



Received / Makale Geliş Tarihi 01.04.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 30.06.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (55)
pp / ss 508-519

Review Article / Derleme Makale
10.5281/zenodo.15807669
Mail: editor@pejoss.com

Özay Çakmak

<https://orcid.org/0000-0002-7933-514X>

Tuba Değirmenci

<https://orcid.org/0009-0004-8192-3161>

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Niğde Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü, Niğde / Türkiye

Kurumsallaşma, Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir İnovasyon İlişkisi

The Relationship between Institutionalisation, Talent Management and Sustainable Innovation

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma, yetenek yönetimi ve sürdürülebilir inovasyon arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın sorusu; kurumsallaşma, yetenek yönetimi ve sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerini etkiler mi? şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada, işletmelere, araştırmacılara ve ilgili taraflara katkı sağlanabilmesi amacıyla; “yarı sistematik tüm dengelim yöntemi” ile konuyla ilgili alandaki yazılı materyaller, makaleler, kitaplar, tezler ve benzeri kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda kriter uygunluğunun sağlanabilmesi için içerik benzerliği sistemi dikkate alınarak, daha önce yapılan araştırmaların bulguları objektif bir şekilde ele alınarak karşılaştırılması yapılmış ve çalışmanın yazımı üç ay içerisinde tamamlanmıştır.

Çalışmanın sonucunda kurumsallaşmanın işletmelerin yetenek yönetimini ve sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerini geliştirdiği, etkilediği ve sistematik bir yönetim anlayışının uygulanmasına destek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın işletmelerin faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını, ürünlerin kalitesinin artmasını sağladığı, müşteri memnuniyetini artırdığı, sürdürülebilirliği sağlamaya destek olduğu, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde katkı sağladığı ve rekabette üstünlük sağlamaya destek olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Yetenek Yönetimi, Çalışan Motivasyonu, Müşteri Memnuniyeti, Sürdürülebilir İnovasyon, Rekabet Üstünlüğü

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationships between institutionalisation, talent management and sustainable innovation. In this context, the research question is: does is; Does institutionalisation affect talent management and sustainable innovation activities? In this context, in order to contribute to businesses, researchers and related parties in the study, written materials, articles, books, theses, dissertations and similar sources in the field related to the subject with the ‘semi-systematic all-balancing method’ were utilised. In this context, in order to ensure the appropriateness of the criteria, the content similarity system was taken into consideration, the findings of the previous studies were objectively handled and compared, and the writing of the study was completed within three months.

As a result of the study, it was observed that institutionalisation improves and affects the talent management and sustainable innovation activities of enterprises and supports the implementation of a systematic management approach. In addition, it is understood from the results of the research that institutionalisation ensures that the activities of the enterprises are carried out in an orderly manner, increases the quality of the products, increases customer satisfaction, supports sustainability, contributes to the development of employees' skills and supports superiority in competition.

Keywords: Institutionalisation, Talent Management, Employee Motivation, Customer Satisfaction, Sustainable Innovation, Competitive Advantage.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, işletmelerde kurumsallaşmanın, çalışanların yetenek yönetimini ve işletmenin sürdürülebilir inovasyon konusunda gelişmelerini etkileyen faktörlerin incelenmesi, konu ile ilgili yapılmış araştırma sonuçlarının karşılaştırılması ve bilimsel yöntemle elde edilen ilgili taraflarla paylaşılması amaçlanmıştır.

Kurumsallaşma, birçok faktörü kapsayan bir kavramdır ve rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişim gerektiren bir ortamda, kurumsallaşma sayesinde işletmeler rakiplerinden ayrılabilmektedirler. Bu nedenle işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve sürdürülebilirliklerini oluşturmak için kurumsallaşmaya ve innovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda Özdevecioğlu ve Bıçkes (2012: 19) ise kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin, işletmelerde yürütülen inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca Thunnissen ve Van Arensbergen (2015: 182) yaptıkları çalışmada kurumsal işletmelerin örgütsel önermeye yetenek yönetimine önem verdiğini ve bunun da işletmenin inovasyon çalışmalarının gelişimine önemli katkılar sunduğunu belirlemişlerdir.

Çalışmanın karamal çerçevesi kapsamında kurumsallaşma, bir kuruluşun bireylerden bağımsız biçimde belirli politikalar, kurallar ve prosedürler benimseyerek uygulaması ve kendine özgü iş yapma yöntemleriyle diğer işletmelerden ayrılan bir kurumsal kimlik oluşturmaktır. Kurumsallaşmanın temel amacı, bireylerin kendine özgü çalışma yöntemlerinden bağımsız olarak, işletmenin genelinde kurumsal bir iş yapabilme biçiminin yerleştirilmesidir. Ayrıca, bir çalışanın işe gelmediği durumlarda işlemlerin aksamaması ve yeni başlayan personelin işletmenin özgün iş yapma tekniklerini öğrenerek uygulayabilmesi, kurumsallaşmanın değerli göstergeleri arasında yer almaktadır (Aylan ve Koç, 2017: 566). *Yenilik yönetimi*, kuruluşa değer katacak yüksek potansiyelli çalışanları kazanmak ve bu yetenekleri geliştirmek, tanımlamak ve elde tutmak adına sistematik faaliyetler ve stratejiler oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020: 327). *Inovasyon*, farklı ve yenilikçi fikirlerin geliştirilip iş dünyasında uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, teorik unsurlar, teknik yenilikler ve ticari uygulamaların bir birleşimi olarak değerlendirilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 26). *Yetenek*, bir bireyin tekrarlayan duygu, düşünce ya da davranış kalıplarını etkili bir şekilde kullanma yeteneğidir. Bunun yanı sıra, empati, incelik, odaklanma, tez canlılık, rekabetçilik ve stratejik akıl gibi insani özellikler de yetenek kapsamında konulardır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). İşletmelerde yetenekli çalışanların belirlenmesi ve sınıflandırılması, stratejik olarak büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni, yetenekli bireylerin kilit pozisyonlarda görev alarak işletmeleri rakiplerinden ayıran özelliklere sahip olmalarıdır (Hatch ve Dyer, 2004: 1155). *Yenilik yönetimi*, çalışanların karar alma yetkilerini, yeteneklerini sergileme özgürlüklerini ve fikirlerinin karşılık bulmasını destekleyen süreçlerin etkin yönetimidir. Yetenekli çalışanlar, işletmelerin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip en değerli kaynaktır (Demirel ve Savaş, 2017: 129).

Bu çalışma kurumsallaşmanın; yetenek yönetimini ve işletmenin sürdürülebilir inovasyon konusunda işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin anlaşılmasına ve başarılarındaki rolünün daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca literatür incelendiğinde, kurumsallaşma, yetenek yönetimi; kurumsallaşma, inovasyon; yetenek yönetimi, inovasyon; örgütsel öğrenme, yetenek yönetimi gibi genelde iki değişkenli çalışmalara sıkça rastlanmış olup, kurumsallaşma, yetenek yönetimi ve sürdürülebilir inovasyon konusunda yapılmış olan bu üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmalar fazla rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın alana, işletmelerin gelişmesine, araştırmacıların yaptıkları çalışmalara, kurumlara ve ilgili taraflara önemli katkılar sunması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Drucker, (2003) inovasyonu, girişimciliğin bir aracı, daha yüksek verimlilik için yeni fırsat ve kaynakların etkin kullanımını sağlayan bir yönetim sistemi olarak tanımlamaktadır. Porter, (1996: 22) ise inovasyonu, küresel pazarda rekabet avantajı yaratan yeni teknolojiler ve yenilikçi iş yapma yöntemleri ifade etmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirlik raporları, finansal raporlamanın ardından paydaşlara bilgi aktarımının bir devamı olarak tanımlanmaktadır (Turhan ve diğerleri, 2018: 18). Sürdürülebilirliğin işletmenin karar alma süreçlerine etkisi netleştğinde, bir performans unsuru olarak değerlendirilmesi için mantık ve göstergeler oluşturulabilmektedir (Wiengarten ve diğerleri, 2017: 477). İşletmelerin sürdürülebilirlik anlayışı, yalnızca ekonomik performansa olmayıp, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorunlara da odaklanmayı gerektirmektedir. Sürdürülebilir inovasyon, dünya ticaretinin artan yoğunluğu ve üretim faktörlerinin sınırsız kullanılması karşısında; mevcut kaynakların dikkatli bir şekilde yönetilmesi,

aşırı üretim ve tüketim, iklim değişikliği ve yoksulluk gibi sorunlar nedeniyle giderek daha önemli bir deyim haline gelmiştir (Tüyen, 2020: 92).

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için inovasyonun, toplumsal ve çevresel boyutları da kapsayan sürdürülebilir inovasyon ifadesine dönüşmesi kaçınılmazdır (Çalık, 2021: 67).. Son yıllarda, sürdürülebilir inovasyon birçok işletmenin öncelikli gündem maddeleri arasında yer almaktadır (Ketata vd., 2015: 60). Bu dönüşüm, ekonomik faydaların yanı sıra çevresel yararları da içeren inovasyonlar için "çevresel" ya da "eko/yeşil inovasyon" terimleriyle tanımlanırken; çevresel ve toplumsal yararları bir arada ele alan inovasyonlar "sürdürülebilir inovasyon" olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, bu tabirlerin ortaya çıkmasıyla birlikte yalnızca ekonomik faydayı hedefleyen inovasyonlar için "geleneksel inovasyon" tanımı yapılabilmektedir (Calik ve Bardudeen, 2016: 449). Sürdürülebilir inovasyon kavramı incelendiğinde, literatürde bu terimin yanı sıra "çevresel hususta sürdürülebilir inovasyon", "sürdürülebilirlik merkezli inovasyon", "sürdürülebilirliği artıran inovasyon" ve "sürdürülebilirliği öneren inovasyon" gibi çeşitli terimlerin de kullanıldığı görülmektedir (Varadarajan, 2017: 14).

Yetenek yönetimi, yeteneklerin örgütsel ihtiyaçlara uygun şekilde yönlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini kapsamakta olup, bireylerin mutluluğunu ve motivasyonunu artırarak kişisel ve örgütsel performansı yükseltmektedir. Yetenek yönetiminin etkinliği, stratejik uyuma bağlı olup, yetenekler, bireysel özellikler ile çalışma ortamı ve organizasyon koşullarının uygun hale getirilmesini kapsamaktadır (Thunnissen, 2016: 57). Yetenek yönetimi, genel olarak yeteneklerin belirli bir insan kaynağı seçim süreci içinde tanımlanması, geliştirilmesi ve istihdam edilmesi ile ilgilidir. Bu perspektiften bakıldığında, kuruluşların yetenek yönetimi uygulamalarına geçiş yapmaları, giderek artan rekabetin yaşanmakta olduğu iş piyasalarında gerekli bir önlem olarak değerlendirilmektedir (Tansley, 2011: 266). İş dünyasındaki rekabet avantajı elde etmek için insan gücünün esas yeteneklerini korumak son derece önemlidir. Yetenek yönetimi süreci, ağır görevler, mesleki gelişim ve kariyer ilerlemesi aracılığıyla beceri ve deneyimlerin geliştirilmesine olanak tanımakta, bu da iş yerinde bağlılığını ve bireylerin örgütsel başarıya katkısını artırmaktadır (Barnett ve Davis, 2008: 721).

Günümüzdeki birçok işletmede bu konu ihmal edilmektedir. Bu tür işletmelerde, geçmişten gelen eş, dost, akraba gibi ilişkilerle yapılan adam kayırmacılığı sıkça gözlemlenmektedir. Halbuki işletmelerin başarısı çalışanların yeteneklerine, ürünlerin kalitesine ve tüketicilerin memnuniyetine bağlıdır. Bu nedenle faaliyetlerin sağlıklı şekilde yürütülmesi, yönetilmesi ve iş süreçlerinde etkin olarak kullanımı, insan kaynakları yönetiminin değerli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve işe yerleştirme süreçlerini doğru kişi, doğru zaman ve doğru iş prensibine dayalı olarak yürütmelidir (Demirel ve Savaş, 2017: 140). Bu kapsamda kurumsallaşma çabaları içerisinde olan işletmelerin, vasıflı çalışanları çekme ve elde tutmaya yönelik olarak yeni politikalar ve projeler geliştirilmesi gerekmektedir (Akar, 2019: 535).

Rekabette kurumsallaşmanın kuruluşta nasıl sağlandığı ve hangi düzeyde olduğu önemlidir ve kurumsallaşma, aslında eski ile yeninin birleştirilerek harmanlanmasıdır. İşletmelerin kurumsallaşmaları, çevre unsurlarını önemseyerek uygulamaları ile doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. İşletmeler, toplumda kabul gören kurallar çerçevesinde faaliyet gösterdikleri sürece kurumsallaşabilirler. İşletmeler, belirledikleri amaçları kabul edilmiş normlar, ilkeler ve değerlerle yönetmelidir (Aydın ve Tan 2019: 227). Bu nedenle Aydın ve Tan (2019: 233), kurumsallaşmayı yalnızca işletme içindeki bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda işletme içindeki ve dışındaki bütün paydaşların katıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Başka bir deyişle, kurumsallaşma, işletmeyle alakalı tüm paydaşların süreç boyunca uyum sağlaması ve ortak bir anlayış içinde hareket etmesi olarak ifade edilmiştir.

Çalışanların performanslarının yükseltilmesinde, kuruma duyulan güvenin önemli bir rolü vardır. Bu kapsamda Kanap'ın (2013: 4) araştırmasında, yetenek yönetimi uygulamalarının personelin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Kişisel ve mesleki özellikleri ile eğitim ve deneyimlerine güvenen çalışanlar, işletmeye daha fazla katkı sağlayabilmişlerdir. Kurumsal yardım ve uyumun çalışan performansı ile ilişkisi incelendiğinde, işletme yönetiminin personelin kişisel ve mesleki gelişimlerine destek vermesi, hizmet içi eğitimlerle bu gelişimi güçlendirmesi ve maddi ödüllere dönük algıların, çalışan performansını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca Altınöz'ün (2018: 82) yaptığı araştırmaya göre, 4 yıldızlı otel yöneticileri, çalışanlarını destekleme konusunda daha yüksek bir düzeye sahip olup, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımına önem vererek personeli motive etme konusunda da başarılı oldukları görülmüştür. Öte yandan, turizm sektöründe yetenekli çalışanların, sahip oldukları nitelikler ve beklentileri sebebiyle 5 yıldızlı işletmeleri seçtikleri, bu otellerin güçlü marka görüntüsünün yetenekli personeli çekmede avantaj sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, 4 yıldızlı otel işletmelerinin düzenledikleri eğitimlerle

çalışanlarının gelişimine değer verdikleri ve iç kaynaklardan yetenekli iş gücünü temin etmeyi planladıkları belirlenmiştir.

Kurumsal işletmelerde, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesinin iş doyumu ve motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu kapsamda Güner (2016: 2) çalışmada, çalışanların yetenek yönetimi faktörleri arasında iş tatmini ve yetkinlik algılarının önemli olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların içsel motivasyonlarının, işletme desteği, operasyonel uyum, yetkinlik ve kuruluşa güven algılarıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların dışsal motivasyonu ile yetenek yönetimi anlayışları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kurum desteği ve operasyonel uyumun yanı sıra öz yeterlilik ve kuruluşa güven algılarının dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanlar arasında yetenek yönetimi anlayışlarında bir farklılık gözlemlenmezken, diğer demografik niteliklere göre bu algılar değişiklik göstermiştir. Araştırma ayrıca, personelin işletme içindeki kuruluşa güven algılarını etkilediğini, ancak yetenek yönetimi bakımından belirleyici bir rol oynamadığını ortaya koymuştur. Özdevicioğlu ve Biçkes (2012: 19) ise araştırmalarında örgütsel öğrenme inovasyonu ile ürün, süreç, pazar ve strateji inovasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. İşletmelerdeki kurumsallaşmanın, örgütsel öğrenmenin yanı sıra adı geçen inovasyonlar üzerinde de olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Thunnissen ve Van Arensbergen'a (2015: 182) göre örgütsel öğrenme seviyesi yüksek olan kuruluşların inovasyona yönelik isteklerinin fazla ve inovasyon düzeylerinin de yüksek çıktığı görülmüştür.

Yönetici yeteneği ve yetenek yönetiminin işletmelerde uygulanabilirliği, yöneticilerin deneyim ve becerilerine bağlıdır. Bu kapsamda yetenekli çalışanların özellikleri; liyakat, çalışma tutumu, zihinsel yeterlilikler, kişilik, uyum ve değerler gibi temalarla tanımlanırken, yetenekli yöneticilerin özellikleri iletişim, motivasyon, yönetim, kişilik, bilimsel yeterlilikler ve yönetsel değerler etrafında toplanmaktadır. Yetenek yönetimi ise uygulamaya yönelik olarak yetenek ve potansiyellerin tanımlanmasını, yetenek yönetimiyle akademik liderlik programlarının geliştirilmesini içermektedir (Akar, 2019: 514). Çiçek ve Karakaş'ın (2015: 276) araştırmasında kurumsallaşmanın dört boyutunu aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

1. İşleyiş ve yapının kurallı hale gelmesi; işletme faaliyetlerinin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmeli ve bu süreci destekleyen mekanizmalar oluşturulmalıdır.
2. Süreklilik boyutu; işletmelerin büyüme, gelişim ve güvenilirlik yapısını, sürdürülebilir hale getirmelidir.
3. Yüksek performans ve rekabet üstünlüğü boyutu: kurumsallaşma yüksek performans kazandıran ve rekabet avantajı elde etme konusunda gerekli değişimleri gerçekleştirmelidir.
4. Yönetimin profesyonelleşmesi; işletmeler profesyonel bir yönetim anlayışıyla yönetilmelidir.

İşletmeler, sürdürülebilir karlı büyüme, çalışan istihdam etme, topluma hizmet etme gibi bir kısım hedeflere sahiptir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde kurumsallaşma düzeyi önemlidir. Kurumsallaşma seviyesini belirten birçok gösterge arasında, stratejik insan kaynakları girişimleri en önemli olanlardır. İyi yönetilen insan kaynakları uygulamaları, işe alım, eğitim, ücret ve performans yönetimi gibi alanlarda kurumsallaşmış işletmelerde yaygındır. Bu uygulamalar, organizasyonun düzenli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır (Işık ve Çiçek 2019: 128).

Çatal ve Korkmaz'a (2020: 192) göre, aile ve iş sistemlerinin ayrımı, aile sermayesinin yönetimi ve korunması, kurumsallaşma ile inovasyonun sürdürülebilirlik açısından en önemli dinamikler olduğu belirlenmiştir. Tüyen (2020: 111) ise işletmelerin sürdürülebilir olabilmesi için organizasyon yapısı, hedefleri paylaşılan değerleri, ürün tasarımı, örgütsel davranışı, üretim sistemleri ile işletme ve yönetim faaliyetleri gibi alanlarda yeni ve köklü değişimler yapmaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çerçevede işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için düzenlemeler yaparken, sürdürülebilirliği etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmaları ve bu konudaki düzenlemelere öncelik vermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Özkoç ve Kemer (2018) araştırmalarında, etkili örgütsel yeniliklerin; karlılığı, yatırımları ve sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) ise konaklama işletmelerinin kurumsallaşmasının, bu işletmelerin kurumsal girişimciliklerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Sürdürülebilir inovasyon, sadece bugünün değil, gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını da dikkate alarak çevresel ve sosyal değerler yaratmaya odaklanan bir yenilik anlayışıdır. Bu kavram, kendine has özellikleri sayesinde geleneksel işletme dinamiklerinin ötesinde yeni bir yaklaşım geliştirmektedir. Bu yeni yaklaşım, kaynak temelli yaklaşımdan faydalanarak işletmelerin kendi değerlerini keşfetmelerine olanak tanımaktadır. Zira, dünyanın karşılaştığı ciddi sosyo-ekolojik krizleri çözmenin yollarından birinin,

işletmelerin sürdürülebilir inovasyonları hayata geçirmesi gerektiği konusunda önemli bir fikir birliği bulunmaktadır (Franceschini vd., 2016: 72).

Sürdürülebilir inovasyonu etkileyen, çalışan yetenekleri, kararlara katılım ve tüketici taleplerine uygunluk gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu kapsamda Ketata vd. (2015: 61), sürdürülebilir inovasyonu etkileyen içsel yetenekler ile dış çevre faktörlerini incelemişlerdir. Öte yandan, Maletič vd., (2016: 1171), sürdürülebilir süreç ve ürün inovasyon uygulamalarının kurum performansı üzerindeki etkilerini, üretim ve hizmet sektöründeki kuruluşlardan topladıkları verilerle analiz etmişlerdir. Bu alanda dikkat çeken bir çalışma, Calik ve Bardudeen (2016: 450) tarafından geliştirilmiş sürdürülebilir inovasyon ölçümü modeli olmuştur. Gunarathne, (2019: 236), bu modelle ilgili olarak sürdürülebilir inovasyon ölçümüne dair literatürdeki yaklaşımları ve karşılaşılan zorlukları incelemiş, bu alandaki gelişimin hala yetersiz olduğunu belirtmiş ve bazı önerilerde bulunmuştur. Ayrıca Cillo vd. (2019: 1012) sürdürülebilir inovasyon üzerine yapılan sistematik bir yazın taraması, yönetim düzeyinde sürdürülebilir inovasyon yazınının sürdürülebilir uygulamalar, rekabet gücü, işletme değeri arasındaki ilişkiye ait yeterli kanıt sunmadığını vurgulamış ve söz konusu araştırmaların bu hususu yeterince ele almadığını iddia etmişlerdir.

Hizmet ve ürün alanındaki izolasyonlarında sağlanan üstünlükleri, işletmelerin rekabet başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda İrge, Yalçın ve Uysal (2021: 477) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, hizmet ve ürün alanındaki yeniliklerin pazarda belirleyici bir rol oynaması, işletmelerin sektörlerinde üstünlük sağlamalarına neden olmuştur. Ayrıca inovasyon ve stratejik rekabet açısından, en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağının çok daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında, endüstriyel mutfak sektörü, bu zamanda yiyecek, içecek ve ikram alanlarının sürekli gelişimi ile birlikte, bu ürünlerde enerji tasarrufu, çok fonksiyonluluk, çevre duyarlılığı, ergonomik avantajlar ve servis dostu özellikler gibi özelliklerin; inovasyonu stratejik etkilemesi durumunu araştırmışlar ve analiz sonuçlarına göre yetenek yönetiminin, inovasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yetenek yönetimi, yönetimin önemli bir bileşeni olup, işletme yöneticilerinin inovasyona yönelik anlayışları, yönetim süreçlerini etkilemektedir. İşletmelerde inovasyon sürecinin devamlılığı, yöneticilerin yeniliği benimsemesi, ticari açıdan incelenmesi ve risk alabilme yetenekleriyle belirlenmektedir. Elbette, her inovasyon başarılı olmayabilir. Ancak, inovasyona yönelik esnek yaklaşımlar, işletmenin inovasyon kabiliyetini artırarak performansına katkıda bulunmaktadır. İnovasyon performansı, yeni ürünler, süreçler ve fikirlerin kuruluşa sağladığı yüksek avantaj veya önemli ticari üstünlükler olarak tanımlanmaktadır (Ertuğ ve Bülbül, 2015: 149). Yetenek yönetimi, yetenekli personelleri çekerek rekabet avantajı sağlanması; sürekli inovasyon geliştirmek ve bu süreçleri stratejik bir çerçevede yürütülmesi anlamına gelmektedir (Michaels vd., 2001: 15). Bu bağlamda çalışanların kuruluşa kalma süresi uzadıkça, buraya özgü bilgi ve yeterlilik düzeyi artmaktadır. Bu durum, müşteri memnuniyetini, iş kalitesini ve çalışan bağlılığını artırmaktadır (Evans ve Jack, 2003: 7). Ayrıca geliştirilen inovasyonların çalışanların katılımıyla sağlanması durumunda; işletmelerdeki çalışanlar arasındaki iletişim, grup çalışmaları, destekleme ve dayanışma uygulamaları da artmaktadır (Narayanan, vd., 2019: 228).

Sürdürülebilir yetenek yönetimine geçmek için organizasyonun, sürdürülebilir becerilere sahip güçlü birimlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu birimlerin sürdürülebilir yetenek yönetim sürecine entegre edilmesiyle; çalışanların yenilik ve fırsatları tanımlama kabiliyeti artmakta, sürdürülebilir hizmet ve ürünlerle yeni pazarlara daha erken erişim sağlanmakta, problem çözme becerileri gelişmekte, karar verme süreçleri daha etkili hale gelmekte, değişen koşullara daha hızlı yanıt verme yeteneği kazanılmakta ve çalışan çekiciliğini sağlama oranı artmaktadır (Ogbazghi, 2017: 96). Bu kapsamda Unur vd., (2017: 477) ise inovasyon ve sürdürülebilirlik için çalışmaların arttığını, ancak inovasyonun daha az yer kapladığını belirtmişlerdir. Işık ve Barlak (2018: 14) yaptıkları çalışmada Türkiye'de yeşil inovasyon süreçlerinin turizm sektöründe yaygınlaşması gerektiğini vurgulamışlar ve Perez vd., (2015: 1484), küçük kuruluşların inovasyona uyum dönemlerini hızlandırdığını ifade etmişlerdir. Zach ve Hill, (2017: 196) turizmde bilgi ağları ile inovasyon arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini belirtmişler ve. Rosario vd., (2017: 71) ise eko-inovasyon, kültür ve iklim, sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde kurulması gerektiğini belirtmiştir.

3. KURUMSALLAŞMA, YETENEK YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNOVASYON

Kurumsallaşma kapsamında, işletmelerin güçlü bir örgütsel sisteme sahip olması, belirli kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesi ve çalışanlar, devlet, müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkilerini düzenleyen belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Turhan, vd., 2018: 17). Bir işletmenin kalıcı kar elde etmesinde hem iş süreçlerinin hem de yönetim zihniyetinin sürdürülebilirliğinin benimsenmesinde kurumsallaşmanın önemli bir rolü vardır (Coşkun ve Altındağ, 2017: 156).

3.1. Kurumsallaşma ve Yetenek Yönetimi

Dünyanın global bir pazar haline dönüşmesi ve rekabetin her sektörde kendini göstermesi, işletmelerinin, değişen koşullara uyum sağlamada zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için aile işletmelerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Ayrıca, çevresel değişimlerin artmasıyla birlikte karmaşıklığın da yükselmesi, bu işletmelerin kurumsallaşmasını zorunlu hale getirmektedir. Mevcut bir kurumsal yapı, kuruluşa ait değerlerin belirli bir sisteme dönüşmesine olanak tanımaktadır (Canal, 2022: 16).

Küreselleşmenin etkisiyle, işletmelerin karlılıklarını ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için insan kaynaklarını inovatif projelere yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu tür projeler, kendini geliştirmeye açık ve kabiliyetli çalışanlar tarafından hayata geçirilebilmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve yönlendirmek uzmanlık isteyen bir beceri olduğundan, işletmelerin etkili bir yetenek yönetimi sistemine ihtiyaçları vardır. Yetenekli çalışanlar, işletmenin rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle, kuruluşların insan kaynakları yönetimini kullanarak rekabet avantajı sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için yetenek yönetimi sistemlerine ihtiyaç vardır. Yetenek yönetimini etkin bir şekilde uygulayan işletmeler, performanslarını hızlandırmak, hızlı değişimlere uyum sağlamak ve sürdürülebilir başarı elde etmek amacıyla bu uygulamaları stratejik yönetim süreçleriyle entegre etmelidirler. İşletmeler, sahip oldukları kabiliyetleri değerlendirerek ve doğru çalışanı uygun pozisyona yerleştirerek rekabet avantajı kazanabilmekte ve çevresel belirsizlikler karşısında ayakta kalabilmektedirler (Alparslan ve Saner, 2020: 97).

Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla mevcut fiziksel ve ekonomik kaynakların insan kaynaklarıyla birlikte etkin bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi, örgütlerin sahip olduğu çalışanları en iyi şekilde değerlendirerek bu hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Yavuz ve Mesci, 2019: 96). Personel yönetimi ise, örgütlerde verimliliği artırmayı, çalışanları etkin bir şekilde konumlandırmayı ve onlardan en iyi şekilde yararlanmayı hedefleyen yönetsel ve örgütsel işlevleri kapsamaktadır. Bu işlevler, tedarik ve işe yerleştirme; planlama, organizasyon, eğitim ve geliştirme; ücretleme ve emir-komuta; kontrol ve motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Erdem, 2022: 377).

Kurumsallaşma dönemini başarıyla tamamlayan ve süreci sürdüren bir kuruluşa, insan kaynakları daha etkili ve verimli bir tarzda yönetilmektedir. Bu nedenle çalışanları bulma, seçme, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve para yönetimi gibi temel ilkelerin kurumsallaşma algısını etkilediği öngörülmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşmayı başarıyla sürdüren işletmelerde çalışanlar iş yerlerinin kurumsallaşmasından memnuniyet duyarak çabalarını artırmaktadırlar. Çalışanların kurumsallaşma anlayışını etkileyen faktörlerden biri de insan kaynakları uygulamalarıdır (Işık ve Çiçek, 2019: 128).

Günümüzde yetenek yönetimi, örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Verimliliği artırmak ve marka değerini yükselterek daha fazla yetenekli çalışan çekmek isteyen örgütler, rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik değişimler, kamu sektöründe hizmet sunumu ve çalışanlara yönelik bakış açısında önemli değişiklikler yaratmıştır. Bu bağlamda ülkeler, kamu alanında insan kaynağını etkin kullanmanın yollarını aramakta ve bu amaçla çeşitli projeler gerçekleştirmektedirler (Evirgen, 2024: 48).

3.2. Kurumsallaşma ve Sürdürülebilir İnovasyon

Değişen ekonomik, sosyal ve kültürel koşullar, işletmelerin değişimlere uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma, mevcut değerler, yapılar ve normlarla birleşen yeni değerler, yapılar ve normların oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma, her türlü etkileşimde kuralların varlığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken süreçlere uygun kurallar belirlemesi ve bu kuralların tüm süreçlerde tatbik edilerek gelecek nesillere aktarılması gereği önemlidir. İşletmelerin stratejik hamlesini yönetecek yönetici kadrolarını tam zamanında geliştirememesi, en büyük engellerden biridir. Bu nedenle, varlıklarını sürdürebilmek isteyen aile işletmeleri, üretkenlik, verimlilik ve performanslarını artırmak durumundadırlar. Bu hedefe ulaşmak için kurumsallaşma önemli bir aşamadır.

İşletmedeki işlerin devamlılığını etkileyen değerler, inançlar ve davranış kalıplarını şekillendiren kurumsallaşma, bu süreçte en etkili araçtır (Canal, 2022: 24-25).

İnovasyonun etkili bir şekilde faaliyeti ve işletmenin her kademesinde benimsenerek süreçlere entegre edilmesi için hem kurumsallaşmaları hem de inovasyonu kurumsal bir yapı haline getirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma ve inovasyon sürecinde alınan kararlarla gerçekleştirilen faaliyetlerin neticelerinin çalışanlarla paylaşılması, işletme içindeki süreçlerin daha şeffaf hale gelmesini ve çalışanların işletmeye olan güveninin artmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan rekabet koşulları ve hızla değişen teknoloji, kuruluşlar için inovasyonu gerekli kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle inovasyon, bir süreç biçiminde kurumsallaşmanın içinde yer alabilir ve işletmenin hedefleri doğrultusunda ortaya çıkacak sonuçları şekillendirebilirler (Mete, 2019: 176). İnovasyon çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisi konusunun kapsamı, kurum yöneticilerinin yenilik anlayışı, KOBİ'lerdeki inovasyon, işletmelerde inovasyonun değeri, inovasyonla sürdürülebilirlik ilişkisi, kişisel yenilikçilik, kuruluş yöneticilerinin inovasyon algısı, şehirlerde inovasyon, hizmet inovasyonu ve bu inovasyonla girişimcilik konularına odaklanmaktadır (Işık, vd., 2018: 34).

3.3. Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir İnovasyon

Yetenek yönetimi, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik ile doğrudan ilişkilidir (Collings, Mellahi ve Cascio, 2018: 540). İşletmeleri yetenek yönetimini uygulamaya yönlendiren diğer faktörler arasında iş yapma biçimindeki değişiklikler, mal ve hizmetlerin global ölçekte hareketliliği, bilişim teknolojisinin hızlı iş süreçlerini zorunlu kılması, rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürülebilirliği sağlama gerekliliği bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinde anlam ve amaç arayışı, iş çevrelerinde maddi ve manevi ödül beklentilerinin artması, önemli pozisyonlardaki çalışanların sık iş değiştirmesi ve işten ayrılmaları gibi etkenler de örgütleri yetenek yönetimi uygulamalarına yönlendiren unsurlar arasındadır (Al Ariss vd., 2014: 173).

Uluslararası markalara sahip olan kuruluşlar, nitelikli insan kaynakları tasarımı eğitimi, becerileri geliştiren bir araç şeklinde değerlendirip, bunu iş programlarının bir unsuru olarak kabul etmektedirler. Bu bağlamda işletmeler yönetim süreçlerinde daha etkili insan kaynakları programları oluşturmak amacıyla, daha nitelikli ve deneyimli kaynakların tahsisine veya mevcut kaynakların bireysel becerilerini geliştirmeye yönelik programlara yönelmektedir (İrge, vd., 2021: 478). Zira, yetenekli çalışanların işten ayrılması, örgüt için üretim kaybı, müşterinin memnuniyetsizliği, kalite sorunları, yönetim süreçlerinde aksaklıklar, bilgi ve deneyim kaybı, maliyet ve zaman kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle işletmeler, başarı, sürdürülebilirlik ve etkinliklerini sağlamak üzere, yönetimin en önemli unsuru olan yetenekleri çekme ve elde tutma uygulamalarına büyük önem vermektedir. Bir bireyin bir örgütte uzun süre kalmamasının en önemli sebebi, o işletmenin kültüründen kaynaklanmaktadır. Yeteneği elde tutma süreci, iş doyumu, çalışma ortamının tasarımı, sağlık, maaş, iş güvenliği, örgüt kültürü, ödül, iş-yaşam dengesi ve takdir ile çalışma performansının tanımlanması gibi unsurların sistematik ve programlı bir tarzda yürütülmesini gerektirmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, değişim ve yenilik kapasitesine sahip olan çalışanlar, uygun bir motivasyon ve güvenilir bir ortamda yaratıcılıkları desteklendiğinde, örgütlerin uzun ömürlü varlığını ve sürekliliğini sağlamaktadır (Pandita ve Ray, 2018: 185).

Mahdiyeh vd., (2018: 764), SMART PLS yazılımını kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, proje merkezli bir organizasyonda yeteneklerin ve projelerin durumu üstündeki stratejik yönetim rolünü bireysel faktörler, memnuniyet, örgütsel bağlılık ve motivasyon açısından incelemişlerdir. Neticede, proje odaklı işletmelerde stratejik yetenek yönetimi ile inovasyon ve proje etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, ayrıca stratejik yetenek yönetimiyle örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yetenek yönetimi geliştirme, öncelikle liyakata dayalı liderlik ve potansiyeli ile performansı artıran pozitif, destekleyici bir iş ortamı yaratmayı hedeflemektedir. İşletmelerde liderlik ve yetenek odaklı stratejik yönetim olgusunun ve uygulamasının geliştirilmesinin, kurumsallaşma, etkinlik ve verimlilik açısından önemli katkılar sağlayacağı söylenmektedir. Bu bağlamda, işletme yönetiminde yetenek anlayışının güçlendirilmesi, yöneticilere yönelik liderlik eğitimleri, gelecek planlı yönetici yetiştirme ve beceri yönetimi programlarının hayata geçirilmesi mümkündür. Çalışanların bağlılığı ve iş doyumunu artırmak için olumlu çalışma koşullarının sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde bir ödül sistemi kurulması, tanınma ve takdir ihtiyacını karşılayacak etkinlikler düzenlenmesi, mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla özel birimlerin oluşturulması ve sistematik iş doyumu araştırmaları yapılması önerilmektedir. Bu kavramların yönetsel boyutları değerlendirildiğinde, liyakat, olumlu çalışma

koşulları ve çalışanların iş doyumuna dayanan yetenek odaklı bir yönetim anlayışının destekleyici bir kültür oluşturmadaki önemi ortaya çıkmaktadır (Akar, 2019: 534-535).

İnovasyon, işletme başarısı için kritik bir unsur olup yetenek yönetimi girişimleri, organizasyonel inovasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Yetenekli çalışanların yeni bilgi oluşturma ve üretme potansiyellerinin yüksek olması bu etkiyi artırmaktadır (Son vd., 2020: 2188). Geçmişte sürdürülebilir inovasyon yerine çeşitli terimler kullanılmıştır, bunlar arasında ekolojik, çevresel ve yeşil gibi ifadeler yer almıştır. Sürdürülebilirlik tabanlı inovasyon, ekonomik kazançların ötesinde çevresel ve sosyal değer yaratmayı hedefleyen bir yaklaşım olup, bu amaca ulaşmak için değişen felsefeler ve organizasyonel değerlerle birlikte ürünler, süreçler veya uygulamalarla ilgilidir (Adams vd., 2016: 180). Son yıllarda üretim ve tüketim kalıpları önemli ölçüde değişmiş, bu da toplumda ve çevrede büyük dönüşümlere yol açmıştır. Bu durum, işletmeler için çeşitli talepler ve bir takım yeni fırsatlar doğurmuştur. Bir diğer ifadeyle toplum, kuruluşlardan sürdürülebilir kalkınma sorumluluğuna sahip ürünler, süreçler, hizmetler ve iş modelleri talep etmektedir. Bu nedenle işletmeler, tüketicilerin değişen taleplerine cevap vermek, olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini en aza indirmek ve kurumsal performansını artırabilmek için sürdürülebilir inovasyon uygulamalarına çok daha fazla önem vermişlerdir (Kneipp vd., (2019: 94).

Sürdürülebilir inovasyonlar, esas olarak sosyo-ekolojik refahı artırmaları ve maddi olarak uygulanabilir olmaları nedeniyle değil, öncelikle değerli olmaları sebebiyle kabul edilmektedir. Bu inovasyonlar, nadir bir şekilde saklanmak yerine, kendilerini olağan hale getiren kurumsal kabiliyetlerle ilişkilidir. Ayrıca, sürdürülebilir inovasyonları eşsiz kılmak yerine aktarılabilir hale getiren kurumsal yeteneklerle de bağlantılıdır. Sürdürülebilir inovasyonlar, alternatif kaynaklar ve kurumsal altyapı ikame edilmeden geliştirilerek, bu süreçleri oluşturan organizasyonel yeteneklerle bağlantılıdır (Dyck ve Silvestre, 2019: 3).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güner (2016: 4) yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının; çalışanların iş tatmini, içsel motivasyon, kararlara katılma, çalışanlar arası uyumu ve kuruma karşı güvenlerini etkilediğini belirtilmiştir. Alanda yapılan konu ile ilgili araştırmaların karşılaştırılmasında ise aynı doğrultuda yetenek yönetimi konusunda çalışanlarını destekleyen, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, örgütsel öğrenme, performansın ödüllendirilmesi gibi uygulamalarla çalışanların motive eden işletmelerde de; çalışan performansının, işletme performansının, ürün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artması söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamaları sürekli ve eksiksiz olarak yerine getirmeleri; çalışanların performansını, kararlara katılımını, iletişimlerinin iyileşmesini, kurum bağlılığını ve işe devamlılığını artırabilir.

İrge vd. (2021: 477) yaptıkları çalışmada inovasyon kapsamında hizmet ve ürün alanında yapılan yeniliklerin rekabette üstünlük sağlamada önemli etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda alanda yapılan araştırmaların karşılaştırılması sonucunda, aynı doğrultuda inovatif işletmeler tüketicilerin taleplerini öncelikle karşılama ve talep edilen mallar üretime ayrıcalığını kazandıklarından, pazar payları ve karlılık oranları yüksek olmaktadır. Bu bağlamda öneri olarak işletmelerin bilmek, rekabette üstünlük sağlaması ve kurumsal bir imaj oluşturabilmesi için inovasyon faaliyetlerini başarıyla ve tüketicilerin beklentilerini karşılayacak şekilde yapmaları gerekmektedir.

Turhan, vd., (2018: 15) kurumsallaşma çalışmaları kapsamında işletmelerin, çevreleriyle iyi iletişimler içerisinde olması, kamu kurumları, tedarikçiler, perakendeciler, lojistik hizmetini yapan işletmeler ve paydaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olmalarının; başarılarını ve sürekliliklerini olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Literatürdeki aynı içerikteki araştırma sonuçları incelendiğinde, kurumsallaşma konusunda sürekli yeni uygulamalara açık olan işletmelerin, yönetim yapılarının geliştiği, çalışanlarla olan ilişkilerinin sistematik şekilde yürütüldüğü, paydaşları ile olan ilişkilerinin karşılıklı dayanışmaya dönüştüğü ve kurdukları ortaklıklarla pazar payının önemli bir kısmına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda öneri olarak kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve inovasyonun geliştirilebilmesi içi işletmelerin iç çevresi ve dış çevresiyle olan ilişkilerin sürekli iyileştirmesi gerekmektedir.

Işık ve Çiçek, (2019: 126) yaptıkları çalışmada, kurumsallaşma süreçlerinde insan kaynakları ile ilgili seçimlerde ve yeterliliklerin artırılması konusunda işletmelerin faaliyetlerini başarıyla sürdürdükleri, çalışanların işlerinden memnun oldukları ve piyasadaki rekabette üstünlük sağladıklarını tespit etmişlerdir. Aynı doğrultuda literatürde yapılan incelemelerde, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi konusunda sürekli kendisini yenileyen işletmeler piyasada oluşan rekabette üstünlük sağlayarak ve çalışanlarının uzmanlaşmalarına önem vererek sürekliliklerini artırmakta ve rekabet üstünlüklerini korumaktadır. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin insan kaynaklarının seçimi ve geliştirilmesi

konusunda yapacakları iyileştirmeler ve yenilikler sayesinde; teknolojilerin kabulü, yeniliklere uyum, çalışanlar arası iş birliği, takım çalışmaları, verimlilik, karlılık ve sürdürülebilirlik konusunda üstünlük sağlanabilir.

Mete, (2019: 176) yaptığı araştırmada hızla gelişen rekabet koşulları ve değişen teknolojiler işletmelerin yapacakları yatırımlarda için inovasyonu zorunlu hale getirdiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda literatürde yapılan araştırmalarda da aynı doğrultuda, geleneksel yönetim anlayışı ile faaliyetlerin sürülerini işletmeler, piyasadaki rekabetin gerisinde kalmaktadır. Buna karşılık yeni teknolojilere uyum sağlayan, inovasyonlar gerçekleştiren ve çalışanlarının gelişimine önem veren işletmeler, piyasadaki rekabette üstünlük sağlamakta varlıklarını sürdürmektedirler. Bu kapsamda öneri olarak işletmelerin yeniliklere açık olması, yeni teknolojilere uyum sağlaması, çalışanlarının kişisel gelişimlerine önem vermesi, değişen tüketici taleplerini takip etmesi, inovasyonlar gerçekleştirmesi ve kurumsallaşma süreçlerini aksatmadan yürütmesi gerekmektedir.

Dyck ve Silvestre, (2019: 3) yaptıkları araştırmada sürdürülebilir inovasyonlarla piyasada üstünlük sağlayan ve farklılık oluşturan işletmelerin, kurumsal bir yapıya sahip olduğunu ve inovasyon süreçlerini geliştirebilecek yetenekli çalışanların olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde yapılan araştırmalarda da aynı doğrultuda, uzman eleman, inovasyon ve dijital teknolojilere önem veren işletmelerin rekabette ve inovasyon liderliğinde başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin öncelikli olarak yetişmiş yetenekli elemanlara önem vermesi, gelişmiş üstün teknolojileri faaliyetlerine uyarlamaları, piyasanın beklentilerini öngörmeleri ve istikrarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Yapılacak olan daha sonraki araştırmalarda çalışma konusundaki değişkenlerin kapsamının artırılması; örgütsel davranış, kurum kültürü, motivasyon faktörleri, verimlilik, performans, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, dijital teknolojiler ve teknoloji okuryazarlığı gibi değişkenlerin çalışmalara dahil edilmesi, ayrıca konu ile yapılacak olan anket çalışmalarının bölgeler, ülkeler ve ülkeler arası büyüklükte yapılması alana olan katkıyı artırabilir.

KAYNAKLAR

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 514-541. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m
- Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The influence of sustainable talent management on job satisfaction and organizational commitment: moderating role of inservice Training *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69: 96-121 doi.:10.33788/rcis.69.6
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resources management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: kavramsal bir inceleme, *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235. <https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.514545>
- Aylan, S. & Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması , *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 564-585.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating Greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721-739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: it's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Calik, E., & Bardudeen, F. (2016). A measurement scale to evaluate sustainable innovation performance in manufacturing organizations. *Procedia Cirp*, 40, 449-454. <https://doi.org/10.1016/j.procir.>
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme , *European Journal Of Managerial Research (EUJMR)*, 6(10): 15-34.

- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding Sustainable Innovation: A Systematic Literature Review, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5): 1012-1025. <https://doi.org/10.1002/csr.1783>
- Coşkun Z. & Altındağ, E. (2017). effects of institutionalisation factors and benchmarking techniques on the firm performance , *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 6(2): 155-167. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.505>
- Çalık, E. (2021). İmalat işletmelerinin sürdürülebilir süreç inovasyonu (ssi) faaliyet ve sonuçlarının PLS-SEM ile değerlendirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 67-82. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1120>
- Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısız dinamikleri üzerine bir alan araştırması: Isparta ve Burdur örneği, *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.
- Demirel, Y., & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi , *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1): 129-142.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*. Çeviren: Kardam, A., MESS Yayınları.
- Dyck, B., & Silvestre, B. S. (2019). A novel NGO approach to facilitate the adoption of sustainable innovations in low-income countries: Lessons from Small-Scale Farms in Nicaragua. *Organization Studies*, 40(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0170840617747921>
- Ertuğ, K. Z., & Bülbül, M. E. (2015). İnovasyon performansı değerlendirme sürecinde AHS ve GİA bütünleşik yaklaşımı: Süt ürünleri sektöründe bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 149-160.
- Evans, J. R., & Jack, E. P. (2003). Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. *Quality Management Journal*, 10(2), 7-24. <https://doi.org/10.1080/10686967.2003.11919060>
- Evirgen, A. (2024). Kamu kurumlarında yetenek yönetimi: cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi uygulamaları, *Söke İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 41-61.
- Franceschini, S., Faria, L. G., & Jurowetzki, R. (2016). Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms , *Journal of Cleaner Production*, (127): 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.142>
- Gunarathne, N. (2019). Sustainable innovation measurement: Approaches and challenges , in: Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L., Verburg, R. (eds) Innovation for sustainability. palgrave studies in sustainable business in association with future Earth. *Palgrave Macmillan*, Cham, 233-251. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97385-2_13
- Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (443101), SBE. Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Işık, C., & Barlak, S. (2018). Otel yöneticilerinin yeşil inovasyon algıları: istanbul ili örneği , *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 1(1), 14-26.
- Işık, C., Akoğul, E., Taş, S., Uyrun, A., Hacıyeva, T., Turan, B., & Dırbo, A. H. (2018). Turizm ve inovasyon ilişkisi: Literatür Taraması, *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 1(2), 34-74.
- Işık, M., & Çiçek, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 17(2), 128-149. <https://doi.org/10.11611/yead.538120>
- İrge, N. T., Yalçın, Y., & Uysal, Y. (2021). Yetenek yönetiminin inovasyona etkisi: İstanbul ilinde endüstriyel mutfak sektöründe bir uygulama. *TroyAcademy*, 6(2), 477-502. <https://10.31454/troyacademy.894383>

- Kanap G. M. (2013). *Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: işletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yükseklikans Tezi]. (371180), SB Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/radm.12052>
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., & Perlin, A. P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies, *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2018-0005>
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2016). Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: An empirical examination, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10): 1171-1190. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1064767>
- Mete, N. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma*, [Yayınlanmamış Yükseklikans Tezi]. (567511), SB Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for Talent*. Harvard Business Press.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Özdevecioğlu, M., & Biçkes, M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pérez, A.M., Villaverde, P.M. & Elche, D.(2015). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7): 1484-1507. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0405>
- Porter, M. (1996). America's green strategy. *Business and the Environment: A Reader*, 33, 20-34.
- Rosario, M., Patricia S.M. & Rene, D.P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 65: 71-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>
- Savaşçı, İ., & Kazançoğlu, Y. (2004). Firmaların yenilik yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü. *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*.25-27.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management, Employee Relations, 38(1): 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in dutch academia, *Personnel Review*, 44(2): 182-199. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Turhan, G. D., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1): 17-37. <https://doi.org/10.18354/esam.304155>
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37): 91-117.

- Unur , K., Atçı, D., Şanlı, C., & Albayrak, Z. (2017). Turizm yazınında inovasyon ve sürdürülebilirlik araştırmalarının incelenmesi, *I.Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi* (Futourism 2017) Bildiriler Kitabı, Mersin / Türkiye, 477-484.
- Varadarajan, R. (2017). Innovating for sustainability: A framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 14-36. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0461-6>
- Wiengarten, F., Lo, C. K., & Lam, J. Y. (2017). How does sustainability leadership affect firm performance? The choices associated with appointing a chief officer of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 140(3): 477-493. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2666-5>
- Yavuz, A., & Mesci, M. (2019). Yetenek yönetimi ve kamu sektöründe bir inceleme , *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 98-104.
- Yılmazer, Ö. & Erdem, Ö. (2022). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerektiren etmenler: Bir İnceleme, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8(3): 376-381.
- Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations , *Tourism Management*, 62, 196-207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>