve endüstri ilişkileri sisteminde görülen gelişmelerin sonucunda, salt iş değerlemesi, çalışma süresi (haftalık, aylık, v.b.), kıdem, toplu sözleşme esasına dayalı geleneksel ödeme sistemleri geçerliliğini kaybetmekte, bu uygulamaların yerini, bireyin yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, yeni becerilerini dikkate alan esnek ya da kafeterya (cafeteria) olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar almaktadır. Ayrıca, ödeme sistemleri, örgüt stratejileri, işletme yapısı ve çalışanların davranışları tarafından belirlenen stratejik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gök, 2006:46-49).

İnsan kaynakları işlevinin yüklendiği en zor işlerden biri de işletmede yapılan işlerin ayrı ayrı değerlemeye ve gruplamaya tabi tutulması ve oradan objektif bir ücretleme sistemine geçiş yapmasıdır.

İş değerlendirmesini gerektiren en büyük neden hiç kuşkusuz ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesidir. İşler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel ve kabul edilebilir bir temel üzerinden ücretlenir. Bir çok işletmede yan yana iki atölyede aynı işi yapan iki işgörenden birinin öbüründen fazla ücret alış nedenini anlamak oldukça güç olmaktadır. Eğer işveren işgörene özel bir ayrıcalık tanımamışsa fazla ücret verilen işin yeniden değerlendirmesi gerekecektir. Benzer görevler arasındaki bu tür normal olmayan ücret farklılıklarını ve ondan kaynaklanan huzursuzlukları gidermek amacıyla işletmeler tutarlı ve gerçekçi bir iş değerleme tekniğine gereksinme duyarlar.

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur, işverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özellige sahip olduğu da unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir dolayısıyla da işgörenin performansı yükselir.

Amerika'da 750 şirketi kapsayan bir araştırma bulguları, şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet gücünü elinde tutan başarılı şirketlerin ücret ve performans yönetimi konusunda genel olarak benzer modelleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bu şirketlerde yüksek performans gösteren çalışanlar için tutarlı ve anlamlı bir ücret farklılaştırılmasına gidildiği, performans yönetim sisteminin gösterilen çabaların ödüllendirilmesinin çekirdeğini oluşturduğu, çalışanların performans düzeyi ile işletmenin başarısı arasındaki ilişki ve bunlara bağlı ücretleme ve ödüllendirme uygulamalarının tüm çalışanlara daha sık, açık ve detaylı şekilde iletildiği saptanmıştır.

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansıyla bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:227-246).

1.3.5.Ödüllendirme

Adından da anlaşılacağı gibi, ödül yönetimi dışarıdan verilen ödüllerin performansı artırma beklentisini içerir. Yöneticiler açısından işin pratik yönüne bakarsanız, bunun anlamı bir rekabet ortamında, üretimin kalitesini ve miktarını devamlı olarak artırmak, buna karşılık ücrete ayrılan gider dilimini sınırlı tutmak demektir. Ote yandan, çalışanların beklentileri ve "adil olma" zorunluluğu işleri daha da zorlaştırmaktadır. Yani, insan kaynakları yöneticilerinin yaptığı iş, örgütleri stratejik hedeflerine ulaşırken, tek tek elemanlarının da hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ödül yönetimi sistemlerini kurmaktır.

Ödül yönetiminin üç temel hedefi vardır:

- Uygun elemanları cezbetmek ve tutmak,
- Çalışanların performans düzeyini sürdürmek ya da artırmak
- Yasal yükümlülükleri yerine getirmek.

Bu hedefler belli bir bütçe içinde sağlanmaya çalışılır. Bu noktaları biraz daha açacak olursak: Ücretler, piyasa koşullarina göre iyi durumda olmalı ve insanların o işyerinde çalışmak istemelerini sağlamalıdır. İkinci nokta, performansın sürdürülmesi ve artırılması ile ilgilidir, ancak, bu süreç göründüğünden çok daha karmaşıktır.

Örgütler açısından bakıldığı zaman, ödüller elemanları güdülemek amacıyla verilir. Ancak ödüllerin hangi koşullarda güdüleyici olduğuna dikkat etmek gerekir. Beklenti kuramına göre, güdülenmenin olabilmesi için şu koşullar gereklidir:

İnsanlar, iyi bir performans göstermenin, belli ödüllerin elde edilmesini sağlayacağına inanmalıdırlar. Yani, performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar. Eğer, bir işletmede ödüller, iyi performans gösterenlere değil de, örneğin yöneticinin yakın olduğu kişilere verilirse, bütün sistem çöker (Ergin, 2002:161-172).

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ

Yenilik, 21. yüzyılda güçlü ekonomiler için olduğu kadar, örgütlerin başarısı ve rekabet gücü için de en önemli etmenlerden biridir. Özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüyebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği kaçınılmazdır.

IBM'in dünya çapında yürüttüğü araştırmada, 765 yönetici (CEO), yeniliğin günümüzde en önemli konulardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Mart 2006 tarihli, Global McKinsey araştırmasına katılan 3470 tepe yönetici, bugünün iş dünyasında değişime etki eden en önemli faktörün, yenilik olduğunu düşünmektedir.

Westwood ve Low, şu anki ekonomik ve iş dünyasının durumunu göz önüne aldığımızda, yeniliğin sadece büyüme için gerekli bir şey olmadığını aynı zamanda hayatta kalmak içinde zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Şirketler hızlı bir şekilde değişen pazar şartlarında rekabet edebilmek için yenilik yapmak zorundadırlar. (Yeşil vd., 2010:81-85).

İşletmelerin yenilik kavramını doğru algılayarak yenilikçi örgüt yapılarından ve yenilik stratejilerinden en uygun olanını seçebilmeleri gerekir.

Bu bölümde, yenilik ile ilgili kavramlar, yenilik gelişiminin evreleri, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri ve yenilik süreci konuları ele alınmıştır.

2.1. Yenilik İle İlgili Kavramlar

Yenilik kavramı, özellikle uygulamada kendisiyle ilgili başka kavramları da beraberinde getirmektedir. Yenilikle ilgili bu kavramlar çoğu zaman, yeniliğin tümünü içeriyor gibi görünse de, yanlış ve eksik anlaşılmalara yol açabilmektedir. Yeniliğin kapsamlı bir tanımlamasını yaparken yenilikle ilgili kavramları da ayrıca

irdelemek, karışıklıkların önlenmesi açısından son derece önemli ve gereklidir. Tek bir tanımla bu gerekliliği karşılamak mümkün değildir.

2.1.1. Yenilik

Yenilik ile ilgili farklı birçok farklı tanımla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlamaları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurların altını çizmek istedikleri anlaşılmaktadır.

Bir yenilik; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (TÜBİTAK, 2005:50).

Yenilik; bir fikri, satılabilir yeni yada geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir. Daha basit bir tanımla yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Yenilik; kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi/ yenilenmeyi), hem de bir sonucu (yenilik'i) kapsar (Ayhan, 1999:4).

Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde yenilik (inovasyonu) etkileyen faktörleri irdelemek ve Birliğin yenilik kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında da, yeniliğin yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanıyordu (www.inovasyon.org):

"*İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar*."

Ne demektir 'yenilik'? ‘Yenilik’, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) anlatır. OECD literatürüne göre, yenilik, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Ama aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir”, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (www.inovasyon.org).

Verilen bu tanımda, dikkati çeken nokta, gerek süreç gerekse sonuç açısından, 'pazarlanabilirlik' üzerindeki vurgulamadır. Yaratılan yenilik artımsal da olabilir (bir ürün, yöntem ya da hizmette birbirini izleyen küçük adımlar halindeki, '*incremental*' yenilikler); köklü ('*radical*') de; ama koşul pazarlanabilir olmasıdır.

Tanımda dikkati çeken diğer nokta ise, dönüşüme konu olan 'fikir' üzerinde hiçbir nitelemenin olmamasıdır. Ne var ki, artık, yenilik (inovasyon) konusu olan hemen hemen her ürün, üretim yöntemi ya da hizmetin bilim ve teknoloji içeriği (muhtevası) yükselmiş durumdadır ve çağın jenerik teknolojileri temelinde giderek de yükselmektedir. Bu durumda, ister istemez, inovasyon sürecinin kendisi de giderek bilim ve teknoloji ile çok daha fazla ilintili hale gelmiştir ve artık ana kaynağını da bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni fikirler, yeni bulgular oluşturmaktadır. Yaşadığımız çağın bu özelliğini de göz önünde tutarak, yenilik kavramı, son çözümlemede, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmeyi anlatır, diyebiliriz (www.inovasyon.org).

Avrupa Birligi (AB) Komisyonu'na göre, yenilik, " süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade eder ". Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatmaktadır (TÜSİAD, 2003:23).

Bu tanımda dikkat çeken en önemli nokta yukarıda belirtildiği üzere, “pazarlanabilirlik" tir. Tanıma göre, ister yeni bir ürün yaratılsın, isterse mevcut bir ürün geliştirilsin yenilik sonunda ortaya çıkan sonucun mutlaka pazaranabilir olması gerekmektedir.

Tanımda yer alan başka bir konu, yenilik süreci sonunda ortaya çıkan sonucun sadece bir ürün olmaması, bir hizmet ya da bir üretim yöntemi de olabilmesidir,

“Yenilik" kavramı, TÜSİAD tarafından “bilim ve teknolojinin ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürülmesi" (TÜSİAD, 2003:24) şeklinde tanımlanmıştır.

Yenilik ile ilgili başka bir tanım, bilginin yenilik sürecinde oynadığı rolü açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Amerikan Ulusal Bilim Kurumu tarafından 2001 yılında yapılan tanıma göre, “İnovasyon (yenilik) bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir”. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir işgücü ve alt yapıdır (TÜSİAD, 2003: 24).

Bu tanımda bilgiye ilave olarak “yetenekli işgücü” ve alt yapı” faktörlerine de dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla, günümüzde bilgi yenilik için gerekli bir unsur olmakla birlikte, nitelikli insan gücü ve bilginini yeniliğe dönüşmesine yardımcı olan diğer alt yapı unsurlarına da ihtiyaç bulunmaktadır.

Başka tanımlara bakacak olursak (Tuncel, 2012:86-87):

Yenilik yeni ve yararlı bir mamulün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanılmasını kapsayan bir süreçtir.

İşletme içi uygulamalalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, veya yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır (Luecke, 2003:3).

Şirketler yenilik (inovasyon) yoluyla da değer yaratabilir. Yenilik (İnovasyon), henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanır. Çoğu zaman kaynaklara sahip olunmadığı, bunların kiralandığı unutulmamalıdır, örneğin, Emirates Havayolları, 1985 yılında faaliyete geçtiğinde, ilk uçuş hatları için kiraladığı tek bir uçağı kullanıyordu. Bu yaklaşımda, değer yaratmanın yolu, değerli

bir kaynağa ya da savunulabilecek bir konuma sahip olmak değil, yeni bir şey denemenin doğasında bulunan belirsizliği etkin bir şekilde yönetmektir (Ateş, 2010:15).

Yenilik olmaksızın, maliyetler fırlar, rakipleriniz sizi yakalar, müşteri ihtiyaçları karşılanamaz, müşteriler başkalarımı kaçar, şirketler duraklama yaşar, can çekişir ve ölürler. Yenilik, kaliteden ödün vermeksizin, kar sağlayan kazançları artıran ya da şirketin maliyetlerini azaltan bir fikrin başarılı şekilde uygulanmasıdır. Yenilik, hiç kimsenin satın almadığı yeni ve acayip bir ürün değildir. Yenilik, hiç kimsenin uygulamayı beceremediği çok parlak bir fikir de değildir. Yenilik, yazarkasanın zilini çaldırmayan bir buluş patenti de değildir. Yenilik, eylemle oluşturulur. Yeniliğin heyecan yaratıcı hatta ilginç bile olması gerekmez. Yenilik çoğunlukla sıradan, sıkıcı, temellere geri dönen bazı yeni şeylerin yapılmasıdır.

Yenilik en çok görülemediği, bir sır olduğu zaman etkilidir. Coca Cola'nın formülü nedir? Bir arama motoru herhangi bir şeyi nasıl bulur? Yenilik muhteşem bir fikir olmak zorunda değildir. Pek çok önemsiz ilerleme oldukça büyük anlam ifade eder ve kopyalanmaları da bir o kadar zordur. Yenilik yüksek teknoloji ürünü olmak zorunda da değildir (Ateş, 2010:19-20).

İşletmelerde yenilik, firma performansını iyileştirme bakış açısıyla, bir işletmenin faaliyetlerindeki planlanmış değişiklikleri ifade etmektedir. Yukarıda bahsedilen yenilik teorisi tartışmasından yararlanılarak, Kılavuz'da kullanılan yenilik kavramı, aşağıdaki niteliklerle karakterize edilen değişiklikleri göstermektedir (TÜBİTAK, 2005:38-39):

Yenilik, yenilik faaliyetlerinin sonucu üzerindeki belirsizlikle bağlantılıdır. Yenilik faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir, örneğin, Ar-Ge'nin pazarlanabilir bir ürünün başarıyla ortaya çıkmasını sağlayacağı veya yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez.

Yenilik yatırım içerir. İlgili yatırım, sabit ve maddi olmayan varlıkların edinimi olduğu kadar, gelecekte potansiyel getiri sağlayabilecek diğer faaliyetleri de (ücretler, malzeme veya hizmet satınalmaları gibi) içerebilir.

Yenilik yayılma gösterir. Yaratıcı yeniliğin faydaları nadiren tümüyle yeniliği icat eden firma tarafından kullanılır. Yeniliği benimsemek suretiyle yenilik yapan firmalar, bilgi dağılımlarından veya orijinal yeniliğin kullanımından fayda sağlayabilir. Bazı yenilik faaliyetleri için, taklit maliyetleri geliştirme maliyetlerinden çok daha düşük olabilir, dolayısıyla yenilik yapmaya yönelik teşvik sağlamak üzere etkin bir tahsisat mekanizması gerekebilir.

Yenilik yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir. Yeni bilgi, yenilik yaratan firma tarafından yenilik faaliyetleri sırasında üretilebilir (yani, firma içi Ar-Ge yoluyla) veya çeşitli kanallar yoluyla dışarıdan kazanılabilir (örnek, yeni teknoloji satınalımı). Yeni bilgi kullanımı veya mevcut bilginin kombinasyonu, standart rutinlerden ayırt edilebilen yenilikçi çabalar gerektirir.

Yenilik, firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satınalma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak (ya da basit şekilde rekabetçiliği korumak) yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar.

2.1.2. Yaratıcılık

Yenilik ve yaratıcılık birbirinin devamlılığını sağlayan kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Certo yaratıcılığı; "yeni fikirleri benzersiz yollarla birleştirme için yararlı çağrışımlar yapabilme yeteneği" olarak ifade etmektedir. Yaratıcılığın özünde, işletmelerde kaliteyi arttırabilmek için yeni fikirler sağlamak olmasına karşın, yenilik de bu fikirleri harekete geçirme olarak belirtilmektedir.

Heap yaratıcılığı; "varolan bilgiler arasında ilişki kurabilmenin yanı sıra yeni ilişkiler oluşturabilme, yeni deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi" olarak ifade etmektedir. Ürün yeniliklerinde, varolan bilgiler arasında ilişkilendirme yapabilme yaratıcılık özelliği sayesinde ön plana çıkabilmektedir. Yaratıcı düşüncenin getirdiği analitik düşünebilme ve sentez yapabilme özelliği, işletmelerin rekabet ortamında en önemli silahı konumundadır.

Gurten yaratıcılığı; üretimde yeni fikirler olarak tanımlarken, bu fikirleri inceleyerek, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmeyi yenilik olarak belirtmektedir.

Yaratıcılık, esneklik, orijinalite ve fikirlere duyarlılığın bileşiminden oluşmakta ve geleneksel düşünceden ve yapıdan kurtulup daha çok farklılıkların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda yaratıcılık, fikir üretirken çeşitliliği, yenilik ise çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerektirmektedir.

Amabile yaratıcılığı, yeniliğin üretilebilmesi ve bireysel fikirlerin ya da küçük grupların bireysel çalışmalarının bileşimi olarak adlandırmaktadır.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılabileceği gibi yaratıcılık ve yenilik, iki birbirini tamamlayabilen kavramdır. Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye çevrilebilmektedir.

2.1.3. Değişim

Değişim, örgütsel değişim boyutuyla incelendiğinde; planlı yada plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, varolan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir.

Yenilik herhangi bir işi yeni bir yolla gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır. Buna paralel olarak yenilik, sadece ürüne yönelik değil aynı zamanda düşüncede veya süreçlerde de yeni bir oluşu veya yapılışı ifade etmesinden dolayı değişikliği ifade etmektedir.

Buna bağlı olarak da değişim ve yenilik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Yeniliğin olması için değişimin gerçekleşmesi gerektiği gibi, değişim gerçekleştirmeden yeniliğin olması mümkün olamamaktadır (Yılmaz ve Kocasaraç, 2010:51-64).

Dolayısıyla, değişim ve yenilik bu noktada karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için varolan yenilikleri etkin kullanabilme yeteneği esastır.

2.1.4. Teknoloji

Teknoloji genel anlamda, organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir. Teknoloji sadece fiziksel donanımların etkin kullanılması sonucunda stratejik bir rekabet aracı değildir. Aynı zamanda fiziksel donanımların, işletmelerin zihinsel ve yenilikçi yapılarıyla bir bütün oluşturması gereklidir.

Teknoloji, yenilikle ilgili diğer kavramların aksine yeniliği zorunlu kılan bir rol taşımaktadır. İşletmenin yeni teknolojilerle karşılaşması ve bunları uygulaması, organizasyon boyutunda yeniliklerin yapılmasını da zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme teknolojik değişimi, yapısal ve fiziksel donanımlarda yenilikler yaparak gerçekleştiremezse verim elde etmesi mümkün olmayacaktır.

Öte yandan yenilikler, var olan teknolojinin geliştirilmesine yönelik ortaya konulan süreç; belli bir süre içerisinde pratik kullanım sonucu, ürün ve süreçte meydana gelen gelişme; ve piyasada önemli etki yaratan yeni ürün veya süreçlerdir (Uzay vd., 2012:147-149). Dolayısıyla teknoloji ve yenilikler birbirini tamamlayan kavramlar olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, teknoloji, aynı zamanda organizasyonlarda ne tür faaliyetlerin gerçekleştireceğini, özellikle çalışanların sahip olması gereken ayrıcalıklı nitelikleri, organizasyon yapısını, ürün yada hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen ve verimliliği artıran organizasyonda yenilenmeyi sağlayan bir faktör olarak görülmektedir.

2.1.5. Araştırma-Geliştirme

Firmaların yenilikleri geliştirebilecekleri veya edinebilecekleri özel yenilik faaliyetleri olan Ar-Ge aşağıda özetlenen diğer birçok faaliyeti içermektedir (TÜBİTAK,2005:39):

Firma, yeni bilgi edinmek için temel ve uygulamalı araştırmaya, özel icatlar veya mevcut tekniklerin değiştirilmesine yönelik olarak doğrudan araştırmaya girişebilir.

Firma, yapılabilir ve uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yeni ürün veya süreç kavramları ya da başka yeni yöntemler geliştirebilir. Bir aşama şunları kapsayabilir: a) geliştirme ve test etme ve b) tasarımları veya teknik fonksiyonları değiştirmek üzere ilave araştırma. Dolayısıyla da Ar-Ge faaliyetleri içerisinde yer alan yeni bir ürünün veya üretim sürecinin araştırılması, tasarımı, adaptasyonu ve test edilmesi, yeniliğin ortaya konması açısından oldukça önemli aktivitelerdir. Ar-Ge faaliyetleri, firmanın sahip olduğu teknolojik yetenekler sayesinde elde edilen açık ve kapalı bilginin firma içi paylaşımıyla ortaya çıkmaktadır.

Firmalar, Ar-Ge faaliyetleriyle yeni ürün ve süreçlerdeki yaratıcılıklarıyla yeniliğin kaynağı olmaktadırlar (İrmiş ve Özdemir, 2011:139-159)

Ar-Ge faaliyetlerinde hedef yeni bir ürün geliştirmek veya geliştirilmesine bilimsel altyapı sağlamaktır. Ar-Ge, mevcut bir ürünün daha etkin veya geliştirilerek üretilmesi ya da hiç üretilmemiş ama ileride üretilmesi planlanan, pazarda öncü olmak amacıyla bir alanda yürütülen özel çalışma etkinlikleridir. Ar-Ge, adından da tam olarak anlaşıldığı gibi önce bir araştırma, henüz bulunmamışı bulma ve sonra da bilgiyi veya bir ürünü geliştirme veya yenilemeyi içerir. Yeni bir ürün geliştirmek veya mevcut bir ürünün daha etkin veya geliştirilerek üretilmesi amacıyla yürütülen etkinlikler aşağıdaki çalışmaları kapsar (Yalçın, 2009:1-3):

- Araştırma Çalışmaları
- Geliştirme Çalışmaları
- Mühendislik Çalışmaları

Yukarıda anlatılanlardan anlaşılacağı üzere, Ar-G, üretim ve teknolojik yeniliklerde, dönüşüm süreçlerinde değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir.

Dolayısıyla, yenilikçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse üretim süreçlerini iyileştirmede, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.

Ar-Ge yenilik sürecinde hayati bir rol oynamakla birlikte, çoğu yenilik faaliyeti Ar-Ge bazlı değildir ve yüksek vasıflı işçilere, diğer firma ve kamu araştırma kurumlarıyla etkileşimlere ve bilgi öğrenimi ve kullanımını mümkün kılan bir organizasyonel yapıya dayanmaktadır (TÜBİTAK,2005:32).

2.1.6. Girişimcilik

Girişimcilik, işletmenin büyüklüğünü veya yaşını değil; yenilikçilik faaliyetlerini ifade etmektedir ve işletmenin ekonomik veya sosyal çabalarında potansiyellerinde amaçlı, odaklanmış bir değişim yaratma çabasıdır.

Schumpeter'e göre girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Ayrıca; girişimcilerin, ekonomik büyümenin de itici gücü olan inovasyonların aracı olduğuna inanmaktadır. Gerçekten de özellikle son dönem girişimlere bakıldığında, girişimcilerin mutlaka yeni ürün, süreç veya uygulamalar ile öne çıktıkları görülmektedir. Örneğin Apple, Samsung gibi şirketlerin son dönemde ortaya çıkardığı telefonları yeni ürün ve uygulamalar açısından inovatif girişimler bağlamında değerlendirilebilir. Bu bağlamda, girişimcilik süreci ve faaliyetleri yenilik ve teknolojiler de içermektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:47-67).

Girişimcilik kavramı Top'a göre; girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel ismidir; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap verebilen veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Top,2006: 7).

İrmiş'e göre girişimcilik en dar tanımıyla, yaratıcı insan faaliyeti olup, bir örgütü kurma ve bu örgütü faaliyete geçirme sürecidir. Girişimciliğin ana unsuru, risk alma, proaktif davranma ve yenilik yapma veya değer yaratma sürecidir. Bu durumda girişimci, yeni şeylerin tasarlanmasında yaratıcılığını ortaya koyan, yeni fikirlerin oluşturulmasında, uygulamaya konulmasında ve bunların geleceğe taşınmasında, hem kendi toplumunda hem de dünya üzerinde ulaşabildiği her yerde katalizör görevi gören kişidir. Özellikle hızlı büyüyen işletmelerin büyüme aşamalarında, bu işletmelerin girişimcilerinin yenilikçi olmaları ve fikir düzeyindeki yenilikleri aktif hale getirmeleri büyük rol oynamaktadır. Girişimcinin, beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan problemleri çözme yeteneğinin yenilikçiliğiyle ilgili olması, girişimci ve girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik yapmaktadır (İrmiş ve Özdemir, 2011:139-159).

İster bir şirkette, ister kamu hizmeti veren bir kurumda ya da isterse tek bir kişinin evinin mutfağında başlattığı yeni bir girişimde olsun, yenilik girişimciliğin özgül bir işlevidir. Yenilik, girişimcinin yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratmasının ya da mevcut kaynaklarla zenginlik yaratma potansiyelini artırmasının aracıdır (Drucker, 2003:121).

Sonuç olarak yenilik-teknoloji-AR-GE-girişimcilik ilişkisini değerlendirecek olursak yenilik faaliyeti, girişimci bir faaliyet olup, hem işletmelerin hem de ülkelerin gelişmesinde ve rekabet güçlerinde büyük rol oynamaktadır. Pek çok araştırmada, araştırma ve geliştirme harcamalarının yenilik girişiminin belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, Ar-Ge faaliyetlerinin beklenen ve tasarlanan sonuçları vermesi için "yenilik yapılması" düşünülen alan ya da konuyla ilgili yeni bilimsel bilgi ve yeni düşünceye ihtiyaç vardır. Yenilik herhangi bir alan ya da konuda bir "yeni inşa" etkinliği olduğuna göre, böyle bir sonuç için yeni bilgi ve düşüncenin varlığı kaçınılmazdır. Ayrıca, yeniliğin başarısı için teknolojik yeterlilik ve özerklik oldukça önemli görülmektedir. Nihayetinde de bütün yenilik çabalarının ve Ar-Ge faaliyetlerinin başarılı olduğu düşünülmemektedir. Mesela, Kanada'da firmaların %65'i Ar-Ge faaliyetinde bulunmakla beraber, bu firmaların yarısı yenilik faaliyetini başarıyla gerçekleştirmiş ve yeni bir ürün veya bir süreç ortaya çıkarabilmişlerdir (İrmiş ve Özdemir, 2011:139-159).

2.1.7. Yaratıcı Yıkım

Pazarın değer verdiği herhangi bir yenilik, şirketin destekçisi ya da yaratıcısı olarak görülmektedir. Intel'in mühendisleri ne zaman müşterilerinin değer verdiği yeni bir bilgisayar çipi üretseler, rakip firmalar hemen benzerlerini üretmeye girişmektedirler. Dell, IBM, Toshiba ile öteki kişisel bilgisayar üreticileri, yeni çipi hızlı bir biçimde ele geçiriyor ve böyle yaparak müşterilerine daha hızlı ve daha güçlü makineler üretiyorlar.

Fakat yenilik aynı zamanda yıkıcı da olabilir. Elli yıldan daha fazla bir zaman öncesinde, ekonomist Joseph Schumpeter, yeniliğin ekonomik, sosyal ve kurumsal "yaratıcı yıkıcılık rüzgarlarını'' anlatıyordu. Herhangi bir yeniliğin yarattığı rüzgarlar, şirketlerin ve kurumların eski çalışma tarzlarını alıp götürmektedir. 19. yüzyıl süresince, kitlesel üretimdeki yenilikler yerel ayakkabı üreticilerini, terzileri ve başka esnafları yok etmiştir. Bu örnekleri bugün de görüyoruz: Home Depot, Borders ve Staples gibi büyük mağazalar, küçük donanım mağazalarını, kitapçıları ve ofis malzemeleri satan perakendecileri ve benzerlerini yok etmektedir. Elektronik, farmakoloji, hizmet sektörü ve başka alanlardaki yenilikler surekli olarak yerleşik ürün ve hizmetlerin altını oymaktadır. Yeniliklere ayak uyduramayan şirketler ve kurumlar silinip gitmektedirler (Luecke, 2003: XIII-XIV).

Yeni teknoloji devrimlerini veya tekno-ekonomik paradigmaları başlatan radikal yenilikler mevcut firmalar için yıkıcı da olabilmektedir. Bu, zaman içinde firmalar veya endüstriler arasındaki rekabette görülmektedir. Firmalar yeni teknolojilere; Ar&Ge ayırdıkları pay, sektördeki konumları ve teknoloji tipleri ile tepki vermektedirler. Diğer yandan firmaların sosyo-kurumsal altyapı ile yeni ortaya çıkan tekno-ekonomik sistem arasındaki uyumsuzluk nedeniyle tepki verememeleri de muhtemeldir (Polattaş, 2009:1-46).

2.1.8. Taklit

Yenilikle en çok karıştırılan kavramlarından biri de taklittir. Pratik hayatta, genellikle, yenilik bir veya birkaç firma tarafından başlatılmakta, diğer birçok firmalar, bu teşebbüslerin uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Bu nedenle başka

firmaları taklit eden işletmelerin yaptıkları değişimleri yenilik olarak niteleyememekteyiz. Ancak, taklit faaliyetleri işletmeler için yenilik kadar önemlidir ve onlara gelişme ve verimlilik açısından büyük yararlar sağlayabilmektedir. Yeni bir mamul veya hizmet üretiminin, ya da yeni bir fikir veya sürecin ilk uygulayıcısı olmak, yani yenilik yapmak piyasada rakiplere kıyasla bir üstünlük vermektedir. Ancak yenilikleri taklit ederek veya ıslah ederek durumunu güçlendiren ve lider durumuna geçen işletmeler de az değildir. Ayrıca, taklit yeniliğe oranla daha az masraflıdır ve daha önce başkaları uyguladığı için taşıdığı başarısızlık riski çok daha azdır. Ancak, taklit, bir yerde işletmeyi bağımlı hale getirmektedir. Diğer bir deyimle, yenilik olmadıkça taklitten söz edilemez. Hele, planlı olmayan körü körüne kopyacılık, işletmeyi başarısızlığa götürür (Eren, 18-19).

2.2. Yenilik Gelişim Evreleri

İnsanlık tarihi iki temel değişim evresi içermektedir. Bunlar zirai ve endüstriyel devrimidir. Bununla birlikte birçok düşünür ve yorumcu bizim, bilgi yoğun ekonomiyi içeren üçüncü evrenin içinde olduğumuzu kabul eder.

Zirai devrim çiftliklerde şekillendi. Emek ve toprak bu zenginlik kuşağının temel girdileriydi. Toprağın elde edilmesi ve kullanılması zenginliğin temel kaynağıydı. Bu dönemdeki en önemli çıktı yiyecekti. Endüstriyel devrimin başlamasıyla temel girdiler emek, sermaye ve hammadde olarak belirlendi, mamül mallar ana çıktıları teşkil etti ve fabrikalar bu dönemin birer sembolü oldular. Değişimin üçüncü evresi kişisel bilgisayar (PC) sembolüyle özetlenir. Buradaki ekonomik girdiler hardware, software ve wetware olarak sınıflandırılır (Oğuztürk vd., 2003:253-273).

Yenilik gelişimi de başlangıcında günümüze kadar içinde bulunduğu sosyal ve bireysel çevrenin etkisiyle sürekli bir gelişim kazanmaktadır. Yeniliğin yönünün belirlenmesinde ve türünün belirlenmesinde de bu gelişim evreleri önemli rol oynamışlardır.

Daha önceki bölümde yenilik ile ilgili bazı önemli kavram ve konular ele alınmıştır. Bu bölümün temel amacı, şirketlerdeki yenilik faaliyetlerinin nasıl geliştiğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, yenilik süreci tarihsel bir bakış ile değerlendirilmiştir.

2.2.1. İcatlar Dönemi

Sanayi devrimi, 19.yüzyılda birçok teknolojik yeniliği de beraberinde getirmiştir. Klasik iktisatçılar, bu devirde teknolojik değişimin ve sermaye artırımının makinelerin gelişimiyle mümkün olacağına inanıyorlardı. Özellikle bu teknolojik yenilikler işletmelerin ekonomik güçlerinin de göstergesi olmuştur. Yenilik adı altında teknolojik icatlar anlaşımaktadır. Eski ekonomiden yeni ekonomiye geçiş aşamasında yenilik olarak adlandırılan icatlar önce yeniliğin başarısı olarak kabul edilse de daha sonra önemini yitirmeye başlamıştır.

2.2.2.Teknoloji İtmeli Model (Doğrusal Model)

Bu modeller 1950 ve 1960'li yıllarda yenilik (inovasyon) sürecini açıklamaya yönelik olarak önerilmişlerdir. Doğrusal modellerde yenilik (inovasyon) süreci doğrusal bir hat boyunca ilerleyen ve belli girdilerin kendiliğinden çıktılara dönüştüğü bir süreç olarak incelenmektedir. Doğrusal inovasyon modellerinin iki alt türü bulunmaktadır. Birinci model inovasyonu açıklamaya yönelik 1950'li yılarda geliştirilen "bilim/teknoloji itişli model" dir. (Şekil 1)



Şekil1: Bilim/Teknoloji İtmeli Model

Kaynak:Tuncel,2012:95

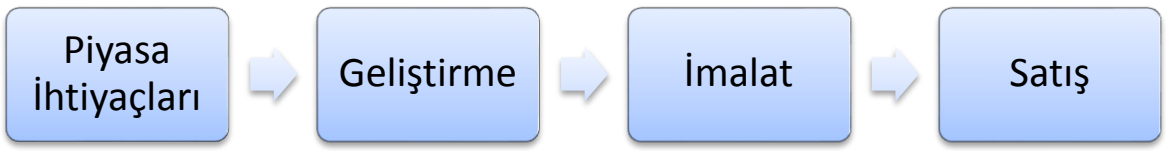
Burada bilim adamları temel bilimlerdeki gelişmelere bağlı olaral önemli icatlar yapmakta, teknoloji uzmanları bunları ürün geliştirme düşüncelerine uygulamakta, mühendisler ve tasarımcılar onları test etmek için ürün prototiplerine çevirmektedir.

Son olarak, pazarlama ve satışlar potansiyel tüketiciler için ürünün tanıtım ve promosyonunu gerçekleştirmektedirler, yeniliğin (inovasyonun) temel kaynağı bilimsel ilerlemeler olmaktadır. Bu nedenle temel bilimlerin ortaya koyduğu önemli değişmeler mühendislik süreciyle birleşerek yeniliğe dönüştüğü için yenilik radikal bir karakter gösterebilmektedir (Tuncel, 2012:94-95).

2.2.3. Talep Çekmeli Model

İkinci doğrusal model ise 1960'll yıllarda geliştirilen piyasa çekişli model olarak tanımlanan modeldir. (Şekil 2) Bu model müşterilerle yakın ilişkilerden sonuçlanan yeni düşüncelerin bir başlatıcısı olarak pazarlamanın rolüne değinmektedir. Piyasa çekişli modelde pazarlamadan elde edilen bilgiler sırasıyla Ar-Ge, tasarım ve mühendislik ve daha sonra imalat sürecine aktarılırlar.

Şekil 2: Talep Çekmeli Model



Kaynak: Tuncel, 2012:95

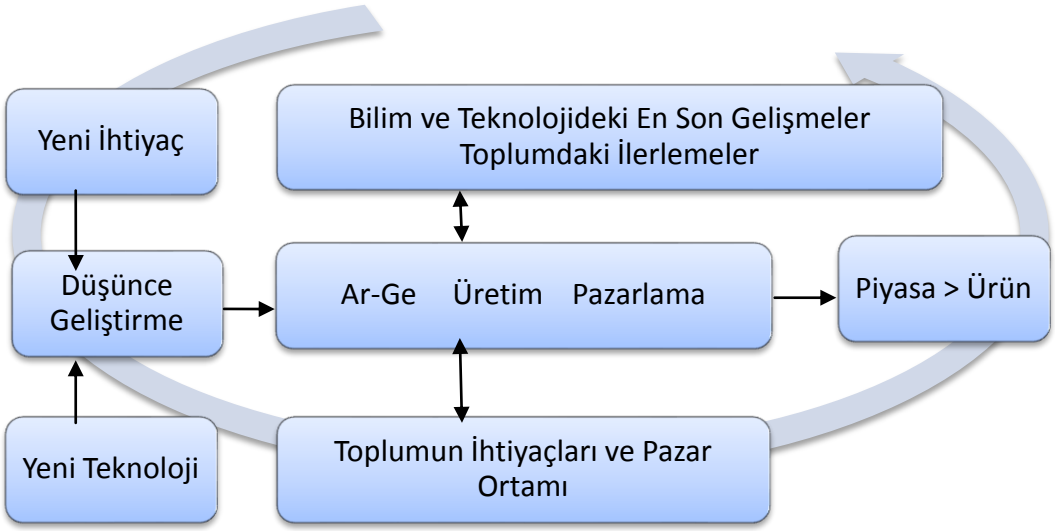
Pazarın ihtiyaçlarına yanıt bulmak amacıyla firma bünyesinde araştırma ve geliştirme süreci yönetilmektedir. Tüketici gereksinimleri kendini belli bir ürün ya da hizmete talep şeklinde ortaya koymakta ve bu süreci iyi gözleyen firmalar bu talebi karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretimi sürecine yönelmektedirler. Bu modelde yeniliğn kaynağı pazar gereksinimleri ve tüketici istekleri olduğu için teknoloji itişli modelden farklı olarak büyük teknolojik icatlar sonucunda ortaya çıkan radikal yeniliklere pek raslanmamaktadır (Tuncel, 2012:95).

2.2.4. İnteraktif Model

Doğrusal modellerin yeniliği açıklama konusundaki yetersizliklerine bağlı olarak farklı aktör süreçlerin birbirinden etkilendiği daha interaktif inovasyonmodelleri geliştirilmişti. İnovasyon sürecini açıklamaya yönelik doğrusal modeller, yerini pazar

talebinin yönlendirdiği etkileşimli süreçlere bırakmıştır. Bu model bilim itişli ve pazar çekişli modellerinin birlikte uygulanması sonucu oluşmuştur. Bu modelde teknolojik fırsatlar ile piyasa ihtiyaçlarının sürekli etkileşim halinde olduğu bir yapı mevcuttur. Yenilik sürecinde sürekli olarak birbirleriyle etkileşim halinde olan farklı kaynak ve güçler bulunmaktadır.

Şekil 3 : İnteraktif Model



Kaynak: Tuncel, 2012:97

Yenilik süreçlerinin üzerinde bilginin transfer edildiği içsel ve dışsal bağlantıları içeren iletişim yolları bulunur. Yenilik süreci örgütün yeteneklerini ve hem pazar hem de bilim tabanına bağlantılarını temsil eder. Bu süreci etkin olarak yönetebilen örgütler yenilik çalışmalarında başarılı olacaklardır. Bu modelin merkezindeki Ar-Ge, mühendislik ve tasarım, imalat ve pazarlama ve satışlar örgütsel fonksiyonlardır. Bu model de doğrusal bir yapıda görülebilirken, iletişim akışı doğrusal değildir. Geribildirim için bilgi vardır. Bununla beraber, sadece Ar-Ge ve pazarlama ile değil, bilim tabanı ye pazar gibi bütün fonksiyonlar arasında bağlar oluşur. Bu modelin önemli bir özelliği geribesleme sürecine dayandığı için öğrenme yeteneğine sahip

olmasıdır. Öğrenme yeteneğinin var olması Yenilik sürecinde ortaya çıkacak bazı aksamaların giderilmesine ve böylelikle sürecin daha iyi yönetilmesine olanak tanır, Şekil 3'de tanımlandığı gibi yenilik süreci teknolojik gelişme ve toplumsal ihtiyaçların değişmesinden geribesleme almak suretiyle yeniden kurgulanmaktadır (Tuncel, 2012:95-97).

2.2.5. Entegre Model

Daha önceki tartışmalar yenilikçiliğin çok karmaşık, doğrusal olmayan, geri besleme gerektiren bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardı.

1980'lerin ortasında Japonya da elektronik ve otomobil sektörlerinde yenilikçilik sürecindeki çalışmalar bir dördüncü jenerasyon entegre modelini ortaya çıkarmıştır. Bu modelin esası bilgi paylaşımına dayanır. Bilgi paylaşımı vasıtasıyla, Japon üretim gelişim sürecini araştıranlar, bütünleşme modelinin daha etkin gelişme daha hızlı ilerleme de avantajlarını belirlediler.

Bu modele göre, firmadaki farklı bölümlerin (AR-GE, pazarlama, ürün geliştirme, imalat v.b.) yeni ürünün geliştirilebilmesi için hep birlikte çalışmasını öngörmektedir. Bu durum firmaların ürünün piyasaya sürülmeden önceki geliştirilme aşamasındaki geçen süreyi önemli ölçüde kısaltmaktadır. Bütünleşme modeli tüm fonksiyonel gelişime paralel ve daha etkin ve kapsayıcı bütünleşmeyle ilerler bu da daha yüksek bilgi işlem verimliliğine yol açar (Oğuztürk vd., 2003:253-273).

2.2.6. Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme

1990'lı yıllarda odak entegrasyondan şebekeleşmeye doğru kaymıştır. Rothwell tarafından geliştirilen modele göre, yenilikçi olmak için firmaların farklı birimlerini ve aktivitelerini entegre etmesinin yanı sıra "yenilik sistemi" olarak da isimlendirilen sistemin firmalar dışındaki kısımlarını oluşturan tüketiciler, müşteriler, girdi sağlayan firmalar ve diğer kurumlarla da ilişkilerin sıkılaştırılması ve sağlamlaştırılması gerekmektedir. Bu on yıl aynı zamanda yenilik sistemi teorisinin ortaya çıktığı on yıl olmuştur.

Ana düşünce, firmaların yenilikçi olabilmeleri için sadece firma içi departmanlar arası işbirliğini ve etkileşimini sağlamak yetmemektedir. Bunun yanında bilginin diğer kaynakları olan diğer firmalar, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kullanıcılar ve girdi sağlayanlar ile de sağlam bağlantılar kurulmalıdır.

Yenilikçilik süreci bugün ağ örgüsüne benzemektedir. Bu birkaç anahtar eğilimin sonucudur. Bunlar: uluslar arası alanda artan stratejik birleşmelerin sayısı ve birlikte yürütülen AR-GE çalışmaları, yönetim zincirindeki esnekleşmenin giderek farkında olma ve büyük firmalarla küçük firmalar arasındaki ağ örgüsü şeklindeki ilişkileri olarak sıralanabilir (Oğuztürk vd., 2003:253-273).

2.2.7. Bilgi (Knowledge) ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model

Schumpeter, işletmelerin bundan sonraki başarıları, bilgiyi doğru kullanabilmeleri ve yeni ürün geliştirebilmelerine bağlı olarak gelişeceğini belirtmiştir. Eski ve yeni ekonomik koşulları ve kaynakları incelendiğinde bilgi yoğun ekonomiyle yüz yüze kalındığı görülmektedir. İşletmelerin organizasyon yapılarını ve çalışan profilini bilgi tabanlı ekonomiye uyum gösterecek şekilde düzenlemeleri kaçınılmaz hal almıştır.

1990lı yılların sonu ile birlikte firmaların rekabetçi güçlerinin ana kaynağı olarak hızlı öğrenmeye karşı bir ilgi ortaya çıkmıştır. Bu ilgi sonucunda bilginin meydana getirilmesi, elde edilmesi, transferi, bütünleştirilmesi ve kullanılması çoğu teorinin odak noktasını oluşturmuştur. Bilgi temelli firma teorileri ve kaynak tabanlı firma teorisi gibi yeni yaklaşımlar bu noktayı odaklarına almışlardır.

En yenilikçi firmalar en rekabetçi firmalardır ve bu firmalar ellerindeki bilgi kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanırlar ve firmanın tamamının kollektif bir şekilde öğrenmeleri sağlanır. Firmalar ne kadar hızlı öğrenirler ise o derece piyasa değişikliklerine adapte olabileceklerine ve cevap verebileceklerdir (Oğuztürk vd., 2003:253-273).

2.3. Yenilik Kaynakları

Peter Drucker, yenilik peşinde koşan firmalar için yenilik aramada yardımcı olacak organizasyonlar için yedi fırsat kaynağına işaret etmektedir. Bunlardan ilk dördü

girişimcinin veya firmanın bizzat faaliyetlerini sürdürdüğü ortamda bulunmaktadır ve kurum içindekiler bu dört unsuru kolaylıkla müşahede edebilirler. Diğer üçü ise kurum dışından gelmektedir. Sözkonusu yenilik fırsatları artan güçlükler ve belirsizliklere göre şu şekilde sıralanmaktadır (Ayhan, 1999:7-8);

- Beklenmedik başarılar veya başarısızlıklar,
- Tahminler veya beklentilerle sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar,
- Varlığı kabul edilen temel bir süreçte eksiklikler veya süreç ihtiyacı,
- Endüstri ve pazarın yapısındaki herkes için sürpriz olan değişimler,
- Savaşlar, tıbbi yenilikler, doğa ve doğaüstü olayların sebebolduğu nüfus hareketleri, insanların sahibolduğu eğitim düzeyi, meslekleri, coğrafik konumları ve nüfus yoğunluğu,
- Ekonomideki alçalma ve yükselmelerin getirdiği moda, anlayış ve hayat tarzlarındaki değişimler,
- Yeni bilgilerin sebep olduğu değişiklikler.

Evet, bu kaynaklar her ne kadar sahip oldukları risk, tehlike ve karmaşıklık bakımından birbirlerinden farklı olsalar da, birbirleriyle çakışırlar ve yenilik potansiyeli pekâlâ aynı anda bu alanlardan birkaçında bulunabilir. Ama hepsi birlikte ele alındığında, bütün yenilik fırsatlarının büyük çoğunluğunun kaynağı bunlardır (Drucker, 2003:122).

2.3.1. Beklenmedik gelişmeler

İlkin, yenilik fırsatı kaynaklarının en kolay ve en basit olanını ele alalım: beklenmedik olan şeyler. 1930'lu yılların başlarında, IBM bankalar için tasarlanmış ilk modern hesap makinesini geliştirdi. Ama 1933'te bankalar yeni teçhizat satın almadılar. Şirketi kurtaran şey—şirketin kurucusu Thomas Watson'un sık sık anlattığı bir öyküye göre—beklenmedik bir başarıdan yararlanması oldu: New York Halk Kütüphanesi bir makine satın almak istiyordu. Bankaların tersine, New Deal'ino ilk günlerinde kütüphanelerin parası vardı ve Watson tersi durumda tümüyle elinde kalacak bu makinelerden 100den fazlasını kütüphanelere sattı.

Beklenmedik başarı ve başarısızlıklar, işte böyle, üretken yenilik fırsatı kaynaklarıdır, çünkü çoğu şirket bunları reddeder, görmezden gelir, hatta öfke duyar.

1905 yılı dolaylarında bağımlılık yaratmayan ilk narkotik olan novokaini bulan Alman bilimciler, bunun uzuv kesme gibi büyük cerrahi müdahalelerde kullanılmasını düşünmüşlerdi. Ne ki, cerrahlar bu gibi müdahalelerde tam anesteziyi tercih ediyorlardı; bu tercihlerini bugün de sürdürüyorlar. Buna karşılık novakain dişçilere çok çekici gelmişti. Bu ilacın mucidi, hayatının geri kalan kısmını, bir diş okulundan ötekine koşturup, dişçilerin bu soylu buluşu kendisinin öngörmediği uygulamalarda kötüye kullanmalarını men eden konuşmalar yaparak geçirdi.

Şirketlerin tipik bir bir aylık veya üç aylık raporun birinci sayfasında sorunlar listesi yer alır—elde edilen sonuçların beklentilerin gerisinde kaldığı alanların listesi. Performansın bozulmasının engellenebilmesi bakımından böyle bir enformasyona elbette ihtiyaç vardır. Ama böyle bir şey aynı zamanda yeni fırsatlann dikkat alanına girmesini engeller. Olası bir fırsatın ilk kez farkına varıldığı alan genellikle bir şirketin bütçede öngörülenden daha iyi bir sonuç elde ettiği alanda olur. Dolayısıyla gerçek girişimci şirketin iki adet birinci sayfası vardır: bir sorunlar sayfası, bir de fırstlar sayfası. Yöneticiler her iki sayfayı incelemeye de eşit zaman ayırmalıdır (Drucker, 2003:122-124).

2.3.2. Bağdaşmazlık Durumları

Alcon Laboratuvarları 1960lı yılların başarı öykülerinden biriydi, çünkü şirket kurucularından Bill Conner tıp teknolojisindeki bir bağdaşmazlık durumundan yararlanmasını bilmişti. Katarakt ameliyatı dünyanın en yaygın üçüncü ya da dördüncü cerrahi müdahale usulüdür. Geride kalan 300 yıl boyunca, doktorlar bu ameliyatı o derece sistemleştirmişlerdi ki, geriye "eski usul" olarak bir tek lifi kesme işi kalmıştı. Göz cerrahları lifi kusursuzca kesmeyi öğrenmişlerdi, ama bu işlem ameliyatın geriye kalan kısmından o kadar farklı ve onunla öylesine bağdaşmaz şeydi ki, çoğu zaman ondan ödleri kopardı. Bu işlem diğerleriyle bağdaşmıyordu.

Doktorlar lifi kesmeye gerek bırakmadan eritebilecek bir enzimin varlığını 50 yıldır bilmekteydiler. Conner'in bütün yaptığı, bu enzime birkaç aylık raf ömrü kazandıran

bir koruyucu katmak oldu. Göz cerrahları bu yeni bileşimi derhal benimsediler ve Alcon bu bileşimin dünya çapındaki tekeli haline geliverdi. 15 yıl sonra, Nestle bu şirketi çok yüksek bir fiyata satın aldı (Drucker, 2003:124-125).

Bağdaşmazlık aramak için en iyi yerlerden biri işletmelerin kendi müşterileridir. Onların şikayet ve karşılanmamış ihtiyaçlarında gerekli olan tüm ipuçlar vardır. Örneğin, Facebook'un başarı sırrı da bunda olduğunu söyleyebiliriz. Facebook kurucuları MySpace vb. sosyal ağların nasıl olduklarını ve nasıl olmaları gerektiğini çok başarılı bir şekilde analiz ederek ortaya çıkan çelişki ve uyumsuzlukarı kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımış ve bu fırsatlar, rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermiştir.

2.3.3. Süreç İhtiyaçları

Bir süreçte düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır (http://www.extension.iastate.edu). Sanayi Devrimi ve sonraki teknolojik gelişmeler, işletmelerin bu süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerini ve zaman içinde tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine imkan tanımıştır.

Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, işletmelerin yenilik yapabilmeleri için aslında birer fırsattır. Bu yeniliklerde beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan yada demografik yapının çeşitliliğinden de yararlanılabilir. Gelişen küresel ve yeni ekonominin gereği ortaya çıkan uyumsuzluklar, özellikle yeni ürün ve hizmet üreten işletmelerin belli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermektedir.

Süreç içerisindeki değişimler, işletmelerin yenilik stratejisine da kaynaklık edebilmeli ve örnekteki sosyo-kültürel yapıdaki değişime uygun tüketim kalıplarının farklılaşmasına paralel olarak üretim ve hizmet geliştirilebilmelidir.

Örneğin, şimdi artık medya dediğimiz şeyin kökeni, süreç ihtiyaçlarına tepki olarak 1890 yılı dolaylarında geliştirilmiş iki yeniliktedir. Bunlardan birisi Ottmar Mergenthaler'in gazetelerin çabuk ve büyük sayılarda üretilmesini mümkün kılan Linotipi'ydi, öteki ise sosyal bir yenilikti: ilk gerçek gazete yayımcıları olan Times

lan Adolph Ochs, New York World'den Joseph Pulitzer ve William Randolph Hearst'in icat ettikleri modem reklamcılık. Reklamcılık sayesinde karın kaynağı pazarlama haline gelince, haberleri fiilen maliyetsiz olarak dağıtma imkanı ortaya çıktı (Drucker, 2003:126-127).

2.3.4. Endüstri ve Pazar Değişiklikleri

İşletme açısından değerlendirildiğinde pazarın küçülmesi ve işletmenin çevresinin küreselleşmesini yönlendiren gelişmeler ele alınabilir. İşletmelerin, ürün akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği yönünden engellerinin kaldırılması olarak algılandığı küreselleşme, yenilik stratejilerini geliştirmek ve işletmelerin yenilik yapmaları için iyi bir avantaj olarak kabul edilebilir.

2.3.5. Demografik Değişiklikler

Nüfustaki, yaş yapısındaki, düzendeki, işsizlikteki ve eğitim-gelir seviyelerindeki vb. gibi demografik yapıdaki değişime bağlı olarak bir yenilik fırsatı doğabilir.

Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının bir gereği olarak demografik yapıyı etkileyen faktörlerde hızla değişim göstermektedir. Nüfus dağılımları, gelir dağılımları, eğitim durumları ve yaş grupları demografik yapının çeşitliliğini ve ekonomik yapı içerisindeki değerini etkilemektedir.

Demografik yapı incelenirken üzerinde önemle durulması gereken kriterlerden biri de işsizliktir. Çünkü işsizlik, pazardaki tüketici talep miktarını, ürün ya da hizmetin niteliğiyle ilgili talepleri de doğrudan etkileme gücünü göstermektedir.

Eğitim düzeyinin artması ve bu düzeyi dolaylı etkilediği düşünülen kitle iletişim araçları da demografik yapıda değişimler yaratabilmektedir. Bu faktöre bağlı olarak tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıyı göz ardı etmemeli, üretim ve hizmet sürecinde bu yapının değişimindeki farklılıklara göre farklı trendler oluşturabilmelidir. İşletmelerin dış çevre analizlerinde demografik yapıyı da dikkate almaları ve değişimin oluşturduğu fırsat ve tehditleri stratejilerini belirlerken kullanabilmeleri önemli rekabet avantajı sağlayabilecektir.

2.3.6. Algılama, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişiklikler

"Bardağın yarısı dolu" ile "Bardağın yarısı boş" sözleri aynı olguyu anlatırlar, ama çok farklı anlama gelirler. Bir yöneticinin bardağı algılayış biçiminin yarı dolu'dan yarı boşa dönüşmesi büyük yenilik fırsatlarının önünü açar.

Örneğin, eldeki bütün olgusal veriler son 20 yılda Amerikalıların sağlık durumlarının - ister yeni doğan bebeklerin ölüm oranıyla, ister çok yaşlı insanların hayatta kalma oranlanyla, ister kanserin sıklığıyla (ciğer kanseri hariç), ister kanser hastalığını yenme oranlarıyla, ister başka etmenlerle ölçülüyor olsun - görülmemiş bir hızla iyileştiğini göstermektedir. Böyle olmakla birlikte, kolektif hastalık kuruntusu bütün ülkeyi pençesine almış durumda. Sağlık konusu geçmişte hiçbir zaman bu kadar büyük bir endişe veya korku kaynağı olmamıştı. Birden bire, sanki her şey kansere veya kalıcı kalp rahatsızlıklanna veya erken bunamaya neden oluvermeye başladı. Besbelli ki, bardağın yarısı boş.

Amerikalıların, sağlık konusundaki büyük ilerlemelerden sevinç duyacakları yerde, ölümsüzlüğün hala ne kadar uzağında olduklarından yakındıkları anlaşılıyor. Bu bakış açısı buluşçular için bir sürü fırsat yaratmış, yeni sağlık dergileri için, egzersiz kursları ve yürüme bantları vb. için ve her türden sağlıklı gıdalar için yeni pazarlar ortaya çıkarmıştır.

Algı değişikliği olguları değiştirmez. Onların anlamlarını değiştirir - hem de çok hızlı bir biçimde. Bilgisayarın bir tehdit ve sadece büyük şirketlerin kullandığı bir şey olmaktan çıkıp, insanların vergilerini hesaplamak için kullandıktan bir şey haline gelmesi için iki yıldan kısa bir süre yetti. Böyle bir değişikliği dayatan şeyin ekonomi olması şart değildir; aslında ekonomiyle hiçbir bağlantısı da olmayabilir. İnsanların bardağın yarısını dolu mu, yoksa boş mu gördüklerini belirleyen şey, olgular değil ruh halidir ve ruh halindeki bir değişiklik de, çoğu zaman durumun sayılarla ifade edilmesine direnir. Oysa bu egzotik bir şey değildir. Somut bir şeydir. Tanımlanabilir. Test edilebilir. Üstelik, yenilik fırsatı olarak kullanılabilir (Drucker, 2003:128-129).

2.3.7. Yeni Bilgi

Bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgideki yeni gelişmeler yeni ürünler, fırsatlar ve piyasalar yaratabilir.

Son yıllarda artık dünyada her geçen gün birçok yenilik gerçekleştirilmektedir. Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimler bilginin ve teknolojinin doğru kullanımına bağlı güçlü stratejilere sahip işletmelerin artışına yol açmaktadır.

Bilgiye dayalı yeniliğin pazara bağımlılığı bütün öteki yenilik türlerinden çok daha fazladır. Bir İngiliz şirketi olan De Havilland, ilk jet yolcu uçağını tasarlayan ve imal eden şirket olmuştu, ama pazarın neye ihtiyaç duyduğunu analiz etmemiş ve o nedenle de, iki kilit unsuru tespit edememişti. Bunlardan birisi bileşimdi-yani, bir jet uçağının havayolu şirketine en büyük avantajı kazandırabileceği hatlardaki doğru büyüklük ile doğru yolcu sayısının denkleştirilmesiydi. Diğer unsur da aynı derecede sıradan bir seydi: Havayolu şirketleri bu kadar pahalı bir uçağı satın alabilmek için gerekli parayı nereden bulacaklardı? Havilland yeterli, bir kullanıcı analizi yapmayı başaramadığı için, ticari jet uçakları sektörüne sonuçta iki Amerikan şirketi-Boeing ile Douglas-el koydu (Drucker, 2003:130-132).

Yenilikten yararlanacağı düşünülen kullanıcının ihtiyaçlarının dikkatle analiz edilmesi de şarttır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kalıplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni trendleri takip etmeye başlamışlardır. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için, Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri önemlidir.

2.4. Yenilik Türleri

Yenilik kavramının çeşitli tanımlamalarının yapıldığı gibi yenilik türlerinin sıralanmasında da birçok sınıflandırmayla karşılaşmak mümkündür. Yenilik türleri gelişim sürecinde başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına

karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Literatürde en yaygın sınıflama şeklinin; ürün ve süreç yenilikleri; radikal ve kademeli yenilikler olduğu görülmektedir. İşletmelerin yenilik kaynaklarına ve stratejilerine göre yenilik türlerini belirlemeleri mümkündür. Başka yenilik türleri ise organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliğidir.

2.4.1. Ürün ve Süreç Yenilikleri

Ürün ve süreç yenilikleri daha çok işletmenin öncelikli hedeflerine göre oluşturulmuştur. Ürün ve süreç yenilikleri eş zamanlı olarak meydana gelmektedir. Bir yandan yeni bir ürün yaratma hedefi, öte yandan da bu ürünü pazarın kabul edebileceği bir fiyata üretebilecek süreci yaratma hedefi. Bu bağlamda, yeni ürün ve onu üretecek olan sürecin birbirine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Bazı yeni ürünler, pazara hakim olma başarısını göstermek için, önce kendisini üretecek olan süreci beklemek zorundadır (Luecke, 2003:12).

2.4.1.1. Ürün Yenilikleri

Yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu yenilik biçimi teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerdei yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir (Tuncel, 2012:87).

Ekonomik koşullardaki değişimler tüketici ihtiyaçlarında ve tercihlerinde kaymaya yol açarken yeni ürün ya da hizmetler için talep yaratabilir. Aynca, teknolojik değişimler, geçmişte ortaya çıkarılamayacak olan yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılabilir. Açık bir örnek vermek gerekirse, tümleşik devrelerin geliştirilmesi, vakum tüpleriyle üretilmesi mümkün olmayan yüksek işlem kapasiteli ve satın alınabilir kişisel bilgisayarlarını üretmesini sağladı (Ateş, 2010:17).

Ürün yeniliklerini gerçekleştirirken işletmeler, genelde mevcut ürünleri için tüketicilerden ve çevreden alınan geribildirimleri değerlendirerek ürünlerini yeniden pazara sunmaktadırlar. Yeni ürün gelişim sürecinde önemli olan bir diğer konu ise

bilginin doğru ve zamanında kullaılması ve iç ve dış çevrenin sürekli analiz yapılmasıdır. Analiz yapılırken sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil aynı zamanda olası tehdit ve fırsatlarında doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır.

Ürün yeniliklerinin türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Dünya için yeni ürün: Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir yada mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.

Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün): Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenilikler işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.

Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.

Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett-Packard jet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri artırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.

Maliyetin düşürülmesi: Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler,

işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.

Yeniden konumlandırma: Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen daha çok tüketici algılamalarından dolayı bir analjezik yani ağrı kesici olarak pazarda markalaşmıştır.

Hizmet sektöründeki yenilikler: Yeniliklerin önemli rol oynadığı bir başka alan da hizmet sektörüdür. ‘‘Müşterilere daha iyi nasıl hizmet edebilirim?’’ diye düşünüldüğünde büyük değişiklikler olur. Örneğin, Dell Computer Corporation’un ürettiği kişisel bilgisayarlar çok iyidir; fakat rakiplerinin sunduğu makinelerle aynı teknolojiyi paylaşmaktadırlar. Dell’i başkalarından ayıran ya da orijinal yapan ve rekabette öne geçiren, aracıları ortadan kaldırması ve ürettiği bilgisayarları doğrudan müşterilerine satma stratejisidir. Arz zincirini yönetme konusunda daha sonra yapılan yenilikler, bu stratejiyi hızlı ve etkin kılarak, Dell'i dünyanın en başarılı PC üreticisi yapmıştır (Luecke, 2003:13).

Tasarımda yenilikler: Ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır. Ancak, bir ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişıklikleri urun yeniliği değildir. Bununla birlikte, bunlar aşağıda ele alındığı üzere pazarlama yenilikleri olabilir. Rutin sistem yükseltmeleri veya düzenli mevsimsel değişiklikler de ürün yenilikleri değildir (Tübitak, 2005:52).

2.4.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu yenillik biçimi tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir (Tuncel, 2012:87).

Teknolojik değişimler, yeni ürünlerin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ya da hizmetlerin daha etkin bir şekilde üretilmesini ya da kalitelerinin artırılmasını mümkün kılabilir. Örnek vermek gerekirse, internetin yükselişi, bankaların verimliliklerini artırmalarım ve rutin işlemlerdeki hataları azaltmalarını mümkün kıldı (Ateş, 2010:17).

Oslo Kılavuzunda (TÜBİTAK, 2005:53-55) bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.

Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir.

Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir.

Teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik techizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır.

Hizmet yaratılması ve tedariğine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, techizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Buna örnekler: ulaştırma nızmetlerında GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin

uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir.

Süreç yenilikleri, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardıma destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir (TÜBİTAK, 2005:53-55).

2.4.1.3. Ekolojik Yenilik (Eko-Yenilik)

Özellikle OECD ülkeleri ve gelişmiş ülkelerdeki birçok işletme son yıllarda çevresel sorumluluk bilincinin sürdürülebilir rekabet ortamındaki önemini kavramıştır. Çevresel sürdürülebilirlik olarak adlandırılabilecek bu sorumluluk anlayışı genellikle işletmelerin kaynak kullanımında ekonomikliğini ve çevre kirliliğinde azalmayı hedeflemektedir.

Kyoto protokolüyle birlikte işletmeler çevreye daha duyarlı olmaya başlamış ve sorumluluk anlayışıyla birlikte ürün gelişimindeki çalışmalarını bu yönde geliştirerek yenilik stratejilerini belirlemeye başlamıştır. Öncelikle çevresel sürdürülebilirlik, işletmenin hedeflerini değiştirebilmek için harcamalarını dengelemesini ve "yeşil ve rekabet" bilincinin gelişmesini amaçlamaktadır.

2.4.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Radikal ve kademeli yenilikler, yeniliklerin bıraktıkları etki düzeyine göre adlandırılmaktadır. Kademeli yenilikler, organizasyonun devamlı ilerlemesini sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve organizasyonun sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlar. Radikal yenilikler ise organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal ve kademeli yenilik arasındaki fark, organizasyonun bütününün yapılan yeniliklerden etkilenmesi ve yapılan dönüşümlerden etkilenmesinin göstergesidir.

2.4.2.1. Radikal Yenilik

Radikal yenilik, aşamalı yeniliğin aksine, varolan teknoloji ya da yöntemlerden farklı bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelmektedir. Devrim yaratan yenilik ve sürekli olmayan yenilik sık sık radikal yeniliğin eşanlamlısı olarak kullanılmaktadır (Luecke, 2003:4).

Renssellaer Polytechnic Institute'tan bir grup araştırmacı, radikal bir yeniliğin taşıması gereken özellikleri şöyle tanımlamışlardır (Luecke, 2003:5):

- Tamamen yeni performans özelliklerinin bulunması
- Bilinen performanslardan beş ya da daha da fazla kat özellik içermesi
- Maliyetleri %30 ya da daha fazla azaltılması

Radikal yenilik, avantajlarına rağmen, şirketler için riskleri de beraberinde getirmektedir. Radikal yeniliklere adanmış projeler riskli ve pahalıdır; genellikle elle tutulur bir ürüne ya da sonuca ulaşmak pek çok yıl çalışmayı gerektirir. Bu süreç içerisinde hiçbir ürüne ya da sonuca ulaşamama gibi bir tehlike de bulunmaktadır. Richard Leifer ve meslektaşlarının Ar-Ge projelerindeki on bir radikal yeniliğe ilişkin yaptıkları araştırma, elle tutulur bir ürün ya da sonuca ulaşmak için en az bir on yıl gerektiğini göstermektedir. Sirketler; başarılı olmak için sabırlı olmak ve bu uzun zaman dilimini destekleyecek bütçelere sahip olmak zorundalar. Risklerin maliyetlerin ve uzun zaman dilimlerinin yarattığı sorunlar en kurumsal şirketleri bile aşamalı yenilik yapma stratejisini benimsemeye teşvik etmektedir. Çünkü aşamalı yenilik yaklaşımı daha güvenli, daha ucuzdur; mantıklı bir zaman içerisinde sonuç alma olasılığını daha güçlü tutmaktadır (Luecke, 2003:8).

2.4.2.2. Kademeli Yenilik

Kademeli yenilik, genel olarak varolan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan bir yenilik üretme anlamına gelmektedir. Bu tarzda yapılan yenilikler, varolan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder hale getirilmesinden başka bir şey değildir. Bu anlamda, belirli sınırlarda yapılan yenilikler diye de tanımlayabiliriz. Örneğin, IntePin Pentium IV bilgisayar cipi, bir önceki Pentium III e göre ya da ondan esinlenerek aşamalı olarak

gerçekleştirilmiş bir yeniliği temsil etmektedir. Çünkü her ikisi de temelde aynı teknolojiye dayanmaktadır. Pentium IV, çip performansını yükseltmek için tasarlanmış ve geliştirilmiştir (Luecke, 2003:3).

Kademeli yenilik, müşteri odaklılık düzeyi ve yenilikçi performansına bağlı olarak aşağıdaki gibi dört ayrı kategoride incelenebilir:

1. Prosedürle ilgili (İşletmenin mevcut kurallarında, iş prosedürlerinde, iş programlarında yenilikler gibi)

2. Personelle ilgili (İnsan Kaynakları Yönetiminde, yaratıcı eğitim politikalarında değişimler gibi)

3. Süreçle ilgili (Üretim ve hizmet süreçlerinde mevcut yapının iyileştirilmesi, yeniteknoloji ve bilginin kullanılmasıyla ilgili yenilikler gibi)

4. Yapıyla ilgili (Mevcut departmanların yaratıcı değişimler sonucu yeniden yapılandırılması ve tasarlanması, proje gelişimi gibi)

Sistematik olarak yürütülen aşamalı yenilik stratejisi, ihtiyaç duyulan büyümeyi sağlayacak ve rekabet gücünü kaybetmeyecek gelişmiş, yeni ve değişik ürünlere sahip olan iş birimleri oluşmasını sağlamaktadır.

Evet, aşamalı yenilik stratejisine yapılan yatırımlar daha az riskli olmasının yanında, daha hızlı sonuç üretmektedir. Fakat varolan teknolojilerle gelecek teknoloji kuşakları arasında bir köprü oluşturamazlar. Ayrıca, rekabet oyununu sizin lehinize de değiştiremezler. Bunu ancak radikal yenilikler yapabilir. Dolaysıyla, aşamalı ve radikal yenilik arasındaki seçimde bir denge kurmak gerekmektedir. Sonunda oyunun kurallarını değiştiren bir yenilik ortaya çıktığında, bunlardan birinin sizin buluşlarınızdan birisi olmasını istersiniz (Luecke, 2003:9).

2.4.3. Organizasyonel Yenilik

Bu tür yenilik firmanın tamamıyla örgütlenmesini ifade etmektedir. Bu tür bir yenilik organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması

şeklinde olabilmektedir. Bu tür yenilik, verimlliligin veya satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri icermektedir (Atik, 2005:7).

Bu açıklamalar ışığında organizasyonel yenilik, firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Organizasyonel yenilik diğer yenilik türlerinde olduğu gibi bilginin üretilmesi ve elde edilmesi sonucunda ortaya çıkacaktır (TÜSİAD, 2003: 28).

Oslo Kılavuzunda (TÜBİTAK, 2005:55-56) bir organizasyoneî yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.

Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir.

Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır.

Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, söz gelimi, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlannın kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri (ve organizasyonel birimler) içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. İşyeri organizasyonundaki organizasyonel

yeniliğe bir örnek, firma çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir. Bu, grup faaliyetlerinin ve yönetim kontrolünün merkezilikten uzaklaştırılması ya da işçilerin birey olarak daha esnek iş sorumluluklarına sahip olduğu resmi veya gayri-resmi çalışma ekipleri kurulması yoluyla başarılabilir.

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşerona verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler organizasyonel yenilik değildir. Bunun yanında, yönetimsel stratejilerin formulasyonu da kendi başına bir yenilik değildir. Ancak, yeni bir yönetimsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen organizasyonel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, bir yeniliktir, örneğin, firma bilgilerinin verimli kullanımını iyileştirmek amacıyla yazılı bir strateji dökümanının ortaya konulması, kendi başına bir yenilik değildir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dökümante edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde yenilik ortaya çıkmaktadır.

Diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satınalmakta olsa bile, organizasyonel yenilik olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel yenilikleri içerebilir (TÜBİTAK, 2005:55-56).

2.4.4. Pazarlama Yeniliği

Oslo Kılavzunda (TÜBİTAK, 2005:53-55) bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir.

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımında pazarlama yeniliğine bir örnek, yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya serisinin tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesidir. Ürün tasarımındaki yenilikler; yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir.

Ürün konumlandırmasında yeni pazarlama yöntemleri, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolaması ve idaresi) değil, müşterilere mal

ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Ürün konumlandırmasında yenilikler, ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanımını da kapsayabilir. Buna bir örnek, müşterilerin ürünleri tümüyle dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulmasıdır.

Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin, sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir.

Diğer bir örnek ise, firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak ya da ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere öngörülen tümüyle yeni bir marka sembolünün (markanın görünüşünde düzenli olarak yapılan güncellemelerden ayırt edilebilir özellikte) geliştirilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemidir. Ürün sunumunu her bir müşterinin kendi özel ihtiyaçlanna göre düzenlemek amacıyla örneğin şirkete bağlılık kartlarından elde edilen kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi de bir pazarlama yeniliği olarak değerlendirilebilir.

Fiyatlamadaki yenilikler, firmanın mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlama stratejilerinin kullanımını kapsar. Buna örnekler; bir mal veya hizmetin fiyatının talebe göre (örneğin, talep düşük iken, fiyat düşük) değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez kullanımı ya da müşterilere firmanın web sitesi üzerinde istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri imkanını tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesidir. Tek amacı fiyatları müşteri kesimlerine göre farklılaştırmak olan yeni fiyatlama politikaları yenilik olarak değerlendirilmemektedir.

Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişiklikler, pazarlama yenilikleri olması için, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamalıdır. Örneğin, ürünün tasarımı veya ambalajlanmasında, firma tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan bir pazarlama konseptine dayanan önemli

bir değişiklik bir pazarlama yeniliği değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafik pazar veya yeni bir pazar kesimi (örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir (TÜBİTAK, 2005:53-55).

2.5. Yenilik Stratejileri

Yenilik yaparak rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını artıracaklardır. İşletmeler iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak yenilik stratejilerini seçmektedir. Zaman içerisinde değişen koşullara göre de değiştirmektedir.

Yenilik stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır.

Burada altı alternatif stratejiyi ele alacağız, ancak bunlar açıkça tanımlanabilen mükemmel biçimler olarak değil bir ihtimaller dizisi olarak kabul edilmelidir. Bazı firmaların bu stratejilerden birini ya da diğerini izlediği açıkça görülebildiği halde, bir stratejiklen bir başkasma kolayca geçebilmekte ya da faaliyetlerinin farklı sektörlerinde değişik stratejiler uygulayabilmektedirler (Freeman ve Soete, 1997:307).

2.5.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan strateji izleyen bir firma, normal olarak yüksek düzeyde araştırma yoğun olacağından büyük ölçüde firma içi Ar-Ge (A&G) faaliyetlerine bağımlıdır. En uç noktada, bir firma yıllardır A&G dışında herhangi başka bir faaliyette bulunmuyor olabilir. Saldırgan strateji izleyen bir firma, dünyada ilk olmak ya da ilk olmaya çok yakın bir durumda bulunmak istediği ve A&G faaliyetlerinin kaçınılmaz başarısızlıklarının ağır maliyetlerini karşılayacak yüksek tekelci kârları elde etmeyi amaçladığı için, patent korumasına büyük ölçüde önem verecektir. Bu firma çok uzun dönemli görüş oluşturmaya ve yüksek riskler almaya hazırlıklı olmalıdır.

Ar-Ge faaliyetleri ile Gillette firması 1980'lerden itibaren alanında pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. Uzun süreli geniş pazar araştırmaları sonucunda mevcut ürünlerinin yanına 1992 yılında yine aynı platformda bayanGillette Sensor ürünüyle ortaya çıkarak saldırgan stratejisini bir kez daha ortaya koymuştur. Gillette firması uzun süreli Ar-Ge faaliyetleri ile pazardaki liderliğini elinde tutmaktadır.

Öte yandan, temel bilimsel bilgiye erişebilir olmak çoğu kez çok önemli olsa da, saldırgan bir strateji izleyen bir firma için en kritik teknolojik işlevler deneysel geliştirme çalışmalarından beklenen işlerdir. Bunlar arasında da, bir yanda tasarım mühendisliği, öte yanda uygulamalı araştırmalar yer almaktadır. Yeni bir ürünün ya da üretim teknolojisinin ortaya çıkarılması açısından dünyanın önünde olmak isteyen bir firmanın tasarım, prototiplerin yaratılması, denenmesi ve pilot tesisler ile ilgili çok güçlü bir sorun çözme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Böyle bir firmanın katlanacağı en ağır maliyetler muhtemelen bu alanlarda olacaktır ve büyük olasılıkla sadece temel buluşları için değil, ikincil ya da izleyen buluşları için de patent koruması sağlamaya çalışacaktır. Yeni ürünlerin pek çoğu esasında mühendislik sistemleri olduğu için geniş kapsamlı bir beceriler dizisine ihtiyaç vardır. Pilkington'nunfloat cam ve IG Farben'in PVC konusundaki başarılarının nedeni, pilot tesis aşamasında ortaya çıkan ve pratik yöntemlerle, göz kararı ile çözülmeleri mümkün olmayan sorunları çözmekte gerekli bilimsel kapasiteye sahip olmalarıdır. Aynı gözlem, nükleer reaktörle ilgili geliştirme çalışmaları açısından çok daha geçerlidir.

Bütün bu söylediklerimize rağmen, saldırgan strateji izleyen firmanın başarılı olabilmesi için sadece A&G konusunda iyi olması yeterli değildir; ayrıca hem müşterilerini hem de kendi personelini eğitmek durumundadır. Daha sonraki aşamada, yeni teknoloji yerlestikçe bu işlevler sosyalleşebilir, ancak erken aşamalarda (bu aşamalar bazı onyıllar sürebilir) yenilik yapan firma bu eğitim ve öğretim sürecinde yükü kendi başmataşıyacaktir. Bu süreç, dersler ve kurslar yürütmeyi, el kitapları, kılavuzlar ve ders kitapları yazdırmayı, filmler hazırlatmayı, teknik yardım ve danışma servisleri kurmayı ve yeni araçları geliştirmeyi içerebilir.

Saldırgan yenilikçi, yeni bir malın üretimi ve pazarlamasının yanında bu sayılan işlerin yapılabilmesi için iyi bilim adamlarına, teknologlara ve teknisyenlere gereksinim duyacaktır. Bu da, saldırgan firmaların toplam istihdama oranla ortalamanın üstünde bilimsel egitimli personel istihdam etmesi yani yüksek düzeyde eğitim yoğun olması demektir. Bilginin üretilmesi ve işlenmesi için emek gücünün büyük bir kısmını kullanacaktır. Geleneksel firma açısından bu durum, kaynakların ağır bir yük yaratacak ve israf edilecek bir biçimde kullanılması anlamına gelirken bu faaliyetler, saldırgan yenilikci firmanın can damarlarıdır. En önemli şey, bilginin enformasyonun yeni ürün ve üretim bilgisi haline getirilmesidir (Freeman ve Soete, 1997:308-313).

2.5.2. Savunmacı Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir. Bu tür işletmelerin yine saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri, lideri izleyen ve sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek yada farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir.

Ortaya çıkacak birçok yeni imkân karşısında hazırlıklı olmak ve rakipler tarafından ortaya sürülen teknolojik ilerlemeleri yakalayabilecek kadar hızlı hareket edebilmek için ihtiyaç duyulan ataklığı sürdürebilmek amacıyla bir kenara ayrılmış belirli bir miktar kaynak gerekli olabilir. Ancak, yüksek düzeyde A&G harcaması yapsa bile, savunmacı bir strateji, bir firmanın daha atak rakipleri tarafından köşeye sıkıştırılmasına neden olabilir. A&G yoğun bir şirketin rakipleri tarafından zor durumda bırakılmasının klasik örneği IBM'in, kişisel bilgisayarı daha geç geliştirmesidir. Sonunda, IBM bu işi dış kaynakları kullanarak imkanları dışında oluşturulan bir A&G ekibiyle yapmak zorunda kalmıştır.

Savunmacılar, kaynaklarını muhtemelen, hem kendi çalışanlarının hem de müşterilerinin eğitimine ayırmayı gerekli bulacaklardır. Bu firmalar, ayrıca teknik yardım ve

tavsiyeler sağlamak durumundadırlar ve bu fonksiyonlar savunmacı strateji kadar saldırgan stratejiyi benimseyenler için de önemlidir. Öte yandan, oligopolcünün geleneksel silahlan olan reklam ve satış organizasyonlan ve bunlara bir ölçüye kadar eklenmesi gereken müşteri hizmetleri, muhtemelen daha önemli olabilir. Oligopolcü, sadece özgünlükle elde edemeyeceği piyasa payını, mal farklılaştırması ve teknik hizmetler yardımı ile sağlama almaya gayret edecektir. Hem saldırgan hem de savunmacı strateji izleyenler, bu işlevi firma içinde resmi hale getirmemiş de olsalar, uzun dönemli planlama ile çok yakından ilgileneceklerdir. Birçok durumda bu işlev hala girişimcinin ve yakın çalışma arkadaşlarının vizyonlarına kalmış da olsa, giderek profesyonelleşmekte ve uzmanlaşmaktadır; öyle ki, ürün planlaması hem saldırgan hem de savunmacı yenilikçilerin firma içindeki tipik bir bölümü olmaktadır. Bu söylediklerimize rağmen daha spekülatif tipte "teknolojik tahmin" yaklaşımı saldırgan girişimci için daha geçerli bir özelliktir. Teknoloji tahmini, belirli bir proje ya da strateji ile ilgili bir grubu harekete geçirmek için hâlâ karmaşık bir savaş dansı olarak görülse de, giderek daha ciddi teknikler geliştirilmektedir.

O halde savunmacı yenilikçi de saldırgan yenilikçi gibi, yüksek oranda bilimsel ve teknolojik personel istihdam eden bilgi yoğun bir firma olacaktır. Varlığını sürdürmesi ve büyüme büyük ölçüde zamanlamaya bağlı olduğu için bilimsel ve teknolojik enformasyon hizmetleri, dolayısıyla karar alma hızı özellikle önemlidir. Savunmacı strateji izleyen firmalar piyasanın nasıl gelişeceğini ve öncülerin hangi hataları yapacaklarını görmek için bekleyecek olmakla beraber, treni kaçırmamak veya manevra özgürlüklerini yitirip tam bağımlılık durumuna düşmemek için çok uzun beklemeyi de göze alamayacaklardır; A&G faaliyeti, geliştirme ve tasarım hız ve etkinliği büyük bir ivme kazanacaktır. Bu tür firmalar A&G faaliyetlerini bazen araştırma değil, ileri geliştirme şeklinde tanımlarlar.

Savunma stratejisi, saldırgan strateji riskini alamayan veya yeterli bilimsel cevreye ve pazara sahip olmayan küçük sanayi ülkeleri firmalarında en yaygın görülen durumdur (Freeman ve Soete, 1997:314-318).

2.5.3. Taklitçi Strateji

Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptir. Daha çok taklit ettikleri işletmelerin, bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri ve mevcut pazarda iyi olan işletmeyi seçebilmeleri çok önemlidir.

Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun kullanıldığı ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır.

Taklitçi firmanın pazara girmek için, yerleşik yenilikçi firmalarla rekabete girişebilmesi, bazı avantajlardan yararlanmasını gerektirir. Bunlar, kendisine ait bir piyasayı elde tutmaktan başlayarak önemli maliyet avantajlarına değin uzanabilir. Kendine ait bir piyasa firmann ya da onun uyduları içinde olabilir. Söz gelişi, bir lastik fabrikası gibi buyükölçüde sentetik kauçuk kullanan bir firma, kendi hesabına üretime geçmeye karar verebilir ya da siyasi desteğe sahip olmaktan gümrük koruması altında olmaya kadar özel avantajlardan yararlandığı ayrıcalıklı bir coğrafi bölgede olabilir. Taklitçi, buna alternatif ya da ek olarak düşük tesis yatırımı, enerji temini ve hammadde maliyetleri açılarından da çeşitli avantajlardan yararlanabilir. Bunlardan ilk saydıklarımız elektrikli teçhizat üretimi, sonraki kimya sanayisi için önemlidir. Düşük hammadde maliyetleri bazı doğal ya da plastik sanayinde petrol rafinerilerinin varlığı gibi) diğer avantajların sonucu olabilir. Nihayet taklitçiler, yönetimde etkinlikten ve A&G faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik servisler gibi, yenilikçi için büyük miktarlara ulaşan harcamalarım düşük düzeyimde tutabildikleri için çok daha düşük genel maliyetlerden de yararlanıyor olabilirler. Taklitçilerin ilk yenilikçilerin öncü pozisyonunu yukarıda saydığınız avantajlardan yararlanarak zayıflatabilmeleri, teknolojik ilerleme hızının devam edip etmediğine bağlıdır. Erken yenilik yapan firmalar, taklitçileri geride bırakmak için, iyileştirme faaliyetlerini ye yeni kuşak teçhizatın akışını sürdürmeye çalışacaklardır. Ancak,

teknoloji yerleşir ve sanayi olgunlaşırsa bu firmalar dış etkilerle yıpranmaya açık hale geleceklerdir; bu durumda başka bir yenilik alanı aramaları doğru olacaktır.

Özellikle gelinmekte olan ülkelerde taklitçilerin bu şekilde hareket edebilmeleri, kurumsal faktörler ve kamu politikaları ile güçlü bir biçimde desteklenmektedir. Sonuç olarak, üretim mühendisliği ve tasarım, taklitçilerin güçlü olmaları gereken iki teknolojik fonksiyondur. Lisanslı olarak tıpa tıp aynı ürünü yapsalar bile taklitçiler, yüksek bir gümrük koruması yoksa yüksek üretim maliyetlerini kaldıramazlar. Bunlar ayrıca üretim tekniklerinde ve piyasalarda ortaya çıkan değişiklikler konusunda bilgi sahibi olma ihtiyacı duydukları için, bilimsel ve teknolojik enformasyon hizmetleri taklitçiler için gerekli işlevlerden bir başkasıdır. Enformasyon işlevi, taklit edilecek ürünlerin ve know-how temin edilecek firmaların seçimi açısından da önemlidir. Böylece, gelişmekte olan ülkedeki tipik bir taklitçinin, eğer ulusal politikalar teknolojik ilerlemeyi kolaylaştıracak biçimde dikkatle tasarlanmamışsa, yerel koşullar tarafından ciddi biçimde engelleneceğini açıkça ortaya koymaktadır (Freeman ve Soete, 1997:318-322).

Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarında taklitçi stratejiyi kullanarak pazar üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu stratejiyi sık sık kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak, elektronik ve spor giyim firmaları gösterilebilir. Gelişmiş ülkelerde, taklit edildikleri işletmelerin tasarımlarını kendi ürünlerine uygulayan işletmeler ürünlerin nitelikleri ve kalitesine uygun olarak düşük maliyet ve işgücüyle üçüncü dünya ülkelerinde pazarlarında rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar.

2.5.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı bir strateji esas olarak, güçlü firmalarla ilişkilerde uydu ya da bunların altında bir rol anlamına gelmektedir. Bağımlı firma, müşterilerinden ya da bağımlı olduğu firmadan bir istek gelmedikçe ürettiği ürünlerle ilgili olarak teknolojik değişikler yapmaya hatta bunları taklit etmeye dahi girişmemektedir. Bu tür bir firma yeni ürün çıkarmada ve teknolojik özelliklerin saptanmasında müşterilerinin teknik tavsiyelerine güvenmektedir. Sanayileşmiş ülkelerdeki büyük firmaların çoğunun

etrafında, yedek parça sağlayan, sözleşmeli imalat yapan veya çeşitli hizmetler veren bu tür uydu firmalar vardır. Bağımlı firma genelde, bir taşeron hatta taşerona taşeronluk yapan bir firmadır. Tipik olarak ürün tasarımı konusunda bütün inisiyatifini kaybetmiştir ve herhangi bir A&G birimi yoktur. Sermaye yoğun sanayi dallarında yer alan küçük firmaların çoğunluğu bu kategoride yer almakta, dolayısıyla pek az yenilik yapmaktadırlar (Freeman ve Soete, 1997:322-324).

Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Yada kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir.

Genel olarak bu tür işletmelerin üretim sürecindeki inisiyatifleri tamamen bağımlı oldukları işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı görülmektedir.

2.5.5. Geleneksel Strateji

"Bağımlı" firma "geleneksel" firmadan ürünlerinin niteliğiyle ayrılır. "Geleneksel" firma tarafından üretilen ürün ya hiç değişmez ya da çok az değişir. "Bağımlı" firma tarafından arz edilen ürün önemli ölçüde değişebilir ancak bu değişim dışarıdaki bir inisiyatife veya yeni ürün standartlarına bir cevaptır. Geleneksel firmaların, piyasa bir değişiklik talep etmediği ve rekabet koşulları böyle bir gereksinim yaratmadığı sürece ürünlerini değiştirmek için bir nedenleri yoktur. Her iki tür firmada da uzun soluklu ürün değişikliklerine olanak sağlayacak bilimsel ve teknolojik kapasite olmamakla birlikte, geleneksel firmanın teknolojiden çok modaya bağlı tasarım değişiklikleri yapabilmesi gerekir. Aslında bazı durumlarda bu geleneksel firmanın en büyük gücüdür.

Geleneksel firmalar, iktisatçıların tam rekabet koşulları modeline yakın aşırı derecede sert rekabetçi koşullarda ya da kötü iletişim, gelişmiş bir piyasa ekonomisinin yokluğu ve kapitalizm öncesi toplumsal sistemlere dayanan, parçalara ayrılmış yerel tekel koşullarına faaliyet gösterebilirler. Teknolojileri genellikle, zanaat becerilerine dayalıdır ve bilimsel girdiler ya hiç kullanmazlar ya da en düşük

düzeyde kullanırlar. Zanaat becerilerine dayalı oldukları için (el işleri, lokantalar ve dekoratörler), genelde bu tür firmaların ürünlerine karşı talep çok güçlüdür. Bu tür firmalar ileri sanayi ekonomilerinde bile yaşayabilecek güçtedir. Ancak birçok sanayi dalında dışsal teknolojik değişimler karşısında dayanıksız oldukları kanıtlanmıştır. Kendi ürün çizgilerinde yenilik yapma yeteneğinden yoksun olduklan ve başkaları tarafından gerçekleştirilen yenilikler karşısında savunmacı bir tepki gösteremedikleri için, zamanla dışlanırlar; bunlar sanayinin "köylüleridir" (Freeman ve Soete, 1997:324-326).

2.5.6. Fırsatçı Strateji

Ancak değişen koşullara karşı verilecek tepki çeşitleri çok fazladır ve bu çeşitlilik unsurunu işin içine sokmak için fırsatçı strateji olarak tanımlayabileceğimiz bir başka kategori daha oluşturulmalıdır. Hızla değişen piyasada, girişimcilerin herhangi bir firma içi A&G faaliyeti ya da karmaşık bir tasarım gerektirmeyen önemli bir nokta bularak tüketicinin ihtiyaç duyduğu ancak daha önce hiç kimsenin düşünmediği bir ürünü veya hizmeti vererek büyüyüp zenginleşmeleri her zaman mümkündür (Freeman ve Soete, 1997:326).

Fırsatçı strateji, sadece ürün farklılaştırması olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletmenin hizmet tasarımları ve marka imajıyla ilintili olarak, teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım ve sürekli Ar-Ge faaliyetleri ile sektörde bulunan diğer işletmelerden farklı yönler yaratabilmeyi de ifade etmektedir.

Yaratıcı girişimcilik hala durmadan yeni fırsatların bulunmasını sağlayan, en araştırma yoğun sanayilerde bile doğrudan A&G faaliyetleri ile pek ilişkisi olmayan çok kıt bir kaynaktır (Freeman ve Soete, 1997:327).

İşletmelerin, bu şekilde farklılaştırma ve marka değeri yaratabilme stratejileri bugün özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında müşterinin aynı zamanda işletmeye olan bağlılığının artırılmasında ve sadık müşteri profilinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Diğer stratejilerden farklı olarak sadık müşteri bilincinin oluşturulmasına önem vermesinden dolayı bu strateji aynı zamanda rakiplerin diğer stratejilerle ortaya çıkan ataklarından da fazla etkilenmesini engelleyecektir.

2.6. Yenilik Süreci

Küresel bilgi ekonomisinde örgütsel yenilik stratejilerinin izlenmesi bir dizi süreçten oluşmaktadır. Yenilik yönetim süreci diye adlandırılan bu süreç fikirle başlamakta ve teknolojik yenilikle tamamlanmaktadır.

Yenilik sonucunda geliştirilen ürüne veya üretim tekniğine, söz konusu geliştirilen ürünün başkalarının izinsiz kullanmaması ve yenilik çalışmalarım teşviki ve yaygınlaştırılması amacıyla patent verilmekte ve firmalar bu haklarını dilerlerse ticarileştirebilmektedir.

Yenilik Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur, önce yeni bir ürüne dönüşebilecek fikirler elde edilmekte daha sonra bunlar Ar-Ge faaliyetleriyle yeniliğe dönüşmekte, sonuçta yeni bir ürün elde edilerek daha sonra da bu ürünün patentinin alınması ile bu süreç bitmektedir. Ancak, bu bağlamda başarı, yenilik faaliyetinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasma bağlıdır.

Teknolojik yeniliğe dönüşebilecek bir fikirden patent alımına kadar uzanan süreçte, bir dizi alt süreçler bulunmaktadır. Yenilik üretiminin ilk basamağını, yeni bir fikir oluşturur. Bu fikir üzerinde gerekli Ar-Ge çalışmaları yapılarak sonuçlandırılır ve daha sonra somut bir ürüne-sürece veya hizmete dönüştürülür. Elde edilen buluş üzerinde bazı testler ye iyileştirmeler yapıldıktan sonra da patent alımına gidilmektedir (Tuncel, 2012:89).

2.6.1. Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi

Yenilik sürecinin en önemli aşamalarından biridir. İşletmelerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmaktadır. Bu aşamada yenilik takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilerine göre yenilik tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır. Beklenti ve taleplerin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek yada üretim ve hizmet süreci sonucundaki memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geribildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır.

2.6.2. Fikirleri Oluşturma İşlemi (Ideation)

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturmaişleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir.

Yenilik fikirleri çeşitli süzgeçlerden geçirilir ve bir tane kalana kadar elenir. Teknik ve mali fizibilite çalışmaları yapılır. Ayrıca seçilen fikir firma yetenek ve imkanlarına göre projelendirilir. İşletmeler yenilik için sadece Ar-Ge biriminin ya da yönetimin değil, firmada çalışanların tamamının görüşlerini almak durumundadırlar. Firmada çalışan herkesin kendi çalıştıkları bölüm başta olmak üzere işletmenin her bölümü ve süreçleri konusunda fikri vardır. Bu fikirlerin birçoğu işletme için parasal değere dönüşebilir. Bunun için de çalışanları yeni fikirler üretmesi yönünde cesartlendirecek bir şirket kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun yolu da çalışanların fikirlerini deneme ve geliştirmeleri için zaman ve imkan sağlamaktır (Tuncel,2012:91).

2.6.3. Kavramsallaştırma

Bu üçüncü aşamada artık fikirler kavramsal bir şekle dönüşmeye başlamaktadır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir.

Kâğıt üzerinde projelendirilen fikirler bu aşamada fiziksel hale getirilerek canlandırılır. Ürünün iyi ve kötü yanları ancak prototip hazırlanırken ve test edilirken öğrenilebilir. Üretim planları da bu aşamada detaylandırılır (Tuncel, 2012:91).

2.6.4. Yeniliğin Geliştirilmesi

Bu dördüncü aşama yeniliğin geliştirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada artık kavramsallaştırılan fikirler müşteri, pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu geribildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu aşama işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Eğer dünya çapında

yenilik yapan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerde yeniliğin geliştirilebilmesi aşaması beş yada daha fazla yıl zaman almaktadır.

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yeniliğin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir. Pazarlama ve Pazar araştırmalarını yapan takım üyelerinin sağlamış oldukları veriler doğrultusunda kavramlar ve teknik gelişim şekillenebilmelidir.

2.6.5. Yeniliğin Uygulanması

Dört aşamadan da geçen yenilik modeli üretim performansı ve müşteri deneme testleriyle değer kazanır. İşletme içi ve Pazar testleri, finansal analizlerin yapılmasıyla artık yenilik fikirleri kullanıma hazırlanır. Bu aşama genellikle bir aylık süreci kapsamaktadır. Üretim testleri, kalite, performans ve çevre koşullarıyla karşılaştırılarak denenmektedir. En son olarak da tüketici beklenti ve taleplerinin karşılanması için pazara sunulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırma Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Önemi

Günümüzün gelişen sektörleri arasında telekomünikasyon, sağlık ve güzellik, bankacılık ve finans, ticaret ve pazarlama, insan hayatının vazgeçilmez unsurları olarak yer almaktadır. Bu sektörler son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak dünyanın pek çok yerinde öngörülmedik biçimde hızlı bir gelişme sergilemektedir. Bu sektörlerde, hizmetlerin yüksek verimlilik ve kalite sağlayacak biçimde yenilenmesinde ve rekabet gücünün korunmasında insan kaynağı önemli bir sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sektörler, yenilikçi faaliyetler ve insan kaynağının birleşiminden oluşan hizmet sektörleridir. Dolayısıyla, bu hizmet sektörlerinin insan kaynakları işlev ve uygulamaları ve yenilik faaliyetleri gibi konu başlıkları karşımıza merak ve inceleme konusu olarak çıkmaktadır.

Bazı araştırmalarda birbirinden bağımsız olarak insan kaynakları uygulamaları ve yenilik performansı literatürde incelenmiş ve araştırılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmenin yenilik performanslarını ne ölçüde etkilediğine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, alandaki önemli bir boşluğu doldurmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca araştırma, yöneticilere yenilik performanslarını artırmayı istediklerinde insan kaynakları uygulamaları açısından neler yapmaları gerektiği hakkında bilgiler de vermektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, işletmelerin yaptıkları yenilik faaliyetlerinin üzerinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın diğer alt amaçları ise, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve yenilik faaliyetlerini irdelemeye yönelik olarak yapılan anket çalışmalarından elde edilen bulguları değerlendirmek; İKY uygulamalarında ve işletmelerin yenilik faaliyetlerinde karşılaşılan sorunları ve nedenlerini ortaya koyabilmek; karşılaşılan sorunlara ilişkin öneriler getirebilmektir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, işletmelerin yoğunlukta olduğu Moğolistan'ın başkenti olan Ulaanbaatar şehrindeki Group ve Holdingler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, telekomünikasyon sektöründen G-mobile mobil ve iletişim işletmesi, finans ve bankacılık sektöründen Khanbank, güzellik ve sağlık ürünleri uretici işletmesi olan MonosGroup ve ticaret ve pazarlama işletmesi olan Nomin Holding gibi 4 tane işletme, örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma, 10 Şubat – 1 Nisan tarihleri arasında yapılmışıtr.

Anketlerin (bkz. Ek-1) büyük bir kısmı yüz yüze görüşme sonucunda küçük bir kısmı ise e-posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere e-posta yoluyla gönderilen anketler telefon aracılığıyla da bilgilendirilerek takip edilmiş ve anketlerin geri dönüşü konusunda bilgi verilmiştir. 150 araştırma örnekleminden 111inden cevap alınmıştır. Buna göre gönderilen anketlerin cevaplanma oranı % 74tür.

Bu çalışma kapsamına dahil edilen örneklem düzeyi birçok işletmeye uyarlanabilir düzeyde olduğunu göstermesine rağmen elde edilen sonuçlar birtakım kısıtlara sahiptir. Bu kısıtlar;

1. Uygulamanın bulguları başkent Ulaanbaatar şehrine özgüdür. Başka bölgelerdeki farklı sektörlerdeki uygulama farklı sonuçlar verebilir.
2. Uygulamada, firmaların boyutlarını değerlendiren net bir ayrım yapılmamıştır. Daha çok büyük ölçekli işletmeler ele alınmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir, yani KOBİ'ler için sonuçların geçerliliği tartışılabilir.

3. Burada gerçekleştirilen analizler 111 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

3.1.4.Araştırmanın Problemi

Çalışmanın problemleri şunlardır;

1. A. Personel seçiminin ürün yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   B. Personel eğitiminin ürün yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   C. Performans değerlemeninürün yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   D. Ücretlendirmenin ürün yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   E. Ödüllendirmenin ürün yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

2. A. Personel seçiminin süreç yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   B. Personel eğitiminin süreç yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

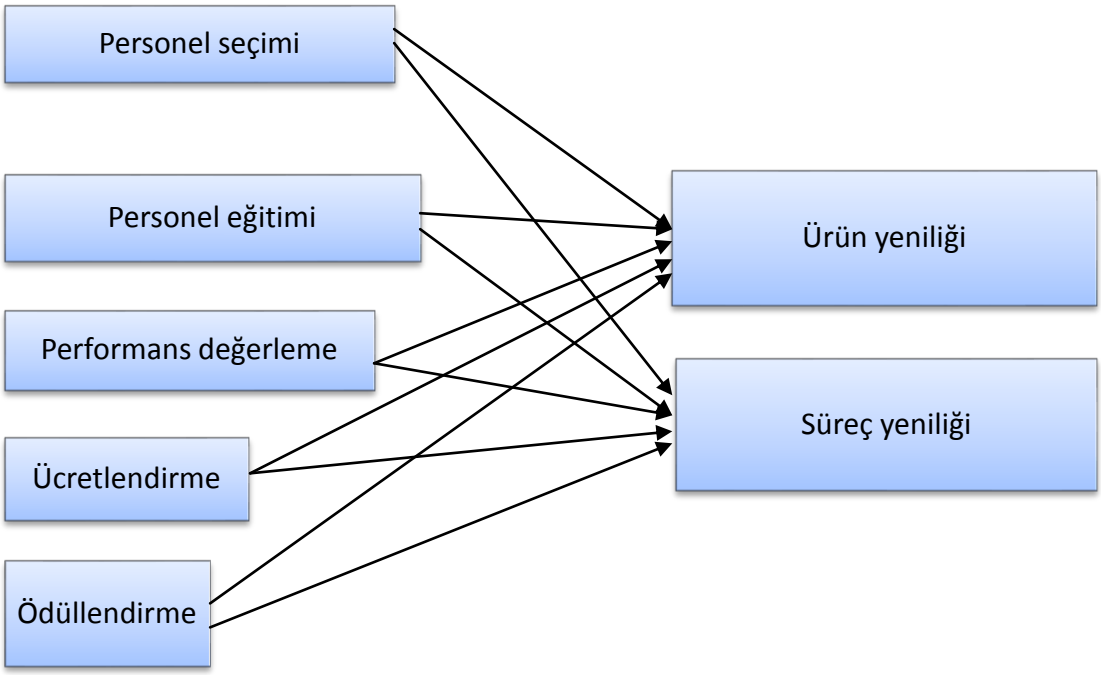
   C. Performans değerlemenin süreç yeniliği üzerinde etkisi var mıdır?

   D. Ücretlendirmeninsüreçyeniliğiüzerinde etkisi var mıdır?

   E. Ödüllendirmeninsüreçyeniliğiüzerinde etkisimıdır?

3.1.5. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın ana modeli bu şekilde oluşturulmuştur;



Şekil 4. Araştırma Modeli

3.1.6. Araştırmanın Varsayımı

Çalışmanın temel varsayımı, cevaplayıcıların anket formuna doğru ve içten cevap verdikleridir.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez grupları her bir değişkenin alt boyutlarını ele alarak değerlendirmektedir. Literatür taraması sonucu oluşturulan hipotezler şunlardır;

H_1 : İnsan Kaynakları uygulamalarının ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{1a} : Personel seçiminin ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{1b} : Personel eğitiminin ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{1c} : Performans değerlemenin ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{1d} : Ücretlendirmenin ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{1e} : Ödüllendirmenin ürün yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_2 : İnsan Kaynakları uygulamalarının süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{2a} : Personel seçiminin süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{2b} : Personel eğitiminin süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{2c} : Performans değerlemenin süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{2d} : Ücretlendrimenin süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

H_{2e} : Ödüllendirmenin süreç yeniliği üzerinde etkisi vardır.

3.1.8. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil ve ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesi amacıyla İstanbul, Marmara, Kocaeli, Yıldız Teknik, İstanbul Teknik Üniversitelerinin kütüphanelerindeki çeşitli kaynaklarından yararlanılmıştır.

Birincil verilerde veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler (bkz. Ek-1), işletmelerin büyük çoğunluğunda şirket sahibi/ortağı/yöneticisi, müdür, müdür yardımcısı vb işletmeyi iyi tanıyan insanlarca cevaplandırılmıştır.

Bu araştırmada anket yöntemi uygulanarak belirlenen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir ve tutarlı olması için anket tasarımı esnasında kapsamlı bir literatür sonucunda anket formu oluşturulmuştur.

Ürün ve süreç yeniliklerine dair sorular, Wang ve Ahmed (2004) tarafından oluşturulmuş ifadeler kullanılmıştır. İnsan Kaynakları uygulamalarını ölçmek için Laursan ve Foss'un (2012) geliştirdiği ölçek ve bu alan üzerinde yapılmış olan diğer çalışmalardan elde edilen sorular kullanılmıştır.

Anket formu (bkz. Ek-1) iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan işletme çalışanlarının çeşitli özellikleri hakkında bilgi edinmeyi sağlayacak 5 adet soru bulunmaktadır. Bu amaçla işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin olgusal sorular sorulmuştur. Böylelikle sektörde yer alan işletmelerin kimlik analizleri yapılmıştır.

İkinci bölümünde, ürün yeniliği ve süreç yeniliğini belirlemeye yönelik 8 ve işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik 25 ifade olmak üzere toplamda 33 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak öncelikli insan kaynakları uygulamalarının tespit ve analizine yönelik sorular yer almıştır. İKY uygulamaları içerisinden en fazla zaman ve kaynak ayrılan uygulamalar ele alınmıştır.

Değişkenlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri ile hesaplanmıştır.

Anketlerin büyük bir kısmı yüz yüze görüşme sonucunda küçük bir kısmı ise e-posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere e-posta yoluyla gönderilen anketler telefon aracılığıyla da bilgilendirilerek takip edilmiş ve anketlerin geri dönüşü konusunda bilgi verilmiştir. 150 araştırma örnekleminden 111inden cevap alınmıştır. Buna göre gönderilen anketlerin cevaplanma oranı % 74tür.

Anket verileri, SPSS 20 istatistiksel veri analizi programında analiz edilerek elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.1.9. Araştırma Örneklemi

Örneklem, Kolayda Örnekleme Yöntemiyle belirlenmiştir. Moğolistan'ın başkenti Ulan-Bator şehrinde faaliyet gösteren 4 tane işletmedeki çalışanlar, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmada, telekomünikasyon sektöründen G-mobile mobil ve iletişim işletmesi, finans ve bankacılık sektöründen Khanbank, güzellik ve sağlık ürünleri uretici işletmesi olan MonosGroup ve ticaret ve pazarlama işletmesi olan Nomin Holding gibi 4 tane işletme, örnekleme dahil edilmiştir.

Ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunun şirket sahibi/ortağı/yöneticisi, müdür, müdür yardımcısı vb. işletmeyi iyi tanıyan insanlardan oluşmasına özen gösterilmiştir.

3.2. Veri Analizi Ve Bulgular

İşletmelerle ilgili genel bilgiler frekans ve yüzde dökümleri ile değerlendirilmiş, tablo yöntemiyle gösterilmiş, demografik özellikler incelenmiştir. Daha sonra modelde oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak soruların evrenselliği ve kararlılığı ölçülmüştür. Sonrasında ortaya konan modeli oluşturan faktörler arası ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak tablo oluşturulmuştur. Faktörlerin güvenilirlik ile geçerliliğine karar verildikten sonra ise regresyon analizi ile oluşturulan model kapsamında değişkenlerin birbirileri ile ilişkileri incelenmiştir.

3.2.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşı, ünvanıve tecrübe yılı değişkenlerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay		51	%46
	Bayan		60	%54
Eğitim düzeyi	İlkokul, Ortaokul ve Lise		3	%2.7
		Lisans	93	%83.8
		Yüksek Lisans	15	%13.5
		Doktora	0	0
Yaş	18-25		30	%27
	26-40		70	%63
	41-60		9	%8
	61- üstü		2	%2
Ünvan	Genel Müdür yardımcısı		4	%3.6
	Sube Müdürü		4	%3.6
	Şube Müdür Yardımcısı		3	%2.7
	Şef		49	%44.1
	Şef Yardımcısı		14	%12.6
	Diğer		37	%33.3
Şu an Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Çalışma Süresi		6-Ay	17	%15.3
		1-Yıl	14	%12.6
		2-Yıl	16	%14.4
		3-Yıl	29	%26.1
		4-Yıl Ve Daha Fazlası	35	%31.5
Toplam			111	%100

Tablo1, ankete katılanların demografik özelliklerini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 46'ının erkek; %54'ünün ise bayan; %83.8'inin yani çoğunluğun lisans seviyesinde eğitime sahip mezunu; %63'ünün 26-40 yaş grubundan; %44.1'inin şef; %31.5'inin ise 4 ve daha fazla yıllık tecrübesi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun

hem eğitim durumlarının yüksek olmasının hem de uzun süredir işletmede çalışıyor olmasının anket formlarının güvenilirliliği artırdığı söylenebilir.

3.2.2. Faktör Analizi

Faktör analizi ile ölçeklerdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı, böylece ölçülmesi gereken şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait iki faktör analizi yapılmıştır. Tablo2 ve Tablo3'te faktör analizi sonucunda değişkenlerin hangi faktörlere ne kadar yüklendiği gösteren faktör yükleri yer almaktadır. Faktör yükleri her bir değişkenin ortaya çıkan faktörlerle ne düzeyde bir ilişkisi olduğunu gösterir. Bir değişkenin faktör yükü hangi faktörde en yüksek düzeyde ise söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenir.

Tablo2'de, değişkenlerden 4 tanesi birinci faktöre, geri kalan 4 tanesi de ikinci faktöre yüklenmiş görünmektedir. Faktör yükleri 0.734 ile 0.856 arasındadır. Bu durumda, anlamlı bir yüklenme olduğu söylenebilir.

Tablo3'te, değişkenlerden 5 tanesi birinci faktöre, 5 tanesi ikinci faktöre, 5 tanesi üçüncü faktöre, 4 tanesi dördüncü faktöre ve geri kalan 3 tanesi ise beşinci faktöre yüklenmiştir. 3 tane değişken analizden çıkarılmıştır. Faktör yükleri 0.5'ten büyük olduğu için faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 2. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	**Faktör 2**
Ürün yeniliği		
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler, genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.	.755	
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.	.734	
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen yeni ürün/ hizmetler, rakiplerimize kıyasla sayıca daha fazladır.	.811	
Rakiplerimize kıyasla, kurumumuz yeni ürün/hizmetleri daha hızlı piyasaya sürmektedir.	.770	
Süreç yeniliği		
Kurumumuzda geliştirilen üretim yöntemlerine dair yenilikler, rakiplerimize kıyasla sayıca daha fazladır.		.846
Kurumumuz, ürün üretiminde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.		.829
Kurumumuz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.		.856
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir.		.743

Tablo 3. Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Ücretlendirme					
Ücretler hem çalışanın hem de kurumumuzun verimliliğini artırır.	,844				
Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.	,804				
Ücretler oldukça tatmin edicidir.	,795				
Ücretlendirme sistemi yenilikçi fikirleri ödüllendirebilecek şekilde oluşturulmuştur.	,774				
Ücretler oldukça motive edicidir.	,762				
Eğitim					
Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.		,843			
Eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir/yenilenir.		,748			
Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.		,680			
Kurumumuzda çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri için sürekli eğitim programları düzenlenir.		,662			
Kurumumuzda ödüllendirmeler, sık sık yapılır.		,548			
Performans Değerlendirme					
Performans değerlendirme sayesinde bireysel olarak gelişim sağlanır.			,866		
Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adamaları ve özenmelerini sağlar.			,780		
Performans değerlendirme sistemi oldukça motive edicidir.			,761		
Performans değerlendirme sayesinde ulaşılacak amaçların belirlenmesi ve bunların daha iyiye doğru götürülmesi sağlanır.			,693		
Performans değerlendirme değişen durumlara uygun olarak yapılır, esnektir.			,553		
Ödüllendirme					
Kurumumuzun sahip olduğu ödüllendirme sistemi, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.				,760	
Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.				,689	
Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları				,675	

oldukça motive etmektedir.					
Kurumumuz, hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça etkindir.				,640	
Personel seçimi					
Personel seçiminde adayın teknik becerilerin yanı sıra bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınır.					,756
Personel seçim sürecinde uygun işe uygun kişiyi tespit etmeyi sağlayan test ve teknikler kullanılır.					,681
Personel seçim sürecinde adayın iş için gerekli nitelik ve kabiliyetlerin var olup olmadığı araştırılır.					,669

3.2.3. Güvenirlik ve Korelasyon Analizi

Korelasyon; karşılıklı ve birebir ilişkileri veren analiz türü olarak ifade edilmektedir. Tablo 4'te verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Bu bağlamda, Tablo 4'te ($\alpha<0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamaları ile yenilik arasında orta kuvette ancak anlamlı bir korelasyon vardır.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach'ın Alphası hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0.764 ile 0.919 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 4. Alfa, Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma

Faktör	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.Ürün yeniliği	2.5811	.74251	(.764)						
2.Süreç yeniliği	2.3604	.79679	.638**	(.834)					
3.Ücretlendirme	2.6054	.81239	.366**	.569**	(.861)				
4.Eğitim	2.5473	.84512	.184	.507**	.695**	(.857)			
5.Performans değerlendirme	2.2883	.75975	.243**	.302**	.485**	.489**	(.850)		
6.Ödüllendirme	2.4054	.81328	.333**	.468**	.584**	.576**	.516**	(.820)	
7.Personel seçimi	2.8432	.98991	.325**	.518**	.565**	.560**	.407**	.558**	(.919)

3.2.4. Regresyon Analizi

Hipotezleri test etmek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır.

Burada R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız $\alpha=0.01$ seviyesinde, tek yıldız da $\alpha=0.05$ seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki significant (anlamlılık) kısmı dikkate alınarak verilmektedir

Tablo 5. İKY Boyutlarının Ürün Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Ücretlendirme	.328*	.015
Eğitim	-.264*	.047
Performans değerlendirme	.056	.604
Ödüllendirme	.170	.164
Personel seçimi	.170	.143
Bağımlı Değişken: Ürün yeniliği, R^2= 0.197, F= 5.143		

Tablo 6. İKY Boyutlarının Süreç Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Ücretlendirme	.316**	.007
Eğitim	.121	.290
Performans değerlendirme	-.066	.479
Ödüllendirme	.118	.263
Personel seçimi	.233*	.021
Bağımlı Değişken: Süreç yeniliği, R^2= 0.397, F= 13.831		

Tablo 5 ve 6'da gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizinde ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve personel seçiminden oluşan İKY boyutları, bağımsız değişkenler; ürün yeniliği ve süreç yeniliği ise bağımlı değişkenler olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modellerinde de anlamlı olduğu (F=5.143 ve F=13.831, sig<0,01) görülmektedir.

Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1b'de belirtildiği üzere personel eğitimi ile ürün yeniliği (β=-0.264; p<0,05) arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişkinin ve H1d'de belirtildiği üzere

ücretlendirme ile ürün yeniliği (β=0.328; p<0,05) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını göstermektedir.

Ancak H1a, H1c ve H1e'de önerilenlerin personel seçimi, performans değerlendirme ve ödüllendirme ile ürün yeniliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H1b ve H1d'yi desteklemekte; H1a, H1c ve H1e'yi ise reddetmektedir.

H2a'de belirtildiği üzere personel seçimi ile süreç yeniliği (β=0.316; p<0,05) ve H2d'de belirtildiği üzere ücretlendirme ile süreç yeniliği (β=0.233; p<0,05) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Ancak H2b, H2c ve H2e'de önerilenlerin personel eğitimi, performans değerlendirme ve ödüllendirme ile süreç yeniliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır Dolayısıyla sonuçlar, H2a ve H2d'yi desteklemekte; H2b, H2c ve H2e'yi ise reddetmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel olarak işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının söz konusu işletmelerin yenilik performansları üzerinde etkili olup olmadığı işletme çalışan ve yöneticilerinin algılarına dayalı olarak araştırılmıştır.

İK uygulamaları açısından nitelikli ve yetkin çalışanların işletmelere kazandırılmasının yenilik faaliyetlerini olumlu etkileyeceği bazı araştırmalarda belirtilmiştir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010:215-241). Bu araştırma da böyle bir etkiyi desteklemiştir. Personel seçim işlevi ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla uygun personel seçme ve sağlama tekniklerinin kullanılmasının işletmelerinin yenilik faaliyetlerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Bazı ampirik araştırmalarda eğitim çalışmaları ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve eğitim faaliyetlerinin yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediği bulunmuştur. Ancak bu araştırmada ise bunun aksi istikamette bulgulara ulaştığı görülmüştür. Personel eğitim uygulamaları ile piyasaya sürülen ürün yenilikleri arasında anlamlı fakat negatif ilişki bulunmuştur.

Literatürde yenilik ile ilgili olarak, özellikle ücretleme uygulamaları üzerine dikkatin yoğunlaştığı belirtilebilir. Birçok araştırma, verilen ücretlerin yenilik faaliyetlerinin üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamıştır (Laursen ve Foss, 2012:1-31). Bu araştırmadaki bulgularda bu sonucu desteklemektedir. Ücretleme uygulamaları ile işletmenin hem piyasaya sürdüğü ürün performansları hem de yeni süreç sayısı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Dolayısıyla, yöneticiler işletmelerin yenilik faaliyetlerini artırmak istiyorlarsa şüphesiz tüm organizasyonel karar ve uygulamalarına dikkat etmelidirler. Ancak bu araştırmada gösterdiği üzere yeterli bir ücretleme sistemi geliştirmesi yenilik faaliyetleri desteklenmesinin ve çalışanlarının bir uyum içerisinde olmasının yenilik faaliyetlerinin artırılması açısından gereklidir. Yöneticilerin bu alanlara yönelik daha hassas olmalarının önemi araştırmadan görülmektedir.

Ayrıca çalışanların, işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi yenilik faaliyetlerinin artırılmasında başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının teknik boyutları ele alınmıştır. Araştırma bulgularından da anlaşılacağı üzere İKY'nin bu klasik fonksiyonları yeniliğe çok fazla etki etmemektedir. Zira, bu uygulamalar çalışanların yeteneklerini sıradanlaştırarak körelttiği farkedilmektedir. Dolayısıyla, İKY'nin klasik fonksiyonları değişiklik geçirerek yetenekler üzerine yoğunlaşmak suretiyle kendini yeniden yapılandırmalıdır.

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek gibi kritik unsurların temelinde "yetenek" bulunmaktadır ve bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan "yetenek yönetimi"ne dönüşmeye başlamalıdır.

İKY fonksiyonlarının dönüşümü de işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılmalı ve tüm çalışanlar bu sürece katılmalıdır. Önemli olan çalışanların yetkinliklerini örgüt startejileri ile aynı doğrultuda yapılandırabilmek yani yetkinlikler ile örgüt amaç ve stratejilerini özdeşleştirebilmek ve üstün performansı yaratabilmektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

a) Tuncel, Cem Okan (2012). İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Bursa: Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları

b) Luecke, Richard (2003). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. (Çev. T.Parlak), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

c) TÜBİTAK (2005). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. İstanbul: TÜBİTAK

d) TÜSİAD (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi. İstanbul: TÜSİAD

e) Ateş, M.Rauf (2010). İnovasyon Hayat Kurtarır. İstanbul: Doğan Kitap

f) Drucker, Peter F. (2003). ''Yenilikçilik Disiplini''. Şu kitapta: Çev. Ahmet Kardan. Yenilikçilik. İstanbul: MESS, s.119-134

g) Ayhan, Ahmet (1999). ''Yenilik (İnovasyon)''. Şu kitapta: Haz. Salih Zeki İmamoğlu. Yenilik (İnovasyon): Teknoloji, Üniversite, KOBİLER. Gebze: GYTE Yayın, s.2-29.

h) Eren, Eren. İşletmelerde Tenilik Politikası. İstanbuş: Formül Matbaası

i) Atik, Hayriye (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü. Ankara: Detay Yayıncılık

j) Kavrakoğlu, İbrahim (2006). İnovasyon: Yönetimde Devrimin Rehberi. İstanbul: ALTEO

k) Freeman, Chris, LucSoete (1997). Yenilik İktisadı. (Çev. E.Türkcan). İstanbul: TÜBİTAK

l) Türkel, Asuman (1998). İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları. İstanbul: Türkmen Kitabevi

m) Akyüz, Ömer Faruk (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık

n) Ataay, İsmail Durak (1988). İşletmelerde İnsangücü verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini). Ankara: MESS

o) Can, Halil, Şahin Kavuncuoğlı ve Selami Yıldırım (2009). Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal

p) Yüksel, Öznur (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi
q) KAMU-İŞ (1990). İş Değerlendirmesi, Verimlilik ve Ücretler Semineri. Ankara: KAMU-İŞ
r) Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman vd. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel
s) Yüksel, Öznur (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Girişimciler İçin İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi
t) Erdoğan, İlhan (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İşletme Fakültesi
u) Ergin, Canan (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus
v) Gök, Sibel (2006). 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta
w) Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Uygulamalı. İstanbul: Alfa Aktüel
x) Canman, Doğan (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE
y) Açıkalın, Aytaç (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: Pegem
z) Fındıkçı, İsmail (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa

Makaleler

aa) Erdem, Barış, Ayhan Gökdeniz ve Önder Met (2011). ''Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği''. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, s.77-112

bb) Ecevit, Zümrüt Ecevit Ve Özlem Işık (2011). ''İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon''. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 2011, Cilt:9, Sayı:2, s. 538-555
cc) Avcı, Umut (2009). ''Öğrenme Yönelimliliğin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme''. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 10, s. 121–138

dd) Öğüt, Adem, Selin Aygen ve M.Tahir Demirsel (2007). ''Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma''. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s.163-172

ee) Yeşil, Salih, Ömer Çınar ve Erdem Uzun (2010). ''Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması''. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2, s. 81-100.

ff) Uzay, Nisfet, Mustafa Demir ve ertuğrul Yıldırım (2012). ''İhracat Performansı Açısından Teknolojik Yeniliğin Önemi: Türkiye İmalat Sanayi Örneği ''. Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1,s.147-160

gg) Oğuztürk, Bekir Sami (2003). '' Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri''. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 253-273

hh) Yılmaz, Harun ve Hüseyin Kocasaraç (2010). ''Hizmetiçi Öğretmen Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yenilikçi Öğretmenler Programı Ve Değerlendirmesi''. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:11,Sayı: 3, s. 51-64

ii) Onay, Meltem ve Selin Çavuşoğlu (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,Cilt:17 Sayı:1, s.48-67

jj) Biçer, Gülkibar ve Şerafettin Düztepe (2003). ''yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi''. Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1 Sayı: 2, s.13-20

kk) Tak, Bilçin ve Yücel Sayılar (2007). '' Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme ''. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 233-266

ll) Budak, Gönül ve Evrim Mayatürk Akyol (2013). '' Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bİr Firma Örneği''. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 155-174

mm) Altuntuğ, Nevriye (2009). ''Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı''. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 3, s.445-460

nn) Doğan, Selen ve Özge Demiral (2008). ''İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi'', Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, s.145–166

oo) Keçecioğlu, Tamer ve Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü (2009). ''İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm'', Ege Akademik Bakış, Cilt:9, Sayı: 4, s.1171-1192

pp) İrmiş, Ayşe ve Lütfiye Özdemir (2011). ''Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi'', Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, s.139-161

qq) Yavan, Öznur (2012). ''Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı'', Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 32, s. 1-20

rr) Kılıç, Mustafa ve Barış Bilginoğlu (2010). ''İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama Ve Seçme Yöntemleri Ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçi Birlikleri Örneği'', Sosyoekonomi, Sayı: 2, s. 215-241

ss) Peçen, Ümit ve Nihat Kaya (2013). ''Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim Ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi'', Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 95-111

İnternet

tt) Laursen Keld and Nicolai J.Foss (2012). Human Resource Management Practices And Innovation. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2149464 /29.05.14

uu) Polat, Mustafa ve M.Atilla Öner (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. http://www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf/ 29.05.14

vv) Hofstrand, Don (2010). Peter Drucker And Innovation. http://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-10.pdf/ 29.05.14

ww) Polattaş, Oğuz (2009). Şirketlerde İnovasyon Sisteminin Gelişimi. http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/%C5%9Eirketlerde%20%C4%B0novasyon%20Sisteminin%20Geli%C5%9Fimi%20O%C4%9Fuz%20POLATTA%C5%9E.pdf/ 29.05.14

xx) Geniş, Nihan ve Metin Usta. Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı. http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf/ 29.05.14

yy) Öğüt, Adem vd. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, http://www.e-motivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminda_orgutlerde_isgoren_motivasyon_sureci.pdf/ 29.05.14

zz) Göker, Aykut (2000). Produktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji, http://www.inovasyon.org/html/AYK.MPM.Ekim00.htm/ 29.05.14

aaa) Kızıldağ, Duygu (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yetkinlikler, http://www.duygukizildag.com/?page_id=247/ 29.05.14

EKLER

Ek-1.

ANKET

I. Size uygun yanıtı (x) biçiminde işaretleyerek aşağıdaki soruları cevaplayın.

1) Eğitim Düzeyiniz:

□ İlkokul, Ortaokul, Lise

□ Lisans

□ Yüksek Lisans

□ Doktora

2) Şu an Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz.

□ 6-Ay

□ 1-Yıl

□ 2-Yıl

□ 3-Yıl

□ 4-Yıl Ve Daha Fazlası

3) Ünvanınız:

□ Genel Müdür Yardımıcısı

□ Şube Müdürü

□ Şube Müdür Yardımcısı

□ Şef

□ ŞefYardımısı

□ Diğer----------

4) Cinsiyetiniz

□ Bay

□ Bayan

5) Yaşınız

□ 18-25

□ 26-40

□ 41-60

□ 61 üstü

II. Aşağıdaki konular hakkındaki düşüncelerinizi (x) biçiminde işaretleyerek belirtin.

	Tamamen Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Tamamen Katılmıyorum**
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler, genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.					
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.					
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen yeni ürün/ hizmetler, rakiplerimize kıyasla sayıca daha fazladır.					

Rakiplerimize kıyasla, kurumumuz yeni ürün/hizmetleri daha hızlı piyasaya sürmektedir.					
Kurumumuzda geliştirilen üretim yöntemlerine dair yenilikler, rakiplerimize kıyasla sayıca daha fazladır.					
Kurumumuz, ürün üretiminde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.					
Kurumumuz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir					
Kurumumuzda çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri için sürekli eğitim programları düzenlenir.					
Eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir/yenilenir.					
Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.					
Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.					
Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.					
Kurumumuzun sahip olduğu ödüllendirme sistemi, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.					
Kurumumuz, hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça etkindir.					
Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.					
Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.					
Kurumumuzda ödüllendirmeler, sık sık yapılır.					

Performans değerlendirme sayesinde ulaşılacak amaçların belirlenmesi ve bunların daha iyiye doğru götürülmesi sağlanır.					
Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adamaları ve özenmelerini sağlar.					
Performans değerlendirme sayesinde bireysel olarak gelişim sağlanır.					
Performans değerlendirme sistemi oldukça motive edicidir.					
Performans değerlendirme değişen durumlara uygun olarak yapılır, esnektir.					
Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.					
Personel seçim sürecinde kullanılan araç ve yöntemler sürecin ve dolayısıyla kurumumuzun verimliliğini artırır.					
Personel seçim sürecinde adayın iş için gerekli nitelik ve kabiliyetlerin var olup olmadığı araştırılır.					
Personel seçiminde adayın teknik becerilerin yanı sıra bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınır.					
Personel seçim sürecinde uygun işe uygun kişiyi tespit etmeyi sağlayan test ve teknikler kullanılır.					
Ücretlendirme sistemi yenilikçi fikirleri ödüllendirebilecek şekilde oluşturulmuştur.					
Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.					
Ücretler hem çalışanın hem de kurumumuzun verimliliğini artırır.					
Ücretler oldukça tatmin edicidir.					
Ücretler oldukça motive edicidir.					