



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

شیوه های منابع انسانی در بازار های چند ملیتی در حال ظهور: مفاهیمی برای

افزایش نوآوری سازمانی

چکیده

اینکه چگونه سیاست ها و شیوه های منابع انسانی، بر نوآوری سازمانی در شرکت های در حال ظهور در بازار تاثیر می گذارد، حوزه ای از این تحقیقات کمیاب است. هدف از این مطالعه اکتشافی، ارائه یک نمای کلی از این مورد است که چگونه شیوه های منابع انسانی Acrelik، تولید کننده محصولات و قهرمان ثبت اختراع ترکیه ای، با اشاره به شرکت ها در دیگر بازارهای در حال ظهور، به پرورش شرکت و حفظ نوآوری کمک کرده است.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، نوآوری، رهبری، تولید لوازم خانگی ترکیه، ترکیه

۱. مقدمه

سیاست ها و شیوه های منابع انسانی در تحریک نوآوری سازمانی مهم است. در حالی که رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری به خوبی مستند شده است (به عنوان مثال به Damanpour، سال ۱۹۹۱، برای بررسی عوامل سازمانی که شامل چندین متغیر مرتبط با HRM می شود، نگاه کنید)، بیشتر تحقیقات بر MNES توسعه یافته و این موضوع تمرکز می کند که چگونه شیوه های منابع انسانی برای شرکت ها در بازارهای در حال ظهور به تقویت نوآوری کمک می کنند که در مورد این موضوع پژوهش های نسبتاً صورت قرار گرفته است. هدف از این مطالعه، ارائه یک نمای کلی از شیوه های منابع انسانی در کارخانه سازنده پارچه های سفید نخ Acrelik است که قادر به ترسیم برخی از نتایج در مورد مدیریت موثر منابع انسانی می باشد که با اشاره به شرکت های دیگر در زمینه در حال ظهور بازار، از این نوآوری حمایت می نماید. به این دلیل ما این شرکت را انتخاب کرده ایم که در طول سال، قهرمان ثبت اختراع ترکیه بوده است و شرکتی است که از نوآوری به عنوان بخشی جدانشدنی از رشد و راهبرد بین المللی سازی خود استقبال نموده است.

بقیه مقاله به شرح زیر است: اول، ما برای شما، چکیده ای از پس زمینه های نظری و نوشته ها را در مورد ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری فراهم می کنیم. بعد ما روش خود را توصیف می کنیم. پس از آن ما یک نمای کلی از شیوه های منابع انسانی نوآوری گرای این شرکت را بر اساس مصاحبه چهره به چهره با برخی از مدیران شرکت های کلیدی ارائه می دهیم و داده های بایگانی شده را بررسی می کنیم. در نهایت، ما در مورد پیامدهای این مطالعه، همراه با جهت های آینده ممکن برای پژوهش بحث می کنیم.

۲. بررسی نوشته ها و چارچوب پژوهش

نوشته های مدیریت منابع انسانی شامل شواهد بسیار زیادی می شود که نشان می دهد سیاست ها و شیوه های منابع انسانی روشنفکرانه، محیط مساعد نوآوری سازمانی را پرورش می دهد (برای مثال Damanpour, 1991). نوآوری سازمانی در اینجا به عنوان فرآیند خلق سودمند نوآوری با تنظیمات سازمانی تعریف می شود که تعریف استفاده شده توسط Kuratko و Hodgetts برای کارآفرینی شرکت های بزرگ است (۲۰۰۷ : ۷۷). از جمله سوابق سازمانی به نوآوری، پاداش، پشتیبانی مدیریت، منابع (از جمله در دسترس بودن زمان)، ساختار سازمانی حمایت و ریسک اشاره شده است (به عنوان مثال، Kuratko و Hodgetts, 2007). دو نتیجه توسط یک بررسی جامع از متغیرهای ساختاری به عنوان یک منبع بالقوه نوآوری، تخصص بالا و ارتباطات عالی درون واحد به دست آمد (Damanpour, 1991). مورد مرتبط با تخصص، حفظ کارگران متخصص است؛ حفظ کارشناسان کلیدی تحقیق و توسعه، یک چالش مدیریتی حیاتی برای بسیاری از شرکت های مبتنی بر فن آوری (Farris و Cordero در سال ۲۰۰۲، همانطور که Chang و همکاران ۲۰۰۸ اشاره کرده اند) بوده است. استخدام انتخابی، آموزش و توسعه گسترده، با استقبال از خلاقیت به عنوان یک ارزش شرکت های اصلی، خلاقیت پاداش، استفاده از تیم های متقابل کارکردی، و اقدام استخدام داخلی که تداوم مدیریت را فراهم می کند و گردش کارکنان را کاهش می دهد، نیز به عنوان عناصر مهم ساختاری ذکر شده اند که محیط شرکت ها را برای هدایت نوآوری پرورش می دهد (به عنوان مثال نگاه کنید به Scarborough, ۲۰۱۱ : ۶۱-۶۴).

سازمان های نوآور، آموزش و توسعه اعضای خود را به طور فعال (Judge و Robinz ۶۶۱ ، ۲۰۰۷) ترویج می دهند. این سازمان ها دارای مکانیسم های مختلفی هستند که تعامل در سراسر خطوط دپارتمان، به ویژه در میان تحقیقات، تولید و خرید و فروش و بازاریابی را تسهیل می نمایند (Daft، ۲۰۰۸ : ۳۵۱-۳۵۲). آنها همچنین تمایل به یک روش برای گرفتن ایده (Scarborough، ۲۰۱۱ : ۶۳) و ایجاد سیستم های پاداش دارند که نوآوری سازمانی را حفظ می کنند (Ireland و همکاران، ۲۰۰۹). تصدی مدیریتی نیز توسط برخی از محققان به عنوان داشتن یک تاثیر مثبت بر نوآوری سازمانی نشان داده شده است همانطور که طول عمر مدیریتی، مشروعیت و دانش لازم برای انجام وظایف و دستیابی به نتایج مورد نظر را در درون ساختار شرکت های بزرگ (Kimberly و Evanisko، 1981) فراهم می کند. اهمیت ارزش های کار درونی برای کارکنان دانش مانند رضایت حاصل از کار، استقلال ، و فرصت برای به دست آوردن دانش جدید (به عنوان مثال ، Chang و همکاران، ۲۰۰۸) نشان می دهد که افزایش تعهد سازمانی این کارکنان می تواند مشروط به آموزش گسترده، استقلال و تکالیف معنی دار و چالش آور باشد. برخی از این شیوه های منابع انسانی مانند استخدام انتخابی، آموزش گسترده، به اشتراک گذاری اطلاعات، و پاداش مشروط، متعلق به سیستم های کاری با عملکرد عالی در نظر گرفته می شوند (Zacharatos et al, 2005) همانطور که در (Dessler, 2008:15 بیان شده است).

در حالی که تحقیقات کافی در مورد سیاست های منابع انسانی و عملکرد شرکت ها در کشورهای توسعه یافته وجود دارد، همانطور که آنها به نوآوری سازمانی مربوط می شوند (به عنوان مثال Kuratko و همکاران، ۲۰۰۱)، تحقیقات نسبتاً کمیابی در مورد سیاست های منابع انسانی و عملکرد شرکت ها در کشورهای در حال ظهور به ویژه با اشاره به نوآوری سازمانی وجود دارد، هر چند این جریان تحقیقات در حال رشد است (نگاه کنید به عنوان مثال Zhang و Jia، ۲۰۱۰، Kaya، ۲۰۰۶). سیاست ها و روش هایی که نوآوری را پرورش می دهند، حامل علاقه ویژه ای به نوآوری برای شرکت های در حال ظهور در بازار هستند (برای مثال Xu و همکاران، ۲۰۱۱؛ Tsai و Eisingerich، 2010؛ Duysters و همکاران، ۲۰۰۹؛ Lio و Bak، ۲۰۰۹، Sun، ۲۰۰۹، Yi و همکاران، ۲۰۰۷؛ Chu و همکاران،

۱۹۹۸). هدف این مقاله، اضافه کردن به رشد روزافزون پژوهش‌های ارتباط دهنده شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شرکت‌های در حال ظهور در بازار با نوآوری است.

۳. روش شناسی

ما برای کشف مسائل مرتبط از طریق مصاحبه‌های شخصی و بررسی سوابق منتشر شده تلاش کرده ایم. ما یک بررسی جامع از سوابق انجام شده شرکت را منتشر کرده ایم و از نظر تاریخی، ۲۵ مصاحبه چهره به چهره از آوریل ۲۰۰۹ تا فوریه ۲۰۱۲ را انجام دادیم. در میان مدیران اجرایی که با ما مصاحبه کردند، ما سعی کردیم مطمئن شویم که تا آنجا که شرایط اجازه می‌دهد مدیران شرکت‌ها با خدمت طولانی را با هدف پرتوافکنی در برخی از گزینه‌های استراتژی از گذشته با شواهد دقیق انتخاب نماییم. علاوه بر این، ما برای به دست آوردن دیدگاه ناظران خارجی برای توسعه درک درستی از این روند در صنعت تلاش نمودیم.

به دلیل محرمانه بودن، ما مدیران فردی و نمایندگان ارشد صنعت را که فراتر از عناوین خود مصاحبه نمودند، مشخص نکردیم. پاسخ دهندگان ما شامل ۱۹ مدیر (چهار نفر از آنها مدیران کل دستیار بودند)، یک مدیر از بازوی تجارت خارجی از گروه Koc یک مدیر سابق از کشور (BEKO UK) و دو نماینده از بدنه صنعت بودند. دو پاسخ دهنده - که هر دو مدیران اجرایی Acrelik بودند، دو بار مورد مصاحبه قرار گرفتند. اگر چه در بحث زیر به تمام منابع ذکر شده در بالا اشاره نشده است، آنها تا حد زیادی مسئول اطلاعات خود بودند. قبل از مصاحبه، ما مدیران ارشد مربوطه را شناسایی نمودیم و انتصابی را برای دیدن آنها صورت دادیم. هر یک از این مصاحبه‌ها یک و نیم تا دو ساعت به طول انجامید. بیست و دو نوار مصاحبه ضبط شد و سه یادداشت مصاحبه نوشته شده ثبت شد. برای مصاحبه‌های ضبط شده، ما شواهد کامل را نگه داشتیم و در تحقیق مورد استفاده قرار دادیم. پاسخ دهندگان بر اساس عناوین تعیین شدند.

۴. شواهد تحقیق در Arcelik

۴.۱. شرکت

Arcelik، تولیدکننده پیشگام در بازار پارچه های سفید نخى با بیش از ۵۰٪ از سهم بازار (گزارش سالانه هولدينگ Koc، ۲۰۱۱، صفحه ۴۹) با سه برند ترکیبی است (موارد مصاحبه). در حقیقت، دو برند اصلی شرکت، Arcelik و Beko یک سهم ترکیبی از بازار را حدود ۵۰٪ برای کل یک دهه حفظ کرده اند (Ghemawat & Thomas، 2008: 1). بازده های کلی شرکت در ۲۰۱۱، ۵,۰۵ بلیون دلار آمریکا بود (گزارش سالانه هولدينگ Koc، ۲۰۱۱، صفحه ۴۹). ششمین سازمان صنعتی بزرگ ترکیه (Istanbul Chamber در صنعت، ۲۰۱۲)، این شرکت دارای ۱۴ تسهیلات تولید در پنج کشور، یک سازمان فروش و بازاریابی در ۲۰ کشور و ۱۰ برند بود (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۲۱). با در نظر گرفتن شرکت پیشروی مجتمع بزرگ ترکیه Koc، Arcelik دارای ۴۰,۵ درصد هولدينگ Koc، ۱۶,۷٪ توسط دیگر شرکت های گروه Koc است؛ ۱۷,۶ درصد توسط گروه Burla در حالیکه ۲۵,۲ درصد سهام به طور عمومی داد و ستد می شود (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۱۵).

با تاسیس به عنوان اولین تولیدکننده پارچه های سفید نخى در ۱۹۵۵ در ترکیه و استفاده از بزرگترین سهم بازار پارچه های سفید نخى در ترکیه، Arcekil نیز در اروپا در رتبه سوم قرار دارد (گزارش سالانه هولدينگ Koc 2011، صفحه ۲۱). این شرکت دارای ۱۴ کارخانه تولیدی در پنج کشور مختلف است، یک سازمان فروش و بازاریابی در ۲۰ کشور عمل می کند و محصولات و خدمات خود را به بیش از ۱۰۰ کشور ارائه می دهد (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۲۱). در ۲۰۱۱ ف این شرکت، Defy Applicane (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه 7) را در آفریقای جنوبی از Franke Holding AG (Franke's nin, 2001، Arcelik، ۲۲ جولای) خرید. در ۲۰۱۱، فروش بین المللی، ۵۳٪ از فروش تثبیت شده را در بر می گرفت (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۱۰). برند Beko شرکت، رهبر یا تعدادی در سه بند بالا در بخش های اتحادیه های مختلف خانگی در بریتانیا، لهستان، فرانسه، رومانی و لیتوانی است (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۲۲)، که تنها نمایشی از جایگاه برند را در بازارهای مختلف اروپا ارائه می دهد. در کنار Arcelik، Becki و Altus، این شرکت دارای Blomberg، Grundig، Arctic، Flavel، Leisure، Elektrabregenz و اخیراً Defy است.

در ۲۰۱۰، Arcelik، به عنوان رتبه ۹۵ام در فهرست متقاضیان بین المللی PCT رده بالا در سازمان World Intellectual Property قرار گرفت (سازمان World Intellectual Property، ۲۰۱۱). اولین شرکت ترکسیه که در ۵۰۰ رتبه برتر قرار گرفت (Arcelik, 2012). در حقیقت، کاربردهای حق اختراع بین المللی شرکت برای WIPO، به دنبال افزایش پایدار از ۱۹۹۶ بود (رکوردهای شرکت). در ۲۰۱۱، این شرکت دوباره در میان ۵۰۰ متقاضی برتر PCT در سراسر جهان قرار گرفت (سازمان World Intellectual Property، ۲۰۱۲).

Arcelik دارای ۲۱۹۶۰ کارمند با تقریبا ۱۵۰۰۰ واقع در ترکیه (یا حدود ۶۶,۶٪) و باقیمانده ۳۳,۴٪ در سراسر دنیا است (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۶۱)

نقش سیاست ها و شیوه های منابع انسانی در دستیابی به این نتایج چیست؟ برای بررسی پاسخ ما در حال حاضر شواهدی از مصاحبه تحقیق ما و سوابق شرکت را استفاده می کنیم.

۴.۲. سیاست ها و شیوه های منابع انسانی که نوآوری را پرورش می دهد

در بخش زیر، ما از شیوه های منابع انسانی نوآوری گرا مانند استخدام انتخابی، آموزش گسترده، خلاقیت پاداش، تداوم مدیریتی، بین واحد ارتباطات و تخصص در Arcelik استفاده می کنیم.

استخدام انتخابی: این شرکت به عنوان قطب مهندسان تعلیم یافته ترکیه توصیف شده است (مدیر معاون کلی / مالی مصاحبه شده در مارس ۲۰۱۰). این شرکت همیشه فارغ التحصیلان مناسب را ارجح می داند (مدیر منابع انسانی، مصاحبه شده در سپتامبر ۲۰۱۱). قابلیت تمایز انعطاف پذیری و خلاقیت، کلمات استفاده شده توسط مدیر منابع انسانی برای توصیف کیفیت های اصلی است که در استخدام جدید به دنبال آنها هستند. گزارش سالانه Arcelik بیان می کند که فارغ التحصیلان ۸۱ دانشگاه مختلف (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۸۱) را به کار می گیرد که نشاندهنده تنوع نیروی کار برحسب نهاد آموزش فارغ التحصیل شده از آن است.

آموزش و توسعه: به نظر می رسد کسانی که استخدام می شوند بسیاری از آموزش ها را می بینند. گزارش سالانه شرکت 2011 شامل بیانیه سیاست های زیر می شود: هدف Arcelik A.S ایجاد استفاده موثر و بهره ور از منابع آن در زمانی است که برنامه هایی برای توسعه حرفه ای آینده و کنونی کارمندان آن خلق می شود (صفحه ۶۱). در

۲۰۱۱، این شرکت، برای کارمندان خود، ۲۹۲۲۰۸ ساعت آموزش یا حدود ۲۰ ساعت آموزش را به طور متوسط برای هر کارمند تامین نمود که ارائه دهنده افزایش ۳۰٪ در مقایسه با سال قبل بود (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۶۱). در اینجا برخی از برنامه های آموزشی در دسترس آمده است: زمانی که پرسنل خدمات فروش و فنی مطرح می شوند، یک Arcelik Academy، آموزش محصول را برای تمام رده های محصول فراهم می کند که علاوه بر ترکیه در ۲۰۱۱ به میزان ۲۲۰۰۰۰ ساعت-نفر در آموزش محصول در ۳۵ کشور رسید (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۴۳). کارمندان Arcelik می توانند در آموزش های ارائه شده توسط آکادمی Koc شرکت نمایند (مدیر منابع انسانی). یک پلت فرم آموزشی و توسعه ای که در آن فعالیت هایی که از توسعه کارمندان گروه حمایت می کند، اجرا می شوند و از طریق آن هر یک از کارمندان قادر به نظارت بر پیشرفت خود هستند (گزارش سالانه Koc 2011، صفحه ۲۱).

دو فرصت آموزشی برای مراحل مختلف حامل تهیه شده است. برای مدیران جدیداً منصوب شده، یک برنامه توسعه مهارت های مدیریت وجود دارد؛ برای آماده سازی موقعیت های مدیریت ارشد، یک برنامه به نام رهبر و راهبر/رهبر و افراد وجود دارد. منصوب شدگان خارجی آینده در یک برنامه توسعه مدیریت بین المللی شرکت می کنند در حالیکه مدیران خارجی یک برنامه هدایت خارجی را کامل می نمایند. دو برنامه آموزش در برنامه توسعه بین المللی که به کارمندان با پتانسیلی برای انتصابات خارجی ارائه می شوند، به طور پیوسته با دانشگاه Koc آماده سازی و پیاده سازی می شوند (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۸۷). یک دانشگاه پایه غیرانتفاعی، در ۱۹۹۳ توسط بنیاد Vehbi Koc تاسیس شد (دانشگاه Koc، ۲۰۱۲)، یک بنیاد خصوصی حامل نام موسس آن آقای Vehbi Koc که موسس گروه Koc بود. برای حرفه ای ها در وظایف مختلف (مانند بازاریابی، امور مالی، IT و غیره)، برنامه های توسعه وظیفه ای وجود دارد. یک برنامه مربیگری برای کارمندان، پتانسیل پر نمودن موقعیت های مدیریت ارشد را در آینده و مدیران ارشد کنونی به ارمغان می آورد که در آن انتظار می رود که مدیران ارشد به کسانی کمک کنند که آنها توسط به اشتراک گذاری تجربیاتشان و در فرایندی برای کمک به فرهنگ مربیگری توصیه می بینند (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۸۷).

پاداش دهی به خلاقیت: گزارش سالانه ۲۰۱۱ این شرکت شامل بیانیه واضح در مورد سیاست شرکت برای پاداش دهی برای خلاقیت فردی می شود. Arcelik A.S پاداش ها تصاحب نموده و هر نوع اکتساب، اکتشاف و یا پیشنهاد را به منظور استحکام در انگیزش، وفاداری و بهره وری کارمندان خود ارتقا بخشیده و آنها را به کمک نمودن به موفقیت شرکت تقویت نموده است. (صفحه ۶۱). روش های ارزیابی استاندارد مانند مدیریت عملکرد، ارزیابی شایستگی، ارزیابی پتانسیل و ارزیابی هدایت برای فراهم نمودن ورودی برای توسعه و مدیریت استعدادها، مدیریت حرفه ای، و مدیریت حقوق استفاده می شوند (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۸۶). کارمندان به خلاق بودن از طریق روز اختراع سالانه که از ۱۹۹۹ جشن گرفته می شود (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۳۲) تقویت می شوند و خلاقان ایده های نوآوری پاداش دهی می شوند. به علاوه، تولید ایده نوآوری از طریق یک سیستم پاداش به نام پاداش های صعودکنندگان به هرم ارتقا می یابد (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۸۶). به نظر می رسد این پاداش ها به پرورش یک فرهنگ نوآورانه کمک می کند، در بهبود ظرفیت شرکت را برای نوآوری حیاتی در نظر می گیرد (به طور مثال، Tellis et al 2009; Wang et al 2010).

تداوم مدیریت و استخدام داخلی: متوسط طول خدمات کارمندان Arcelik در ترکیه، ۷،۶ سال است و متوسط سن آنها ۳۳،۲ سال است (گزارش سالانه Arcelik 2011، صفحه ۶۱). در یک کشور که در آن ۵۰/۵۰٪ جمعیت زیر سن ۳۰ سال است (موسسه آماری ترکیه ای، ۲۰۱۲، ۵۵)، این آمار، ارزش واقع در تجربه به دست آمده در شرکت را در قله قرار می دهد و به وجود سیاست ها و اقداماتی اشاره می کند که تعهد سازمانی را تقویت می کند. یکی از این موارد می تواند تمایل به استخدام داخلی، به صورت پیشنهاد شده توسط اظهارنامه زیر در گزارش سالانه ۲۰۱۱ شرکت باشد: Arcelik باور دارد که این شرکت و کارمندان آن، مسئولیت ها را برای توسعه شخصی و مدیریت حرفه به اشتراک می گذارند. متعاقباً این شرکت از یک پست شغل داخلی برای اطلاع رسانی به کارمندان خود در مورد جاهای خالی استفاده می کند و آنها را برای اتخاذ نوآوری های مرتبط با برنامه توسعه حرفه آنها تقویت می کند (صفحه ۸۷). مدیر منابع انسان توضیح داد: ما معمولاً به خارج رجوع نمی کنیم. ما خود را (کادر مدیریت) تعلیم می دهیم... آنها در اینجا تعلیم داده می شوند و به پست خاصی منصوب می شوند... ما افراد را به آسانی در سطح

مدیریت از دست نمی دهیم. در این سطح، یک حس قوی از تعلق خاطر وجود دارد. همچنین به نظر می رسد که چرخش هایی بین این شرکت و دیگر شرکت های گروه KOC در یک جهت وجود دارد. نرخ گردش کاری سالانه کارمندان در این شرکت حدود ۱۰-۱۱٪ و نرخ گردش کاری برای کارکنان مهندسی رو به کاهش و برای کارکنان فروش، رو به افزایش دارد (مدیر منابع انسانی). تعهد سازمانی منسوب به رضایت شغلی محرک از بسیاری از فرصت های در دسترس در یک شرکت رشد کننده است: اینجا یک شرکت وجود دارد که به طور ثابت در حال رشد است - یک شرکت که در آن همیشه شما در حال یادگیری چیز جدیدی هستید و کسی که فرصت های غیرقابل باور را خلق می کند (مدیر منابع انسانی).

۴,۲,۱ سیاست های منابع انسانی و اقدامات منابع انسانی ارتقادهنده نوآوری مبتنی بر R&D

نوآوری مبتنی بر تحقیقات و توسعه از یک تحقیقات دو لایه ای و سازماندهی توسعه در این شرکت نتیجه می شود که R&D هسته ای و R&D متمرکز بر محصول را می گنجاند (Gulsoy, Ozkanlt & Lynch, 2011). مرکز R&D، سال ۱۲ام آن را در ۲۰۱۱ جشن گرفت - یک رخداد نشاندار شده توسط نشریه یک کتاب که تاریخچه این دپارتمان (Arcelik, A,S 2011) را وقایع نگاری می کند. در کنار قرار دادن سوابق در مراحل رشد، مشکلات و اکتسابات تجربه شده توسط این دپارتمان در طول سالیان، این نشریه نیز، دیدگاه رهبران را جشن گرفت که در برابر موانع شایع نمود و می تواند به عنوان فرستنده فرهنگی دیگر در نظر گرفته شود که به نوآوری توجه می کند و از اینرو برای حفظ یک فرهنگ نوآوری در شرکت به کار گرفته می شود.

برخی از سیاست های منابع انسانی هدف گذاری شده در پرورش نوآوری مبتنی بر R & D در حال طراحی انتخاب و ارزیابی عملکرد معیارهای R & D پرسنل برای جذب و حفظ افراد خلاق هستند. اختراعات، توانایی برای تکمیل پروژه در زمان، غنی بودن در انجام این پروژه، برخی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی عملکرد پرسنل R & D هستند.

ارتباط بین واحد : تشویق نوآوری در یک شرکت که در حدود ۲۲۰۰۰ کارمند در سراسر جهان است، یک چالش را نشان می دهد. به نظر می رسد یکی از راه های برخورد با این چالش، یک بخش نوآوری R & D و دپارتمان توسعه

سیستم را در تابع R&D مرکزی ایجاد می نماید. هدف این دپارتمان، تعریف فرایند نوآوری، راه اندازی مکانیسم موثر تری است که ایده های خلاق را تولید نماید، اطمینان حاصل نمودن از اینست که ایده های در حال ظهور از منابع مختلف در شرکت به طور موثر با هم کار می کنند و بر عملکرد فرایند نوآوری نظارت و کنترل می شود (و همکاران . ، ۲۰۱۱). یکی از راه هایی که در آن این بخش برای رسیدن به این اهداف تلاش می کند، تسهیل تبادل داخل دپارتمان (نوآوری R & D و مدیر توسعه سیستم، در ماه اکتبر سال ۲۰۱۱ مورد مصاحبه قرار گرفتند). این بخش همراه با گروه های مختلف از مدیریت محصول، تحقیق و توسعه، توسعه محصول، و بازاریابی، تبادل اطلاعات و افکار را میسر می سازد و برخی از جلسات عبارتند از آژانس های تبلیغاتی و دیگر مشاوران خارجی.

روش دیگری که در آن تبادل درون دپارتمان مورد تشویق قرار می گیرد، استفاده از گروه پروژه متقابل کارکردی در تحقیق و توسعه مراکز از کارخانه های تولیدی فردی است. این گروه ها مجاز به اختصاص دادن یک روز از هفته به این پروژه ها هستند، نتایج آن از قبل مشخص نیست (Gulsoy et al 2011) ، که نشان می دهد یک مقدار مشخصی از تحمل خطر در بخشی از شرکت وجود دارد. یک سیستم تایید پروژه مرحله، برای مدیریت فرایند نوآوری در مرکز تحقیقات و توسعه این شرکت با ایست های بازرسی خود در پایان هر مرحله از پروژه ، برای فعال کردن نوآوری طراحی شده است در حالی که هزینه های مالی و زمان تحت کنترل است. تبادل وابسته به ادارات داخلی نیز در تابع توسعه و تحقیق سازمان از طریق سازماندهی تابع همراه با رشته های مهندسی به عنوان خطوط تولید مخالف پرورش می یابند. بنابراین، یک فن آوری جدید می تواند برای تعدادی از خطوط تولید (R & D مدیر) استفاده شوند.

تخصص: دو حرفه ای، مسیر مدیریت و مسیر متخصص را با پرداخت حقوق صاحبان سهام برای جلوگیری از موقعیت های مهندسان از امید بستن به مدیریت به دلیل محدودیت های اقتصادی دنبال می نمایند (مدیر منابع انسانی).
تداوم مدیریت که به عنوان یک مشخصه از شرکت به نظر می رسد، دارای سهم خود در تیم مرکز R&D است. متوسط تصدی در مرکز R&D، ۱۰ سال است (مدیر R&D در ۲۰۱۱ مورد مصاحبه قرار گرفت). علاوه بر این، مدیر مرکز توضیح داد که R&D مرکزی که در ۱۹۹۱ با هدف خلق فناوری خود شرکت ایجاد شد، کاهش تماس های آن

را دیگر دپارتمان ها را برای پنج سال اول مجاز نمود. اینها هر دو نشاندهنده ارزش گذاشته شده روی تحقق است و پیشنهاد می دهد که شرکت، لزوم توسعه تخصص را بیدون منافع اقتصادی کوتاه مدت شناسایی نموده است. همین نقطه توسط دیگر مدیر اجرایی در کتاب ارجاع شده منتشر شده برای بزرگداشت سالانه قرن ۲۰ام در مرکز R&D ساخته شده است. ما می خواهیم با مهندسان و تکنیسین ها کار کنیم که برای حداقل ۱۰ به منظور قادر بودن به انجام تحقیقات واقعی آموزش دیدند. ما یک سیستم رتبه بندی و مدیریت ارتقا را خلق نمودیم که قادر به آموزش دیده شدن کارکنان در شرکت برای زمان طولانی است (Arcelik A.S, 2011: ۳۵).

۴.۲ نقش هدایت در پرورش و حفظ نوآوری سازمانی

صفحات باز این کتاب منتشر شده برای بزرگداشت سالانه ۲۰ام از تاسیس مرکز Arcelik R&D شامل اظهارنامه زیر توسط رئیس هیئت مدیران Koc Holding می شود. "ما نقطه رایج موفقیت های کشورها برندها را به عنوان انگیزش منابع انسانی به سمت نوآوری می بیند. (Arcelik A.S, 2011: 5). شواهد تحقیقات نشان می دهد تعهد رهبران شرکت به نوآوری فراتر از کلمات است. بیانیه مدیر مرکز R&D که برای پنج سال اول است، مرکز R&D، درهای خود را بست و عملیات در حالتی ایزوله را میسر ساخت که در بالا ذکر شده است. علاوه براین، محققان در این مرکز مجاز به اختصاص دادن ۳۰٪ زمان خود به توسعه شخصی بودند (Arcelik A.S, 2011: 20) و فرصت توجه به کنفرانس ها و سمینارها داده شد (Arcelik A.S, 2011: 65). تا انتهای پنج سال اول، مدیران این مرکز خودشان را در موقعیت مدیریت گروه متخصصان دیدند که بیشتر از چیزی بود که ما انجام دادیم (Arcelik A.S, 2011: 59).

شاید یکی از شاخص ترین شاخص های تعهد رهبری به نوآوری، سرمایه گذاری روی تحقیقات و توسعه است. Arcelik، حدود ۶۰،۵ میلیون لیره ترکیه را (Yuz sirket, 2011، ۱ سپتامبر) یا حدود ۳۰،۴ میلیون یورو برای R&D در ۲۰۱۰ خرج نمود که به میزان تقریباً ۱٪ فروش خالص برای آن سال بود. در طول سال های رکود ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، این شرکت، از سرمایه در R&D توسط مدیر کل بازگشت نداشت. این به این علت بود که ما می دانیم که سرمایه گذاری هایی که ما روی R&D صورت دادیم، سرمایه گذاری ها در آینده Arcelik هستند. در ۲۰۱۱، گروه

Koc بالاترین هزینه گروهی را در ترکیه برای R&D با حدود ۲۹۸ میلیون دلار داشت که نشاندهنده افزایش ۴۰٪ در چهار سال گذشته بود (گزارش سالانه هولدینگ Arcelik 2011، صفحه ۲۲). مطابق با مطالعه کمیسیون اتحادیه اروپایی، هولدینگ Koc ۲۰۱۰، در رتبه ۵۶۲ جهانی و ۳۹۶م در اروپا با هزینه R&D در آن سال قرار گرفت (گزارش سالانه هولدینگ Arcelik 2011، صفحه ۲۲). یک هیئت فناوری Koc، در ۲۰۰۵ با هدف انتقال مدیریت فناوری در گروه چگونگی دانستن تاسیس شد و از توسعه پروژه های R&D متصل در میان شرکت های گروه حمایت نمود (گزارش سالانه هولدینگ Arcelik 2011، صفحه ۲۲) که نشان می داد تعهد هدایت بیشتر و حمایت از نوآوری در سراسر شرکت های گروه وجود دارد.

۵. بررسی ها و نتایج

این مطالعه با هدف ارائه یک نمای کلی از چگونگی تاثیر گذاری سیاست های منابع انسانی و شیوه های بر نوآوری سازمانی در بازار های چند ملیتی در حال ظهور صورت گرفته است. شواهد نشان می دهد که نوآوری سازمانی شدیداً با سیاست ها و شیوه های منابع انسانی خاص مرتبط است. این خدمات عبارتند از استخدام انتخابی، آموزش و رشد و توسعه، ارزیابی عملکرد که شامل معیارهای مربوط به نوآوری، استفاده از یک مسیر حرفه ای تخصصی با هدف جلوگیری از متخصصان از آسیب رساندن به مدیریت، و تداوم مدیریتی می شود. همچنین در میان این عناصر تشویق و تداوم نوآوری ها با استفاده از تیم های متقابل کارکردی وجود دارد که تبادل درون دپارتمان، در دسترس بودن زمان برای ایده های خلاقانه در رشد، پاداش خلاقیت و تحمل خطر را تسهیل می کند.

با این حال، به نظر می رسد وظیفه مهم، متعلق به تعهد رهبری در نوآوری است. همچنین در نظر گرفتن نقش ایفا شده توسط گروه کسب و کار که این شرکت متعلق به آن است مهم است: همانطور که Amsden (2009) اشاره نموده است. به نظر می رسد عضویت در گروه در بازارها برای فعال کردن انتقال سریع منابع انسانی در میان شرکت های عضو و تسهیل یادگیری بین بخشی در حال ظهور است،

البته، همه شرکت های در حال ظهور کشور در حال حمایت از یک گروه کسب و کار قوی و یا رهبران بازار با سهم غالب می باشند. بنابراین، برخی از پیامدهای سیاست های عمومی ظهور می یابد: برای شرکت های کوچک و متوسط

در شرکت های راه اندازی، ارائه انگیزه ای برای R & D، رشد فن آوری، تشویق همکاری های دانشگاه و کسب و کار، و غیره، برای قابلیت های نوآورانه به توسعه و پایدار مورد نیاز است.

کاربردهایی برای تحقیق بیشتر می تواند شامل مقایسه های بین کشورها در مورد سیاست های پرورش نوآوری منابع انسانی و شیوه های مربوط به بازارهای در حال ظهور باشد. تحقیقات متمرکز بر شرکت های کوچک و متوسط در ترکیه و نیز در دیگر بازارهای در حال ظهور می تواند دیدگاه های ارزشمند را در مورد توسعه و حفظ استراتژی های مدیریت منابع انسانی نوآوری گرا با اشاره به دیگر شرکت های در حال ظهور در بازار فراهم نماید.

References

- Amsden, A.H. (2009). "Does firm ownership matter? POEs vs. FEOs in the developing world." In R. Ramamurti and J.V.Singh (Eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets* (pp. 64-77). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arçelik A.Ş. (2011) *Bir Ar-Ge Yolculuğu: Bilim, Teknoloji ve Rekabetin Sularında Yaratıcılığı Yönetmek* [An R&D journey: Managing creativity in the realms of science, technology, and competition.]. İstanbul: Arçelik A.Ş.
- Arçelik A.Ş. (2012). "R and D: Our Intellectual Capital." Retrieved in September 2012 from http://www.arcelikas.com/page/71/Our_Intellectual_Capital.
- Arçelik Annual Report 2011. "Respects the Globe. Respected globally." İstanbul: Arçelik A.Ş.; 2012. Retrieved from <http://www.arcelikas.com> in July 2012.
- Arçelik Annual Report 2010. İstanbul: Arçelik A.Ş.; 2011. Retrieved from www.arcelikas.com in April 2011.
- "Arçelik Franke'nin elinden Güney Afrikalı Defy'yi aldı" (2011, July 22), *Milliyet*, p. 14.
- Chang, J.Y.; Choi, J.N.; and Kim, M.U. (2008). "Turnover of highly educated R&D professionals: The role of pre-entry cognitive style, work values and career orientation." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 299-317.
- Cho, D.S.; Kim, D.J.; and Rhee, D.K. (1998). Latecomer strategies: Evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. *Organization Science*, 9 (4): 489-505.
- Daft, R. (2008). *New Era of Management*, 2nd edition. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 1991 (September): 555-590.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*, 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Duysters, G.; Jacob, J.; Lemmens, C. and Jintian, Y. (2009). "Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: A comparative case study of China's Haier group." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 18, No. 2, pp. 325-349.
- Ghemawat, P. and Thomas, C. (2008). "Arçelik Home Appliances: International expansion strategy." Harvard Business School No. 9-705-477.
- Gülsoy, T.; Özkanlı, Ö. and Lynch, R. (2011). "The role of innovation in the effective international expansion of an emerging-country firm: The case of Arçelik." International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, İstanbul, 2-4 December 2011, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 41: 116-129.
- Ireland, R.D.; Covin, J.G. and Kuratko, D.F. (2009). "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy." *Entrepreneurship Theory and Practice*, (January): 19-46.
- Kaya, N. (2006). "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms." *International Journal of Human Resource Management*, 17 (12): 2074-2090.
- Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. (1981). "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations." *Academy of Management Journal*, 24 (4): 689-713.
- Koç Holding Annual Report 2011. İstanbul: Koç Holding 2012. Retrieved from <http://www.koc.com> in July 2012.
- Koç University. (2012). "History." Retrieved in September 2012 from <http://www.ku.edu.tr/en/about-ku/history>.
- Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th edition. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Kuratko, D.F.; Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2001) "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy." *Academy of Management Executive*, 15 (4): 60-71.

- Liu, X. and Buck, T. (2009). The internationalisation strategies of Chinese firms: Lenovo and BOE. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 7 (2): 167-81.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Sun, S. L. (2009). "Internationalization strategy of MNEs from emerging economies: The case of Huawei." *Multinational Business Review*, 17 (2): 129-155.
- Tellis, G. J.; Prabhu, J.C.; and Chandy, R.K. (2009). "Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture." *Journal of Marketing*, 73 (January): 3-23.
- Tsai, H. & Eisingerich, A.B. (2010). "Internationalization Strategies of emerging markets firms." *California Management Review*, 53 (1): 114-135.
- Turkish Statistical Institute. (2012). *Turkey's Statistical Yearbook 2011*. Ankara: Turkish Statistical Institute (Türkiye İstatistik Kurumu).
- Wang, S.; Guidice, R.M.; Tansky, J.W.; and Wang, Z.-M. (2010). "When R and D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate." *Human Resource Management*, 49 (4): 767-792.
- World Intellectual Property Organization. (2011). Statistical Country Profiles: Turkey. Retrieved from http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/countries/tr.html on October 23, 2011.
- World Intellectual Property Organization. (2012). Top PCT Applicants. Retrieved from http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/statistics/.../y_top_applicants.xls in September 2012 [Data file].
- Yiu, D.W.; Lau, C.-M.; & Bruton, G.D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 519-540.
- "Yüz şirket Ar-Ge'ye yüklendi, 541 milyon lira kaynak ayırdı" (2011, September 1), *Hürriyet*, p. 9.
- Zhang, Z. & Jia, M. (2010). "Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China." *Human Resource Management*, 49 (4): 743-765.
- Zhu, Y.; Lynch, R.; and Jin, Z. (2011). "Playing the game of catching-up: Global strategy building in a Chinese company." *Asia Pacific Business Review*, 17 (4): 511-533.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی