

IMPLEMENTATION OF CORPORATE INNOVATION SYSTEM MODEL: CASE STUDY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2023.1774

PAP- V.17-2023(29)-p.178-182

Hasret Keles Telseren¹, Ceyda Ovaci²

¹Torun Metal, Yalın, Eğitim ve İnovasyon Kıdemli Lideri, Kocaeli, Türkiye.

hasret.telseren@torunmetal.com, ORCID: 0009-0004-2371-3561

²Istanbul Okan University, Department of International Trade, Istanbul, Türkiye.

ceyda.ovaci@okan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6905-9578

To cite this document

Telseren, H., Ovaci, C.(2023). Implementation of corporate innovation system model: case study. PressAcademia Procedia (PAP), 17, 178-182.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1774>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Corporate Innovation Systems (CIS) should be established for innovation to be managed effectively and sustainably in organizations as a means of global competition. There is a need for system designs that allow this process, which is iterative, interactive and risky by its nature, to be managed in a way that reflects the strategies, culture and original structure of the company. In this study, it is aimed to examine the phases followed within the scope of the corporate innovation system model applied in the focused innovation mentoring program attended by a company in ISO500.

Methodology- The corporate innovation system was examined in depth with the case study of qualitative research techniques. It is possible to make theoretical propositions by making analytical generalizations with the case study method. For this reason, data were collected by conducting semi-structured interviews to examine the corporate innovation system in the company within the scope of the study.

Findings- It is seen that the participatory approach is exhibited in the adaptation of the CIS model proposed in the innovation management system design within the company, it focuses on competence development, a transparent and fair idea management system is designed, project management principles are applied, and an inclusive distribution of responsibilities is realized through committees.

Conclusion- To provide sustainable innovation performance in companies, there is a need to create corporate innovation systems that are open to continuous improvement and development, in which the original characteristics of the institution are reflected, senior management support is provided, extended to internal and external stakeholders, a common language and perception are created.

Keywords: Innovation, management system, innovation process, innovation management

JEL Codes: M10,M11,M12

KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ MODEL UYGULAMASI : ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

ÖZET

Amaç- Küresel rekabet aracı olarak inovasyonun organizasyonlarda etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi için kurumsal inovasyon sistemlerinin (KİS) oluşturulması gerekmektedir. Doğası gereği iteratif, etkileşimli ve riskli olan bu sürecin işletmenin stratejilerini, kültürünü ve özgün yapısını yansıtacak şekilde yönetilmesine olanak sağlayan sistem tasarımlarına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada ISO500'de yer alan bir firmanın katıldığı odaklı inovasyon mentorlük programında uygulanan kurumsal inovasyon sisteminin modeli kapsamında izlenen fazların incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem- Nitel araştırma tekniklerinden örnek olay uygulaması ile kurumsal inovasyon sistemi derinlemesine incelenmiştir. Örnek olay yöntemi ile analitik genellemeler yapılarak kurumsal önermelerde bulunmak mümkündür. Bu nedenle çalışma kapsamında firmada kurumsal inovasyon sisteminin irdelenmesi için yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak veri toplanmıştır.

Bulgular- İnovasyon yönetim sistemi tasarımında önerilen KİS modelini firma içerisinde uyarlanmasında katılımcı yaklaşımın sergilendiği, yetkinlik gelişimine odaklanıldığı, şeffaf ve adil fikir yönetim sistemi tasarlandığı, proje yönetim prensiplerinin uygulandığı, komiteler vasıtası ile kapsayıcı sorumluluk dağılımının gerçekleştirildiği görülmektedir.

Sonuç- İşletmelerde sürdürülebilir inovasyon performansı sağlayabilmek için kurumun özgün niteliklerinin yansıtıldığı, üst yönetim desteğinin sağlandığı, iç ve dış paydaşlarına yaygınlaştırılmış, ortak dil ve alginın oluşturulduğu, sürekli iyileştirmeye ve geliştirmeye açık kurumsal inovasyon sistemleri oluşturulması ihtiyacı bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, yenilik, yönetim sistemi, inovasyon süreci, inovasyon yönetimi

JEL Kodları: M10,M11,M12

1. GİRİŞ

Günümüzde inovasyon her ölçekten ve sektörden firmanın varlığını sürdürebilmesi için göz ardı edilemeyecek bir ihtiyaçtır. Firmalar ürün, hizmet ve süreçlerinde inovasyon yaparak rekabet ve stratejik üstünlüğü elinde tutmaya çalışmalıdır. Ancak çoğu firma inovasyonun tanımını, çeşitlerini, nasıl yönetilmesi gerektiğini ve tüketiciye yönelik ürün üreten yüksek teknolojiye sahip kuruluşlara yönelik olup olmadığını anlamakta zorluk çeker. Halbuki her sektörden firma inovasyon yapabilir. İnovasyon bir çıktıdan ziyade bir süreçtir; tek ve evrensel bir formülü yoktur. Firmaların sektörlerine, müşterilerine sağlamış olduğu ürün ve hizmetlere daha da önemlisi kültürlerine göre farklılaşan inovasyon süreçleri olabilir. Bu süreçler İnovasyon Yönetim Sistemi çatısı altında yönetilebilir. Bu çalışmanın amacı ISO500'de yer alan bir işletmenin Kurumsal İnovasyon Sistemi ile inovasyon kapasitesinin artırılmasına yönelik oluşturulan yol haritasının derinlemesine incelenmesidir.

2. LİTERATÜR

Oslo Kılavuzu'nda inovasyon "İşletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (OECD/Eurostat, 2005). İnovasyon işletmenin ürün, süreç, organizasyon veya pazarlama yöntemlerinde değer yaratan yenilik anlamına gelmektedir. İnovasyon verilmiş olan tanımlarından yola çıkarak inovasyonun üç önemli boyutunu tanımlayabiliriz. Yenilik boyutu; inovasyon çalışmalarının öne çıkan en önemli unsurlarından bir tanesi yeniliktir. Yeniliğin derecesi, kim için yenilik olduğu ve yeniliğin yapıldığı alanlara göre inovasyonun çeşitleri ortaya çıkmaktadır. Değer boyutu, inovasyon çalışmalarının ikinci öne çıkan unsuru ise inovasyonun değer boyutudur. Bu da inovasyon çalışmalarının tüketici veya müşterinin bir ihtiyacını karşılamaya yönelik veya bir problemi çözmeye yönelik olması anlamına gelmektedir. Hayata Geçirme/Ticarileştirme boyutu; inovasyonun son ve en önemli boyutlarından bir tanesi de hayata geçirmek/ticarileştirmektir. İnovasyonun icat, buluş ve keşiften farkını ortaya koyan boyuttur.

İnovasyon süreci insanların inovatif fikirlerini kurumsal bir bağlamda geliştirmek ve uygulamak için birbirleriyle etkileşime geçmelerinin zamansal sıralaması anlamına gelmektedir (Herzog, 2011). İnovasyon sürecini yönetmek bir işletmenin temel yetkinliğidir. Ancak başarılı olabilmek için tüm süreç üyelerinin inovasyon sürecini anlaması ve içselleştirmesi gerekmektedir (O'Sullivan and Dooley, 2009). İnovasyon süreci firmaya ve sektöre göre değişiklik göstermekle birlikte temel kabul edilebilecek bazı aşamalar da bulunmaktadır. Bu aşamalar problem tanımı, fikrin oluşturulması, değerlendirilmesi, projelendirilmesi, uygulanması ve kontrolü olarak sıralanabilir (Dilan ve Aydın, 2019). Kurumsal inovasyon sistemi ile işletmenin sahip olması beklenen özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005).

Liderlik ve Vizyon: Yenilikçi örgütlerin başarılı bir inovasyon sürecini işletebilmeleri ve inovasyon faaliyetlerinin işletme içerisinde süreklilik kazanması için bu yapıyı destekleyen bir lider kadrosuna sahip olması gereklidir (Aygören vd, 2011). Liderin bilgisini paylaşmaya hevesli olması, sahip olduğu bilgiyi diğerlerine karşılıksız sürekli öğrenme ve yeni fikir ve bilgileri araştırma çabasında olması şirketteki yenilikçilik faaliyetlerini en çok etkileyen faktörlerden biridir. Ancak bunu sadece sözlere değil pratiğe de dökmesi çok önemlidir. Bu yolla birçok çalışan lideri taklit ederek süregelen aktivitelere gönüllü olarak katılımcı olur. Bunun yanı sıra, çalışanlara bütün bunların neden önemli olduğunu aktarmak, değişim ve yenilenmeyi şirketin bir kültürü haline getirebilmek bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri olmalıdır (Aygören, Şenyürek ve Karaata, 2011).

Uygun Örgüt Yapısı: Yenilikçi örgütlerin, yenilikçi kültürlerinin yanında işletmedeki yapılanma şekli olarak da inovasyonu destekleyecek özelliğe sahip olması gerekmektedir. Yeniliği çevreleyen örgütsel yapının, değişimi ve ilerlemeyi kolaylaştıran, fonksiyonlar arası koordinasyonu, iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlayan bir yapı olması arzu edilir (Tidd vd. , 2005).

Yenilikçi Bireyler: İnovasyon faaliyetleri için yenilikçi bireylerin fikir üretmesi ve hayata geçirme çalışmalarında aktif rol alması oldukça önemlidir. İşletmedeki yaratıcı bireylerin, diğer çalışanları inovasyon konusunda etkilemesi inovatif bir kurum için gereklidir (Tidd vd. , 2005).

Eğitim ve Gelişme: Eğitim ve gelişim, kurum üyelerine daha fazla yetki sorumluluk yükleyebilme ve bunları etkin bir şekilde yerine getirebilme açısından önemlidir. Bu sayede bireyler inovasyon sürecinde bilgi ve becerilerini kullanma konusunda daha cesaretli ve yaratıcı olabileceklerdir. Ayrıca uzun süreli eğitim ve geliştirme desteği, bireylerin yenilik sürecindeki yorumlama, tamamlama ve değiştirmedeki yetenek ve becerilerini de artıracığı için bireylerin daha yaratıcı olmalarını da beraberinde getirecektir (Tidd vd. , 2005).

Yüksek Katılım: İnovasyon genel olarak Ar-Ge, Mühendislik birimlerinin işi olarak algılanmaktadır. Oysa yenilik sürecinin etkinliğinin önemli ölçüde örgüt üyelerinin problem çözme ve yaratıcılık konusundaki yeteneklerine bağlı olduğu dikkate alınırsa bu sürece bütün bireylerin katılımının gerekliliğinin kaçınılmaz olduğu anlaşılacaktır (Uzkurt, 2008).

Etkili Takım Çalışması: Yenilikçi örgütlerin en önemli bileşenlerinden bir diğeri de yenilik faaliyetlerinden sorumlu takımların etkin çalışabiliyor olmasıdır. Bu takımların problemleri tespit etme ve çözüm üretme, inovatif fikir üretme ve bu fikirleri yeni ürün, süreç ve hizmete dönüştürmek için etkin çalışmaları inovasyon sürecinin başarısını artıracaktır.

Yaratıcı İklim: İcatların birçoğu şans eseri ortaya çıkmıştır. Ancak bunların inovasyona dönüştürülmesi ya da bu şekilde icatların çıkabileceği bir ortamın oluşması, inovasyonu destekleyen bir iklim ile mümkün olacaktır. Bu iklim için örgütün yapısı, örgüt yapısının değerleri ve kültürü önemli olmakla birlikte örgütün iç ve dış iletişim politikaları, ödüllendirme sistemi, eğitim politikası gibi birçok faktör de gereklidir. Bu faktörlerin örgüt içinde inovasyonu teşvik edecek şekilde kurgulanması gerekmektedir.

Dışa Odaklanma: Dışa odaklı bir örgütsel yapı, her düzeyde kurumsal düşünceye katkı sağlamak ve inovasyonu destekleyen yenilikçi bir organizasyon kurulması için en önemli unsurlardan bir tanesidir. İnovasyon başarı faktörleri incelendiğinde en önemli adımlardan bir tanesi, kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarının anlaşılabilirliğidir. Hem iç hem dış müşteri odaklılık benimsendiğinde kalite ve inovasyon kültürünün örgüt bünyesinde yer edinmesi kaçınılmazdır. Ancak katılımı genişletilmiş dışa odaklanma, müşteri ve son kullanıcıların da ötesine geçer. Açık

inovasyonun tedarikçiler, işbirliği yapılanlar, rakipler, regülasyon düzenleyiciler ve daha birçok dış aktör ile ilişkiler kurmak olduğu da bilinmektedir.

Yaygın İletişim: Açık inovasyon süreci, şirket içi ve dışı birçok kişinin ilişkisi anlamına gelmektedir. Bu nedenle hem dışı odaklanma hem de iç inovasyon çalışmaları için fonksiyonların etkileşimi ve iletişimi zorunlu bir araçtır (Tidd vd., 2005).

Öğrenen Örgüt: Öğrenen örgüt kavramı, son yıllarda bilginin hareketliliğine ve yönetimine dayalı olarak, rekabet üstünlüğü kazanmada ve problemlerin çözümüne yenilikçi fikirler üretmede önemli hale gelmiştir. Öğrenen örgütler bir taraftan çevresel ilişkilerle edinilen yeni tecrübeleri kullanırken diğer taraftan da hatalarını bir öğrenme girdisi olarak kullanarak bunları fırsata çevirebilmektedir (Garvin, 1993).

İnovasyon yeni ürün/hizmet ve süreçler ve bunların uygulanması / ticarileştirilmesi için fikir üretmek ile başlar. Yeni fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve inovasyon çıktılarına dönüştürülmesi sürekli bir biçimde diğer departmanların da katkısı ile yapılmalıdır (Morris, 2011). İdeal olarak değer zincirinin tüm paydaşlarını entegre eden paylaşım ortamını gerektirir ve bu KİS süreçleri ve prosedürleri ile sağlanabilir (Üçler ve Yavuz, 2019).

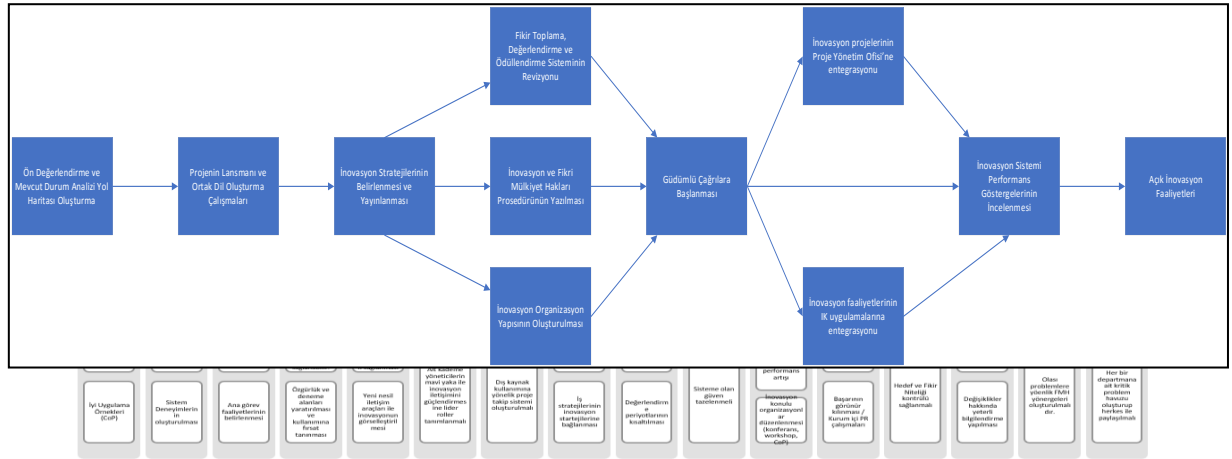
Kurumsal İnovasyon Sistemi, bilgi yönetimi, pazar araştırması, ağ oluşturma ve işbirliği, insan kaynakları yönetimi, yaratıcılık geliştirme, süreç iyileştirme, inovatif proje yönetimi, tasarım yönetimi ve yeni iş alanlarının oluşturulmasını içerir (Mandić, 2004; Du Preez and Louw, 2008). Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'in uluslararası rekabeti inovasyon yoluyla desteklemek amacıyla fonladığı inovasyon odaklı mentorlük programında Kurumsal İnovasyon Yönetim Sistemi Yol Haritasında bu yaklaşımda bahsedilen disiplinleri temel almaktadır (Üçler ve Yavuz, 2019). Bu yol haritası akademi ve endüstri alanındaki uzmanlar tarafından geliştirilmiştir (TİM, 2016). Bu sistem işbirliği içeren bir ortamda izlenebilirliği de sağlayan sistematik bir yaklaşım sunar ve Türk ihracatçıların inovasyon yoluyla rekabet edebilirliğini artırmak için inovasyon yeteneklerini desteklemeyi amaçlar (Üçler ve Adiloğlu, 2018). Bu modeller önerilen boyutların kuruma adapte edilmesi ile oluşturulan ve firmada uygulanan yol haritası Şekil 1'de paylaşılmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın amacı İstanbul Sanayi Odası (İSO) ilk 500 sanayi kuruluşları arasında yer alan bir işletmenin dahil olduğu odaklı inovasyon mentorlük programı kapsamında kurulan kurumsal inovasyon sisteminin bileşenlerini ve çalışma prensiplerinin ortaya konmasıdır. Nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay uygulaması ile gerçekleştirilen araştırma kapsamında firmanın 2020 yılından itibaren gerçekleştirdiği sistem tasarımının incelenmesi için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örnek olay yöntemi Merriam (2013) tarafından sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olay yöntemi işlem, süreç, kişi, kurum veya grup gibi olguların derinlemesine incelenmesinde, sistematik bir bakış açısı sunması nedeniyle tercih edilmiştir.

İşletme inovasyon çalışmalarını kurumsal bir sistem ile yapılandırıp takip etmeye karar vermeden önce öneri sistemi ile süreci yönetmiştir. Ancak öneri sisteminin fikir toplama, değerlendirme, ödüllendirme, projelendirme basamaklarındaki yetersizliği ve işletme stratejilerine uyumlu çıktılara erişilememesi nedeniyle KİS sistemine geçme kararı vermiştir. İşletmenin kurumsal inovasyon sistemi tasarımında izlediği fazlar şu şekildedir;

Şekil 1: İşletme İnovasyon Yönetimi Yol Haritası



Mevcut durum analizden yola çıkarak oluşturulan inovasyon yönetim sistemi ortak dil ve algı oluşturmak, inovasyon stratejilerinin belirlenmesi, fikir yönetim sisteminin kurgulanması, yönergelerin hazırlanması, proje yönetim prensiplerinin uygulanması, inovasyon faaliyetlerinin insan kaynakları uygulamaları ile entegrasyonu, inovasyon stratejisi performans göstergelerinin incelenmesi ve açık inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi adımları izlenerek oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

İşletme ikinci faz olan kurumsal inovasyon sisteminin kurum içi lansmanından önce çalışanlarda algı ve farkındalığın artırılması ve inovasyon kavramına doğru anlaşılması için tüm çalışanları kapsayan eğitim programı düzenleyerek süreci başlatmıştır. Sistemin oluşturulmasında katılımcı bir yaklaşım izleyen firma oluşturduğu sistemin adlandırılması ve sloganın belirlenmesi için bir yarışma düzenlemiştir. Yüksek katılım ile gerçekleşen yarışma sonucunda "Torun Fikir Fabrikası" " Düşün, Tasarla, Paylaş" ilkesi ile lansmanı gerçekleştirilmiştir. Kurum içinde inovasyon iletişiminin doğru şekilde gerçekleştirilmesi kurgulanan sistemin sahiplenilmesinde önem teşkil etmektedir. Bu nedenle firma kurumsal iletişim departmanı liderliğinde tüm kurum içi iletişim kanallarında inovasyon çalışmalarını vurgulamaktadır.

Üçüncü fazda firmanın ana stratejilerinden beslenen inovasyon stratejilerinin oluşturulmasını gerçekleştirilmiştir. Stratejiler fikir değerlendirme, güdümlü çağrılar, proje yönetimi vb tüm inovasyon süreçlerine bir girdi oluşturmaktadır. Bu nedenle 3.adım olarak mentor eşliğinde, Yönetim Kurulu, Genel Müdürlük ve Teknik Müdürlük olarak inovasyon stratejileri çalışılmış inovasyon vizyon, misyon ve stratejileri belirlenmiş ve yayınlanmıştır.

Dördüncü fazda fikir toplama, değerlendirme, ödüllendirmeyi kapsayan fikir yönetim sistemi oluşturulmuştur. Bu platform oluşturulurken kullanıcı dostu olmasına, fikir özgürlüğünün sağlanmasına, adil değerlendirme kriterlerinin bulunmasına ve eşit ödüllendirme prensipleri ile hareket edilmesine özen gösterilmiştir. Geçmişte öneri sistemi için kullanılan öneri platformunun dezavantajları nedeniyle oluşturulan bir proje ekibinin çalışmaları sonucu firmaya özgü fikir yönetim platformu oluşturulmuştur (www.torunfikirfabrikası.com). Bu platformda kullanıcı paylaşımları olduğu fikir ile ilgili tüm detayları görüp, aynı zamanda paylaşımları olduğu fikirlerin karşılığında kazandığı puanları profilinde görebilmekte ve yeterli puana ulaştığında hediye talebinde bulunabilmektedir. Hediye taleplerinin durumu da profilde ayrıca görülebilmektedir. Çalışanların fikir paylaşımlarını artırmak için websitesi üzerinde oyunlaştırma da mevcuttur. Fikir paylaştıkça rütbe ve rozet kazanabilmektedirler. Fikir değerlendirme sisteminde ise maliyet avantajı, yatırımın geri dönüşü, risk seviyesi, müşteriye etkisi, fikrin kalitesi, uygulanabilirliği, yaratıcılık düzeyi, dijital olgunluk seviyesine etkisi gibi iş stratejilerine bağlı kriterler kullanılmaktadır.

Beşinci faz inovasyon organizasyon yapısının kurulumu gerçekleştirilmiştir. 9 farklı bölümden çalışanlardan oluşan 9 kişilik bir oluşum olan inovasyon komitesi kurulmuştur. Ayrıca bir üst kurul olan strateji kurulunda (yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve bölüm müdürleri) ise inovasyon stratejileri, bütçe dağılımı, proje onayları gibi konular görüşülmektedir. Takip eden fazda bu adıma kadar yapılan tüm çalışmalar ve bu çalışmaların çıktıları, inovasyon çalışmalarının standartlaştırılması, kurum hafızasına kazandırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla prosedüre dökülmüş ve tüm firmaya yayınlanmıştır. Yedinci fazda ise inovasyon projelerinin proje yönetim ofisine entegrasyonu sağlanmıştır. Olumlu değerlendirme alan fikirler mini projeler, yıldız projeler, hızlı kazanım ve yükümlülük proje gruplarından uygun olana atanarak proje takip süreci başlatılır. Bir sonraki fazda ise iç inovasyon kaynaklarından daha fazla faydalanma hedefleri doğrultusunda çalışanların inovasyon yetkinliklerinin artırılması üzerine yetkinlik gelişim modülü oluşturulmuştur. Modüle dahil olan çalışanlar yetkinlik ölçümlenmesi sonrasında yetkinlik kazanımını desteklemek üzere geliştirilen eğitim programlarına katılmaktadır. Bu programlar inovasyon akademisi, inovasyon liderlik okulu ve inovasyon okulu olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır. Her bir program farklı seviyedeki çalışanlara hitap etmektedir. Son fazlarda ise inovasyon performans göstergelerinin incelenmesi için fikir sayısı, uygulamaya geçen fikir sayısı, fikir paylaşımlarının dijitalleşme oranı, patent fikri mülkiyet sayısı, inovasyon harcamaları indikatörleri doğrultusunda ölçümleme ve raporlama yapılmıştır. Son olarak açık inovasyon çalışmalarının başlangıcının sağlanması için müşteriler ile yeni ürün geliştirmeye ve stratejik iş ortakları ile dijital ikiz ve robot otomasyon çalışmalarına başlanmıştır.

5. SONUÇ

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerin de kaçınılmaz bir sonucu olarak rekabet üstünlüğünü elinde tutmak isteyen firmalar için inovasyon bir zorunluluk haline gelmiştir. İncelen firmada kurumsal inovasyon sisteminin kurulması için izlenen tüm fazlarda uygun örgüt yapısının oluşturulması, yüksek katılım, yenilikçi bireyler, öğrenen örgüt, eğitim ve geliştirme, etkili takım çalışması, yaratıcı iklim, dışa odaklanma, yaygın iletişim faktörlerine dikkat edildiği gözlenmiştir.

Firmaların içinde bulunduğu sektör ve iş kollarını düşünerek inovasyon stratejilerini belirlemesi ve bu stratejilere yönelik inovasyon çalışmalarını projelendiriyor olması, inovasyon çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli etkenlerdendir. Aynı zamanda firmanın en büyük kaynaklarından olan iç kaynaklarını (insan kaynağı) inovasyonda kullanması rekabet avantajı sağlayacak bir çok inovasyon çalışması için önemlidir. Bu bağlamda ise inovasyon yetkinlikleri gelişmiş insan kaynağına sahip olmak için insan kaynakları politikalarının yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sistemin sürdürülebilirliği için diğer bir önemli unsur ise çalışanların katılımıdır. Çalışanların sürece katılımı, fikirlerine verilen değerin gösterilmesi ile artmaktadır. Aynı zamanda paylaşım yapmalarını kolaylaştıracak platformlar ve oyunlaştırmalar da katılımı artırmaktadır. Çalışan katılımını etkileyen en önemli araçlardan bir tanesi de ödül ve teşvik sistemidir. Hem fikir paylaşımlarından hem de proje katılımlarından kazanacakları ödüller ile katılımcı süreç sürdürülebilir hale getirilebilmektedir. Ancak ödül sistemi kurgulanırken dikkat edilmesi gereken bir nokta, çalışanların ödül kazanmak için fazla fikir yazma kaygısı ile çok sayıda "Dilek, İstek, Şikayet" kategorisine giren fikir paylaşımında bulunmalıdır. Bu fikir paylaşımları uygulamaya geçen fikir oranını düşürmekte, fikir değerlendirmesi yapan sistem ve kişiler üzerinde aşırı iş yükü oluşturmaktadır. Paylaşılan inovatif fikirlerin fikri mülkiyet hakları kapsamında güvence altına alınması inovasyon Prosedürü ile sağlanmalıdır. Patent veya diğer fikri mülkiyetlere başvuru yapılması durumunda fikir sahibi sürece dahil edilmelidir. İnovasyon çalışmalarının belirsizlik ve risk yüksektir. Bu nedenle risk ve belirsizliği yönetimi elzemdir. Tek bir kişi veya bölüm yerine bu belirsizlik ve risk, inovasyon prosedürü ile yönlendirilmiş inovasyon komitesince yönetilmelidir. Kısacası sürdürülebilir bir inovasyon yönetimi için fikir üretmekten uygulamaya firmadaki tüm fonksiyonları kucaklayan bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir.

KAYNAKLAR

Aygören H., Şenyürek Ş., Erçil A., Karaata S. (2011). İnovasyon Yönetimi. İstanbul Sanayi Odası

- Dilan, E. ve Aydin, M.N. 2019. An integrated framework for examining innovation alignment in organizations. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 16(4), 1950039-1-28.
- Du Preez, N.D., and Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process” PICMET’08 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Cape Town.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–91.
- Herzog P. (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. 2nd Edition, Gabler Verlag
- Merriam, S.B.(2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S.Turan). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Morris, L., (2011). *The innovation master plan: the CEO’s guide to innovation*. Walnut Creek, CA, USA: Innovation Academy.
- OECD / Eurostat, (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı. (Erişim tarihi: 18.04.2023) (https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf)
- O’Sullivan, D. ve Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Sage Publications.
- Tidd, J., Bessant J. ve Pavitt K., (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3.Baskı, Wiley&Sons.
- Uzkurt, C., (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. 1.Basım , Beta Basım Yayın
- Üçler, C. ve Adiloğlu L., (2018). *Innovation management system: what is and how to establish it?*, In “A Critical Review of Social Sciences: Theory and Practice”, FrontPage Publishing.
- Üçler Ç. ve Yavuz R. I., (2019). *Implementation of Innovation Management Systems in Large Companies of Different Typologies*. *İşletme Araştırmacıları Dergisi*, 11(1), 189-201.