

HİZMET İNOVASYONU ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Fahri ÖZSUNGUR**

Özet

İnsan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, örgütlerde insan odaklı hale gelmesi stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkarmıştır. Hızla artan rekabet, hizmet odaklı yaklaşımın yaygınlaşması insan odaklı stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Örgütlerde verimliliğin işgören performansının sağlanması stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. Özyeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenlerin örgüte temini ve mevcut işgörenlerin bu özelliklere uygun şekilde geliştirilmesi stratejik insan kaynakları ile mümkündür. Ahlaki değerleri benimsemiş, örgüt ilke ve kültürüne uygun hareket eden etik liderler ile işgören arasındaki ilişkinin doğru şekilde sağlanması, işgörenler arasındaki işbirliğinin sağlanması, yeni fikirlerin üretilerek örgüte katma değer sağlamak amaçlarını ilke edinmiş bir insan kaynakları stratejisi örgüt başarısında önemli rol oynar. Literatürde hizmet inovasyon odaklı stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarının eksikliği nedeniyle, bu yönde araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, hizmet inovasyon davranışı, psikolojik sermaye, etik liderlik, inovasyon

SERVICE INNOVATION FOCUSED STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract:

The management of human resources in an efficient and productive way and the fact that the organizations become more human-focused have led to the understanding of strategic management. Rapidly growing competition, the widespread adoption of a service-oriented approach requires the development of human-focused strategies. Achieving occupational performance of productivity in organizations increases the importance of strategic human resources management. Strategic human resources are essential to develop the organizational structure of the occupants with self-efficacy, optimism, hope and psychological endurance and the existing occupations in accordance with these characteristics. A human resources strategy, which adopts moral values, adopts the principles of organization and aims to provide the right relationship between the ethical leaders and the occupation that act in accordance with the culture, the cooperation between the occupations, the creation of new ideas and the provision of added value, plays an important role in the success of the organization. Due to lack of strategic human resource management research focused on innovation in service literature, it is suggested to carry out researches in this direction.

Key Words: Strategic human resources management, service innovation behavior, psychological capital, ethical leadership, innovation

GİRİŞ

Dünya ekonomilerinde gerçekleşen değişimler, küreselleşme ve küresel rekabet, geleneksel endüstrilerin bozulması ve yenilerinin yükselmesi, özelleştirmenin giderek artması, sendikaların

*** Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme A. B. D. Doktora Öğrencisi, E-Posta: ticaretsicili@gmail.com.

güçlerinde azalma, teknolojik gelişmeler, sosyo-ekonomik ve politik gelişmeler, örgütlerin yönetim stratejilerinin değişmesine neden olmuştur (Baker, 1999: 51). Üretim odaklı sanayinin giderek müşteri odaklı yaklaşımlarla hizmet sektörüne önem veren bir yapıya dönüşmesi örgütlerin yönetimlerinde büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Örgütlerin personel giderlerinin artmaya başlaması, satış ve pazarlama, satış sonrası hizmetler, reklam ve tutundurma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet açısından önem kazanması, personelin maliyet açısından etkin bir şekilde konuşlandırılmasını gerektirmiştir (Nonaka, 1996). Örgütlerin yetenekleri, rekabet üstünlüğü açısından temel alınan bir göstergedir. Özellikle temelinde insan düşüncesinin yattığı bir yönetim anlayışı ile örgütün temel yeteneklerinin ortaya konulması önemini giderek artırmaktadır (Grant, 1991). İnsan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, örgütlerdeki performans anlayışının insan odaklı hale gelmesi stratejik yönetim anlayışı ile bütünleşen bir politikanın geliştirilmesi düşüncesini gerektirmiştir.

İşgücü ve ürün kalitesi giderek algılanan kalite ile ölçülmekte, yönetim ve çevre uyumu sürdürülebilir rekabet açısından kilit faktör haline gelmiştir. Örgütlerin yönetim yapılarının işlevsel açıdan stratejik bütünleşmesinin sağlanması, Porter' ın (1986) işletmenin tüketiciye sağladığı faydaya karşılık tüketicinin ödediği bedelin işletmede değer anlayışının esas olduğu anlayışının örgütlerde yönetsel açıdan benimsenmiş olması insan kaynakları yönetiminin destek sağlama faaliyetleri içinde önemli bir konuma getirmiştir (Porter & Teisberg, 2006: 403). Temel faaliyetler içinde yer alan hizmet faaliyetinin (Porter, 1985: 40) giderek işletmenin tüm faaliyetleri içine işlemiş olması temelinde insan faktörünü esas alan yönetim anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Böylece amacı, klasik anlamda örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işgören temini ve insan kaynağının en etkin şekilde kullanılması olan insan kaynakları yönetiminde stratejik anlayış ortaya çıkmıştır (Guest, 1992).

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönetilebilmesi, örgütlerin stratejik yönetimleri ile gerekli uyumun sağlanması, rekabet üstünlüğü, fırsat ve tehditlerin proaktif şekilde öngörülerek gerekli stratejik planlamaların yapılması, gelişen ve değişen günümüz ekonomik düzeninde stratejik insan kaynakları yönetimi ihtiyacını doğurmuştur. Ekonominin sadece üretimle sınırlı olmadığı, müşteri ve hizmetin önemi, yönetim düşünürlerinin ileri sürdükleri fikirler ile ortaya konulmuştur. Bu fikirlerle birlikte işletmede verimliliğin artırılmasında insanın makine gibi görülmesi fikri bir yana bırakılmış, davranış bilimleri geliştirilmiştir (Fadem, 2009). Yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde ortaya çıkan problemlerin çözümü konusunda önemli bir rol oynayan hizmet inovasyon davranışı, işgörenlerin davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin inovasyon odaklı davranışlarını sergilemesinde etkili olan faktörlerin tespiti performans, verimlilik ve insan kaynağının yönetilmesi bağlamında önemlidir (Luthans vd., 2007). Hizmet inovasyonunun insan kaynakları yönetiminde stratejilerin oluşturulmasında açısından dikkate alınması örgütün uzun dönemde varlığının sürdürülebilmesi, insan temelli stratejilerin geliştirilmesi için önemlidir (Bouckenoooghe, Zafar ve Raja, 2015). İşletme stratejisinin verimlilik temelinde oluşturulması, sistemsel çıktı değeri ile tüketicilerin çıktıya verdikleri değer arasındaki farkın düşüklüğüne bağlıdır (Harris, 1994: 136). Bu farklılığın farkında olan örgütün yapısal olarak tüm birimlerinin reaktif şekilde cevap verebilmesi ise etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Literatürde hizmet inovasyonu temelli stratejik insan kaynakları araştırmalarının eksikliği, çalışmanın önemini ve literatüre katkısını ortaya koymaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütlerin stratejik yönetim anlayışlarının başarıya ulaşması, örgüt içi uygulamada bu yönde senkronize olmasına bağlıdır. Örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, sürdürülebilir bir

rekabet avantaj kazanması, kaynakların etkin ve verimli şekilde performansa yönelik kullanılabilmesi, stratejik yönetimin temel amaçları arasında yer almaktadır. Uzun dönemli ve sonuç odaklı bir yaklaşım olan stratejik yönetimin insan kaynakları yönetiminde uygulama alanı bulabilmesi ise örgütün insan kaynakları yönetim politikalarının örgütün stratejik yönetim politikalarına uyum sağlaması ile ortaya çıkan yönetim biçimi ile mümkündür. Böylece stratejik yönetim politikası ile odaklanılan performans, verim, rekabet üstünlüğü gibi amaçlar insan kaynakları yönetimi açısından da uygulama alanı bulabilecektir. Örgütün stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemesi yüksek iş performansı, yüksek problem çözme, değişim ve yenilik, yüksek maliyet etkinliği, işgören devamsızlığının azaltılması, işgücü devir hızının düşürülmesini sağlar (Baker, 1999: 52). Ayrıca işgörenlerin eğitim ve kariyer fırsatları ile örgüte katma değer ve rekabet avantajı sağlar. (Storey, 1992). Bu faydaları sağlayan stratejik insan kaynakları yönetimi amacın gerçekleştirilmesinde belirli bir süreç gerektirir. Bu süreçte örgüt stratejiyi belirler, yürütür, kontrol eder ve geri besleme ile aksiyon sağlar (Bingöl, 2014: 10).

Stratejinin Belirlenmesi

Örgütün insan kaynakları stratejisinin belirlenmesindeki ilk süreç stratejinin belirlenmesidir. Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri örgütün misyonunu uygun bir politika belirler (Bingöl, 2014: 10). Bu politika insan kaynağı temini, insan kaynakları yönetimi açısından alınacak kararlarda ilkeler, izlenecek yoldur (Bingöl, 2014: 8). Personel temini, çalışma şartlarının belirlenmesi, özlük hakları, terfiler, sosyal haklar, mentorluk veya koçluk, işe uyum sağlama yöntemleri gibi uygulamaların gerçekleştirilmesinde yol gösterici politikaların belirlenmesi insan kaynakları yönetimi sürecinin ilk aşamasıdır. Bu politikanın örgütün stratejik yönetimi ile belirlenmiş politikasına uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi ise stratejik insan kaynakları yönetiminin ilk aşamasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde strateji belirlerken dikkat edilmesi gereken en önemli konu proaktif davranış sergilemektir. Stratejinin proaktif davranış gerektirmesinin temel nedenleri çevreye uyum sağlama, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, rekabet düzeyi, müşteri ve tüketici beklentilerine yönelik yönetim araştırmalarıdır. Çünkü proaktif davranış örgütün gelecekte gerçekleşebilecek olayları önceden öngörüp uzun dönemli politikalar ile gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

Stratejinin Yürütülmesi

Stratejik İnsan kaynakları yönetiminde stratejinin yürütülmesi planlama sistemlerinin geliştirilmesi ile mümkündür. İşgücü ihtiyaçlarının ve personel programlarının doğru bir şekilde planlanması, iş gücü tahminleri ve iş planlarının birbirleriyle senkronize olmasını sağlar. Stratejinin örgütün yönetim şekli, liderlerinin özellikleri, kültürü, iklimi ile uyumlu olması gerekir (Bingöl, 2014: 10). Çevresel faktörler, ekonomik gelişmeler, sosyo-kültürel etkiler, yasal faktörler stratejinin yürütülmesini etkiler. İnsan kaynakları stratejisinin yürütülmesi aşamasında, örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü yerde ortaya çıkan yasal düzenlemelere uyum sağlama zorunluluğu stratejinin yürütülmesini zorlaştırabilir veya imkansız hale getirebilir. Yürütmenin olanaksız olduğu durumlarda, uzun dönemli ve sonuç odaklı belirlenen stratejinin yürütülmesi sürecinden stratejinin belirlenmesi sürecine geçilir. Stratejinin yürütülmesi sürecinin yönetimi belirlenen amacın gerçekleştirilmesinde önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütün yönetim yapısına, liderlik özelliklerine, teknolojisine, kültürel özelliklerine, iklimine, çevresine uygun şekilde stratejinin yürütülmesi gerekmektedir.

Stratejinin Kontrolü

Stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesi aşamaları proaktif davranışla önceden belirlenmiş bir sonucun gerçekleşmesi ile başarıya ulaşır. Stratejik yönetim açısından önceden belirlenmiş amaçlar ile elde

edilen sonuçlar arasındaki farklılıklar, amacın gerçekleşip gerçekleşmediği gibi konular kontrol edilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan unsuru örgütsel açıdan ele alınarak verimlilik ve performans, müşteri beklentileri ve algısı, çevreye uyum belirlenen ve uygulanan strateji açısından ele alınır. Mevcut durum ile amaç arasındaki dengenin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir (Bingöl, 2014: 11).

Geri Besleme ve Aksiyon Sağlama

Stratejik insan kaynakları yönetiminde belirlenen amaçlar ile mevcut durum arasındaki farklılıkların tespitinden sonra geri besleme ve aksiyon süreci başlar. Bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetiminin proaktif davranışla belirlenmiş amaçlara uygun sonuçlar elde edilmemişse bunun nedenleri araştırılır. Önceden belirlenen amaçların gerçekleşmesinde yaşanan güçlükler, amaçlara ulaşma yolunda elde edilen tecrübe ve bilgiler, geri besleme sürecinde stratejik insan kaynakları yönetiminde görevi üstlenmiş bir yönetici tarafından kayıt altına alınır. Alınan kayıtlar örgütün stratejileri, politikaları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için aksiyon sağlama süreci başlar. Geri besleme ile elde edilen bilgiler, insan kaynakları yönetiminde yapılan stratejik sapmaların ortadan kaldırılması için kullanılmalıdır.

Hizmet İnovasyon Davranışı

İşgören hizmet davranışı, işgörenin işin gerektirdiği amaçları yerine getirmek için gerçekleştirdiği iş görme eylemleridir. Drucker (1986), yeniliğin kaynağı olarak yeni bilginin önemini vurgulamış, Nonaka (1994) öğrenmenin inovasyon ve yeni fikirler üretme konusunda başarı kaynağı olduğunu ortaya koymuş, Wiig (1993) inovasyonu yeni bilgi yaratma süreci olarak ifade etmiştir (Drucker, 1986; Nonaka, 1994; Amidon, 1997; Wiig, 1993). Bilginin öneminin giderek artması, 1990' lı yıllardan sonra işletmelerde inovasyona yönelik yönetim düşüncesinin değişmesine neden olmuştur. Bu süreçte inovasyon yaklaşımları ve hizmet faaliyetlerinin önem kazanması hizmet yeniliği kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Hizmet yenilik davranışı yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilen bireysel ve kurumsal eylemlerdir. Bu süreç problemin teşhisi ve ortaya konulması ile başlar, problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eder (Scott ve Bruce, 1994: 581). Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konular hizmet yenilik davranışı geliştirmede önem arz eden konulardır (Matear, Gray ve Garrett, 2004: 284).

Hu, Horng ve Sun'un (2009) uluslararası turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 621 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Hizmet yenilik ölçeğini iki boyutta oluşturmuştur. Yeni hizmet geliştirme boyutunu Matear, Gray ve Garrett' ten (2004), işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu Scott ve Bruce (1994) geliştirmiştir. Scott ve Bruce (1994) işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapmış olduğu görüşmeler neticesinde işgören hizmet inovasyon davranış ölçeğini geliştirmiştir. Yöneticiler, konaklama sektöründe liderliği kabul görmüş kişilerin başarılarını örnek almaktadırlar. Birçok başarılı uygulama kıyaslama, rehberlik, ilham verme yönünde hizmet vermektedir (Enz ve Siguaw, 2003: 116; Hu, Horng ve Sun, 2009).

Hizmet inovasyon davranışı yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilen bireysel ve kurumsal eylemlerdir. Bu süreç problemin teşhisi ve ortaya konulması ile başlar, problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eder (Scott ve Bruce, 1994: 581). Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konular hizmet yenilik davranışı geliştirmede önem arz eden konulardır (Matear, Gray ve Garrett, 2004: 284).

Ferraz ve Melo Santos' un (2016) yaptıkları bibliyografik analiz sonucunda örgütsel araştırmalarda hizmet inovasyonu konuları üzerine yapılmış 61 araştırmanın stratejinin alt başlıklarından pazar uyumu, performans yönetimi, ürün yönetimi konuları üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Hizmet inovasyonu temelde üç teorik yaklaşım üzerinde araştırılmıştır.

- a) Teknoloji temelli yaklaşım: Örgüt dışında meydana gelen hizmet sektörüne etki eden teknolojik gelişmelerin örgüte yayılması konusunun temel alınması.
- b) Hizmet temelli yaklaşım: Hizmet sektörünü üretim sektöründen ayıran özelliklerin ve yeniliklerin temel alınması.
- c) Bütünleştirici yaklaşım: Hizmet ve üretim sektöründeki benzerliklerin yeniliğe geniş bir bakış açısı öneren, somut/ soyut, teknolojik/ teknolojik olmayan konuları temel almaktadır (Ferraz, Melo Santos, 2016: 252; Gallouj ve Savona, 2009)

Hizmet İnovasyonu ve Stratejik İnsan Kaynakları İlişkisi

Hizmet inovasyonu insan kaynağının verimli şekilde kullanılması, rekabet avantajının kazanılmasında örgütlerin inovasyon odaklı yaklaşım sergilemesi işgörenlerin bu yönde yönetilmesine bağlıdır. Örgütsel sorunların çözümünde yeni fikirlerin ortaya konulabilmesi işgörenlerin inovasyon odaklı davranışları ile mümkündür.

İşgörenler Arası İşbirliği

Örgütlerin varlık amaçlarına uygun şekilde stratejik yönetim uygulamalarını gerçekleştirme süreçlerinde proje yönetimi verimli şekilde yerine getirilmelidir. Stratejik yönetim bağlamında örgüt amaçlarına uygun projeler geliştirilmesi yanında bu projelerin işbirliği içinde yönetilmesi verimlilik açısından önemlidir (Engelbrecht, Johnston ve Hooper, 2017: 997). Müşteri talep ve memnuniyetinin örgüt tarafından ölçülmesi sonucunda elde edilen bilgiler proje yönetimde kullanılmalıdır. Temel ve destek sağlama faaliyetlerinin tüm süreçlerinde işgörenler arası işbirliğinin sağlanması, insan kaynakları yönetiminde stratejik açıdan önem arz eder. İnsan kaynakları politikalarının geliştirilmesi aşamasında örgüt stratejisi ile uyum sağlamaya yönelik işbirliği faaliyetleri işgören davranışlarını etkileyecektir (Arto vd., 2008: 53). Hizmet inovasyonunu teşvik edici, stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde inovasyon davranışını engelleyen faktörlerin tespit edilerek geri besleme ve aksiyon sürecinde, proje yönetimde ele alınması verimliliği ve performansı arttıracaktır (Alsudiri, Al-Karaghoulı ve Eldabi, 2013: 598).

Etik Liderlik

Etik liderlik, kişilerarası ve kişiler vasıtasıyla ilgili, dürüst, adil ve güvenilir olarak normatif ve uygun şekilde yönetim göstergesi, ikili iletişim vasıtasıyla ahlaki yönü güçlü pekiştirme ve karar almayı amaçlaması bakımından hizmet inovasyon davranışını ve stratejik insan kaynakları yönetimini etkilemektedir (Brown, Trevino, Harrison, 2005:120). Etik liderlik sosyal öğrenme ve sosyal mübadele olarak adlandırılan iki temel teoriye dayanmış olması sebebi ile işletmelerde işgörenlerin liderleri ile aralarındaki ilişkileri açıklamaya yaramaktadır (Bandura, 1986). Personel ihtiyacının verimli şekilde yerine getirilmesi, proaktif kararlar alabilen ve gerektiğinde reaktif şekilde çevrede gerçekleşen olaylara tepki verebilen, inovasyon odaklı bireylerin yetişmesinde etik liderliğin etkisi büyüktür. Örgütün amaçlarına uygun sonuçlar elde edilmesinde, müşteri odaklı hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi dürüst ve adil, yasalara uyan, etik ilkelere uygun hareket eden liderlerin varlığı önem arz eder (Dhar, 2016: 140). Özellikle stratejik insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerle ilgili konularda uygulayıcılar olması nedeni ile bu alanda etik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin seçilmesi işletme için faydalı olabilecektir.

Psikolojik Sermaye

İşletmenin işgören temininde zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene sahip özyeterliliği olan, başarı konusunda iyimserlik geliştirebilen,

azimli, hedeflere ulaşmak için yeni yollar bulabilen, sorunlarla karşılaştığında psikolojik dayanıklılığa sahip bireyleri bulabilmek genel olarak amaçlanır (Luthans vd., 2007). Bu özellikler psikolojik sermaye kavramını akla getirmektedir. İşgörenler ile liderleri arasında gerçekleştiği varsayılan psikolojik sözleşme ile işgören ve iş arasında ortaya çıkan görünmez bağ, psikolojik sermayeyi ortaya koymaktadır. Bu sözleşmenin ihlali, psikolojik sermayeye zarar vermekte ve hizmet inovasyon davranışını engellemektedir (Kim, Karatepe ve Lee, 2017). Kim, Karatepe ve Lee' nin (2017) çalışması psikolojik sermayenin işgörenlerin hizmet inovasyon davranışlarını harekete geçirdiğini, psikolojik sözleşme ihlalinin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma özellikle insan kaynağı temininde işgörenlerin kişisel özelliklerinin hizmet inovasyon davranışını ne derecede etkilediğini açıkça göstermektedir. Yapılan bir diğer çalışmaya göre etik liderlik takipçi işgörenlerin iş performansına olumlu etki etmektedir. Ancak bu etki psikolojik sermaye aracılığı ile gerçekleşmektedir (Bouckennooghe, Zafar ve Raja, 2015). Yapılan çalışmalar stratejik insan kaynakları yönetiminde psikolojik sermayenin önemini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişen ekonomik yapılar, gelişen teknoloji ve küreselleşme ile ortaya çıkan kültürel etkiler örgütlerin insanlarla olan ilişkilerin temel alındığı yönetim stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Müşteri tatmininin ve hizmet sektörünün yönetim stratejilerinde önemini artırması, işletmelerin işgörenleri ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde bu konularda yetkinliklerini geliştirmesine neden olmuştur. Teknolojinin hızlı ilerleyişi, ihtiyaçların değişkenlik göstermesi müşteri odaklı yaklaşımları gerekli kılmaktadır. İşletmelerde insan kaynağının yönetimi stratejik olarak planlanması gereken bir konudur. Rekabet avantajının sağlanması, gelecekte gerçekleşecek risk ve tehditlere karşı hazırlıklı olmak, verimliliğin sağlanması etkin bir stratejik yönetime bağlıdır. İnsan kaynağının yönetiminde hizmet inovasyonu odaklı yaklaşımın benimsenmesi, işgörenlerin işletmeye yenilikçi fikirler sunarak performansın artmasını sağlar. Artan performansla verimlilik artar, hizmet inovasyonu ile ortaya çıkan yeni ve yaratıcı fikirler müşterilerin tatminini sağlar. Tatmin olan müşteri ise kulaktan kulağa reklam ile işletmenin, markanın ve ürünün tüketicilere tanıtılmasında önemli bir rol oynar. Yaratılan her yeni fikir yeni başarıları da beraberinde getirir. Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından hizmet inovasyonuna odaklayan bir yaklaşım, işgörenlerin ortaya attıkları her yeni fikir için başarı sağlayacakları düşüncesi ile işe bağlılığı artırabilecektir. İşe bağlılık, pozitif psikoloji ile hareket eden işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesi ve gelecek işgörelere taşınması beklenen bir sonuçtur. Başarıya odaklanan, özveri ile çalışan işgörenlerin diğer işgörenler için örnek teşkil etmesi işletme içinde işbirliğini artırabilecektir. Böylelikle stratejik insan kaynakları yönetiminde hizmet inovasyonu odaklı yaklaşımın benimsenmesi, etik liderlik, psikolojik sermaye ve işe bağlılık konularının oluşturulacak stratejilerde birlikte düşünülmesi işletme için fayda sağlayacaktır. Literatürde bu konulardaki araştırmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi açısından hizmet inovasyonu davranışının etik liderlik, psikolojik sermaye ve işe bağlılık açısından incelenmesi stratejik yönetim yazınına katkı sağlayacaktır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008; Cheng vd., 2014).

KAYNAKÇA

Alsudiri, T., Al-Karaghoul, W., Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework, *Journal of Enterprise Information Management*, 26 (5): 596-615, <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0050>

Amidon, D. (1997), *Innovation Strategy for the Knowledge Economy. The Ken Awakening*, Butterworth-Heinemann, Newton, MA.

Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P., Kujala, J. (2008). Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (1): 49-70, <https://doi.org/10.1108/17538370810846414>

Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management, *Librarian Career Development*, 7 (5): 51-63, <https://doi.org/10.1108/09680819910276347>.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta.

Bouckenooghe, D., Zafar, A., Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital, *J Bus Ethics*, 129: 251–264.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117-134.

Cheng, J-W., Chang, S-C., Kuo, J-H., Cheung, Y-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5): 817 – 831.

Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy, 57, 139-148.

Drucker, P. (1986), *Innovation and Entrepreneurship*, Perennial Library, New York, NY.

Engelbrecht, J. Johnston, K. A., Hooper, V. (2017). The influence of business managers' IT competence IT project success, *International Journal of Project Management* 35: 994–1005

Enz, C. A., Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5-6), 115–123.

Fadem, B. (2009). *Behavioral Science*, 5th Ed., Lippincott Williams and Wilkins, a Wolters Kluwer business, New York.

Ferraz, I. N., Melo Santos, N. De (2016). The relationship between service innovation and performance: a bibliometric analysis and research agenda proposal, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13: 251–260.

Hu, M.L.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.

- Gallouj, F., Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 149–172.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: applications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring: 114-35.
- Guest, D. (1992), Employee commitment and control, Hartley, J. and Stephenson, G. (Eds), *Employment Relations içinde*, Blackwell, Oxford: 111-35.
- Harris, D. H. (1994). *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, National Academies Press
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G. (2017). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator, *Serv Bus*, <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0347-4>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3): 541-572.
- Matear, S., Gray, B. J., Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3/4): 284–301.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 (1): 14-37.
- Nonaka, I. (1996). “The knowledge-creation company”, Starkey, K. (Ed.), *How Organisations Learn içinde*, Thomson, London.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business Press.
- Porter, M. E., Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results*, Harvard Business Press.
- Salanova, M. Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1): 116-131.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Storey, J. (1992). *Developments on the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking – How people and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington, VA.

