



inovasyon  
kültür  
barometresi

# DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI



xnovate  
circle

Xnovate bir **30 TGV** programıdır.

Eylül, 2021

Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV'ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır.

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.

Rapor ile ilgili sorularınız için: MİKADO Danışmanlık  
info@mikadoconsulting.com

Grafik Tasarım: www.kirmizitasarim.com



## DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI



Xnovate bir **30 TTGV** programıdır.



TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI

TTGV; 1991 yılında kamu-özel sektör iş birliği ile Türkiye’de özel sektörün teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleyerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulmuştur. TTGV; «Teknoloji Üreten Türkiye» vizyonu ışığında, teknoloji ve inovasyon alanındaki küresel gelişmeleri takip eden, ilham veren, vizyon sağlayan, birlikte öğrenerek gelişen, öğreten ve uygulayan; dinamik entelektüel sermayesini topluma yaygın etki sağlamak amacıyla paylaşan, tarafsız, çevik bir güven platformu olarak değer üretmektedir. Ekosistemi dinleyerek, duyarak, görerek, ilham alarak, öğrenerek uygulayıcı bir kurum olarak ihtiyaç tanımlayarak, ihtiyaca yönelik yenilikçi, özgün, yaygın etki üretecek ve yerele uygulanacak, vizyoner bakış açısı ile farklı perspektifleri içeren bilgiyi oluşturmakta; bilgileri toplamakta ve/veya üretmektedir. Bu bilgiyi ekosisteme aktarmak, paylaşmak için yeni, sürekli öğrenen ve değişen özgün modeller tasarlayarak, pilot uygulamalarla denemekte, geliştirmekte ve uygulamaya geçirmektedir.

**xnovate**  
hack the process • empower the team

Xnovate; özel sektörde rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan bir TTGV programıdır. Çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda inovasyon yapanlara; birlikte öğrenen ve gelişen bir komünite içinde “beraber gelişme” mottosu ile yeni fikir ve yöntemlerin konuşulacağı ve uygulanacağı ortamlar ve araçlar sunmaktadır. Xnovate Programı; teknoloji ve inovasyon alanında kişilere yeni ve keşfedilmemiş metot ve süreç tasarımları, endüstriyel inovasyonda devrimsel değişikliklere ışık tutabilecek organizasyonel yöntemleri ve uygulamaları geliştirmelerini ve yaygınlaştırmalarını katalize edecek araçlar sunar. Bu değerlerle oluşturulmuş olan Xnovate programı, 2 ana dalda faaliyet gösterir. İlki değişim öncüsü uygulayıcı topluluk ağının genişletilmesi ve topluluk içi etkileşimin artırılması “birlikte öğrenerek gelişme” için gerekli platform ve ortamların sağlanması; ikincisi ise teknoloji ve inovasyon alanında gelişimi ve değişimi yaşam felsefesi haline getirmiş olan bu ağdaki gönüllülerin birlikte oluşturduğu inovatif fikirlerin, yöntem ve metodolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Programın merkezinde; inovasyon odaklı uygulayıcı komüniteler vardır.



Teknoloji ve inovasyona ilgili kişiler arasında bir ağ oluşturmak, bu ağ içerisinde bilginin ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak, inovasyon süreçlerindeki zorluklar üzerinde ortak çalışmalar yapmak ve kişilerin birbirlerinden öğrenmelerini desteklemek amacıyla oluşturulan uygulayıcı topluluk ağıdır.

Bu kapsamda; 2018 yılında Xnovate Programı tarafından hayata geçirilen Xnovate Circle; teknoloji ve inovasyon konusunda konuşan, paylaşan, sorunları gündeme getiren, birlikte öğrenen ve çözüm geliştirmeye çalışan komünite yapılanmasıdır. Xnovate Circle komünitesinin genişleyen halkalarında teknoloji ve inovasyon alanında ilham veren, birlikte öğrenen ve üreten, tecrübe aktarımını sağlayan komünite üyeleri bir araya gelmeye ve yeni çalışmalar yapmaya devam etmektedir.

Komünitenin özünü oluşturan inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması gayesinin bir parçası olan komünite üyeleri; cevabını aradığı soruları veya karşılaştıkları güçlükleri Circle komünitesinden destek isteyerek çözebilir, başarı ve başarısızlık hikayelerini paylaşabilir, dinleyebilir, komünite kapsamında gerçekleşen faaliyetlere katılım gösterebilirler.

## Teşekkürler

“İnovasyon Kültür Barometresi” çalışması kapsamında; bu çalışmanın ortaya çıkması için Xnovate Circle Çalışma Gruplarına ilgi göstererek katılım sağlayan, bu çalışmanın ortaya çıkması için zaman ve emek harcayan

**Barış Arslan, Büşra Kandemir Şahin, Ersan Bilik ve Melike Ocak’a,**

anketimizi dolduran, değerli zamanını bize ayıran, anketimizin yaygınlaşması ve daha fazla çalışana ulaşmasını sağlayan komünite üyelerimize,

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Xnovate Programı olarak teşekkür ederiz.

## SUNUŞ

TTGV, Türkiye'nin ihracatta inovasyon yoğunluğunu artırmak ve inovasyon alanında ekosistem geliştirmek amacı ile Xnovate Programını hayata geçirmiştir. Xnovate programının nihai hedefi; Türkiye'de inovasyon ekosistemini geliştirmek ve güçlendirmektir. Program bu hedef doğrultusunda; birçok faaliyet ve çalışma yürütmektedir. Xnovate Circle 2020 yılı içerisinde ortak çalışma kültürünü geliştirmek ve bunu ekosistemde yaygınlaştırmak amacıyla “Çalışma Grupları”nı hayata geçirmiştir. Farklı sektörlerde ve farklı uzmanlık seviyelerinde yer alan komünite üyelerinden oluşan bu çalışma gruplarında amaç; Türkiye'de inovasyon kültürünü geliştirecek çeşitli çalışmaları ortaya koymak ve yaygınlaştırmaktır.

Çalışma grupları; “İnovasyon Kültür Barometresi” çalışması ile faaliyetlerine başlamıştır. Çalışma hayatında yer alan kişilerin kurumlarındaki inovasyon kültür algısını ölçmeyi hedefleyen barometre ile öncelikli hedef zemini anlamak ve durum tespiti yapabilmektir. İnovasyon kültürünün gelişmesi için gerekli olabilecek boyutlar belirlendikten sonra, bu boyutları destekleyecek soru seti oluşturulmuştur. Bu çalışma ile elde edilen bulguların inovasyon ekosisteminde yer alan tüm paydaşlara yardımcı ve ufuk açıcı bir rolde olması temenni edilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda; teknoloji ve inovasyon alanında özgün çerçevelerin, yöntem, araç ve uygulamaların TTGV'nin hedef kitesindeki farklı paydaşlara sunulduğu Xnovate Programı'nın içerik platformu olan Xnovate Lab altında firmalara yol gösterici olabilecek; İnovasyon Kültür Barometresi sorularının yer aldığı bir analiz aracı ve inovasyon kültürü alanında yaşanan zorluklara tavsiye niteliğinde çözüm önerileri getiren İnovasyon Kültür Kartları'nın geliştirilmesi hedeflenmektedir.

# İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1. Metodoloji ve Veri Toplama Yöntemi	3
2. Katılımcılar	4
	7
<b>İNOVASYON KÜLTÜR BAROMETRESİ</b>	<b>9</b>
1. İletişim	19
2. Çalışan Gelişim Ortamı	27
3. İş Birliği	35
4. Liderlik	45
5. Ortamlar	53
6. Aidiyet	61
7. Açık Uçlu Sorular	
<b>ÖNERİLER</b>	<b>64</b>
<b>ÇALIŞMA EKİBİ</b>	<b>67</b>
Kaynakça	70





# GİRİŞ

Dilimize 'Yenilik' olarak çevrilen 'inovasyon' kavramını Oslo Kılavuzu<sup>1</sup> "İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." şeklinde tanımlarken; Schumpeter "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur." şeklinde tanımlamaktadır<sup>2</sup>.

Hızla değişen günümüz dünyasında kurumların rekabet gücü kazanabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için sahip olmaları gereken temel yetenek olarak inovasyon gösterilmektedir<sup>3</sup>. Kurumların inovasyon kabiliyetleri ve inovasyon yapabilmeleri; sahip oldukları insan kaynağına, buldukları sektöre, kurum içerisinde Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine ayrılan sermayeye, kurumun sahip olduğu kültüre, yönetimin inovasyona bakış açısı gibi birçok faktöre bağlıdır. Bu değişkenler içerisinde en önemlilerinden birisi de kaçınılmaz kültürdür. Kültür ve inovasyon ilişkisine dair günümüzde pek çok çalışma yapılmakta ve bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi ortaya koyulmaktadır. Kültürlerarası var olan farklılıklar; inovasyon performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak ileri sürülmektedir<sup>4</sup>. Toplumlarda var olan kültürler arası farklılıklar aynı zamanda yeniliğin ortaya çıkmasından ticari bir değer kazanmasına kadar geçen sürede önemli bir rol üstlenmektedir<sup>5</sup>. Bu çalışma kapsamında öncelikli olarak ulusal kültür boyutları çalışmaları daha sonrasında ise inovasyon kültürü ve kültür üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Yapılan çalışmalar hangi ulusal kültür boyutunun inovasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişilerin takım çalışmasına yatkın olması veya bireyci olması, risk alma eğilimlerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Sahip olunan kültürel yapının da bireylerin risk alma eğilimlerini etkilediği gözlenmektedir. Kolektivist toplumlarda yetişmiş bireyler toplumla beraber hareket ederler ve daha az risk alma eğilimindedirler. Bireyci kültürlerde ise bireyler daha bağımsız hareket ederken kendi kararlarını uygulamaya ve risk almaya daha yatkındırlar. Bu bağlamda; Hosftede tarafından önerilen dört kültür boyutundan olan bireycilik ve güç mesafesinin inovasyon ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda; çalışmada yer verilecek boyutlara ve bu boyutların birbiriyle ilişkisinin kurulması noktasında kollektivistlik ve bireyler arası güç mesafelerinin var olup olmadığı ve bunların inovasyonun gerçekleşmesi noktasında engel teşkil edip etmediği tespit edilmek istenmiştir.

Yine 62 ülkede yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Projesi kapsamında da toplamda 9 boyut belirlenmiştir. GLOBE çalışmasında ele alınan kültür boyutlarından “İnovasyon Kültür Barometresi” çalışmasında aşağıdaki 3 boyut ele alınmıştır:

- **Belirsizlikten kaçınma:** Kurum çalışanlarının kendilerini tehdit altında hissetmedikleri, var olan uygulamalara güvenerek belirsizlik ortamından kaçındıkları, kendilerini tehdit altında hissetmedikleri için farklı davranışlara ve görüşlere hoşgörülü olacaklarını belirten boyuttur.
- **Performans yönelimi:** Grup üyelerini performans eksikliği durumunda onları teşvik edici ve mükemmellik durumunda ödüllendirici bir sistemi önermektedir.
- **İnsan yönelimi:** Organizasyonların veya toplumların bireylerini, adil, fedakâr, samimi, cömert, sevecen ve başkalarına nazik olmaları için teşvik etmesi ve bireyleri ödüllendirme derecesidir.

İncelenen kültür çalışmaları sonucunda bir kurumun sahip olması gereken kültür boyutları yerel kültür kriterleri de göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda; “İnovasyon Kültür Barometresi” çalışmasında aşağıdaki kültür boyutları belirlenmiştir:

- İletişim
- Çalışan Gelişim Ortamı
- İş Birliği
- Liderlik
- Ortamlar
- Aidiyet

Her bir boyut altında ele alınma sebebi ve elde edilen bulgular detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

## 1. Metodoloji ve Veri Toplama Yöntemi

İnovasyon Kültür Barometresi çalışmasının temel amacı; kurumların inovasyon kültürü kapsamında gelişime ihtiyaç duydukları alanlarını, kurum içi uygulanabilir bir yöntemle, belirleyebilmelerini sağlamaktır.

Veri toplama aracı olarak çalışmaya katkı veren komünite üyeleri tarafından bir nitel araştırma metodu olan anket süreci uygulanmıştır. Bu amaçla toplam 41 adet soru anket katılımcılarına yöneltilmiştir. Anket, katılımcıların kişisel bilgilerinin alındığı “Demografik Bilgi” ve çalışmanın ana amacını oluşturan “İnovasyon Kültür Barometresi” aşaması olmak üzere 2 ana bölümden oluşmaktadır.

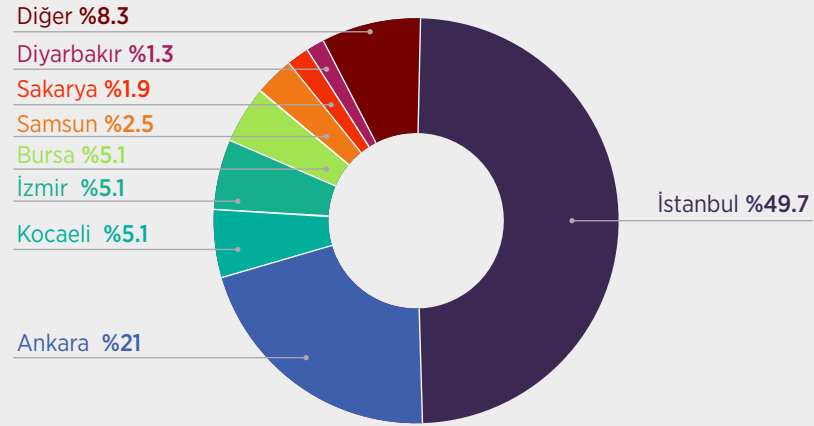
Demografik bilgi aşamasında katılımcılara toplamda 10 adet soru yöneltilmiştir. İnovasyon Kültür Barometresi aşamasında ise toplamda 7 adet alt bölüm yer almaktadır. Çalışmanın boyutlarını oluşturan; ‘İletişim’, ‘Çalışan Gelişim Ortamı’, ‘İş Birliği’, ‘Liderlik’, ‘Ortamlar’ ve ‘Aidiyet’ kısımları ile son olarak açık uçlu soruların bulunduğu aşamadır.

İnovasyon Kültür Barometresi aşamasında; toplamda 17 adet soru 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde nitelendirilen likert chart formatında, 11 adet soru Evet/Hayır, 2 adet soru açık uçlu, 2 adet soru ise çoktan seçmeli olacak şekilde sorulmuştur.

Anket uygulaması 2020 yılının Ağustos ayında gerçekleştirilmiş, uygulama öncesi soru ve formu test edebilmek adına pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası sorularda ve formda gerekli değişiklikler yapılarak yaygın veri toplamaya geçilmiştir. Toplam 700 kişilik oluşturulan örneklem içerisinde 161 adet yanıt alınmıştır. Bu yanıtlardan 3 kişi anketi yarıda bırakmış, 2 kişi ise anketi 2 kere yanıtlamıştır. Bu sebeple; değerlendirme toplamda 156 kişi üzerinden yapılmıştır.

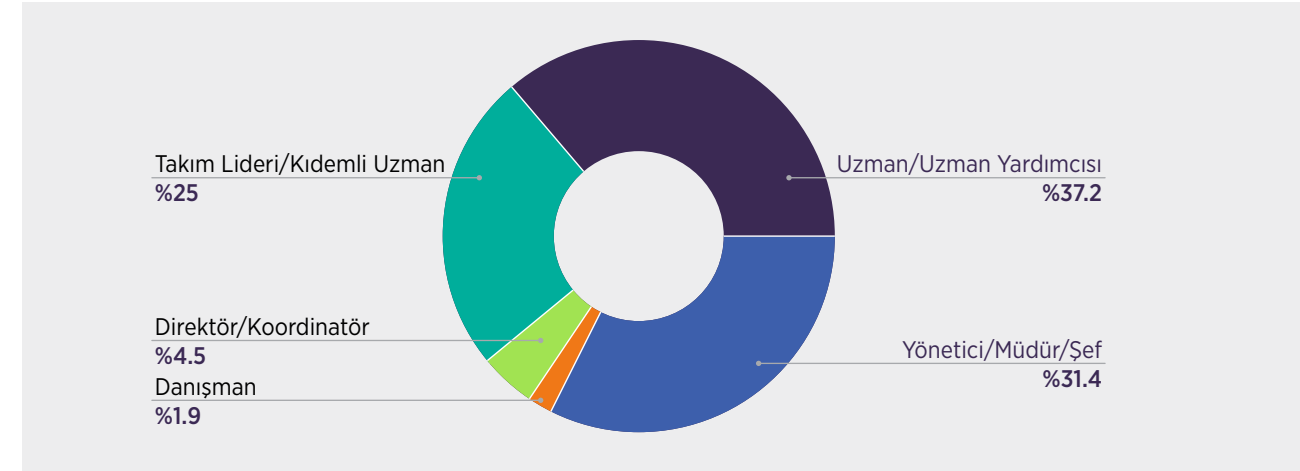
## 2. Katılımcılar

İnovasyon Kültür Barometresi çalışması kapsamında; Xnovate Programı altında yer alan komünite üyeleri ve üyelerin kurumlarında çalışan kişilerin katılım göstermesi gözlemlenmiştir. Xnovate Programı komünite üyeleri; İstanbul ve Ankara başta olmak üzere ağırlıklı olarak sanayi bölgelerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle; ankete katılanların %49,7'si İstanbul'da yer alırken; %21'i Ankara'da yer alan kişilerden oluşmaktadır. Çalışmada her bir katılımcının mevcut çalıştığı kurumdaki şartlarını göz önüne alarak soruları yanıtlaması istenmiştir.



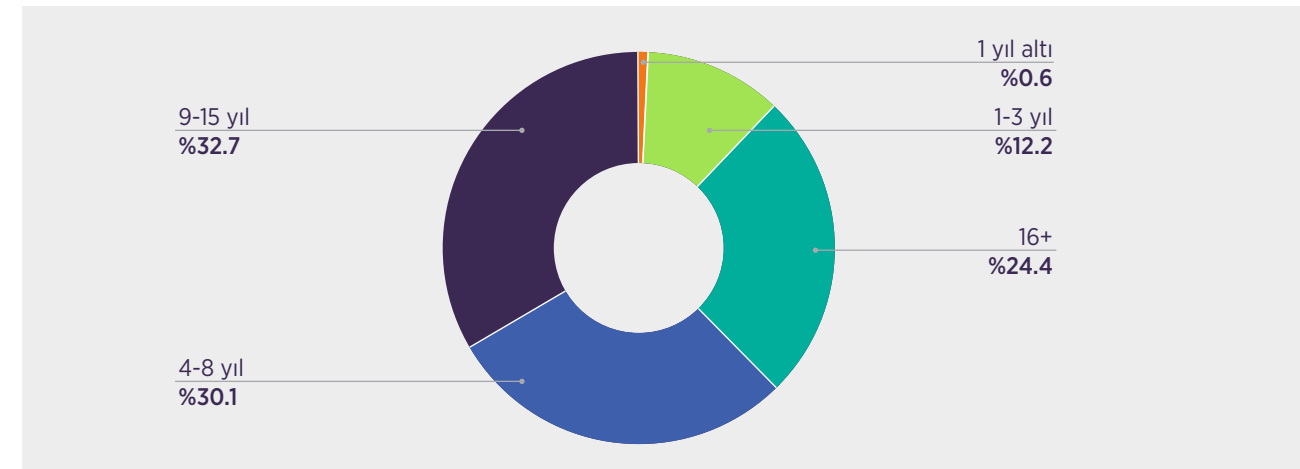
İllere Göre Katılımcı Sayısı Dağılımı

Çalışmaya katılan kişilerin belirlenmesinde ve çalışma dağıtım listesinin oluşturulmasında dikkat edilen önemli bir nokta farklı uzmanlık seviyelerinde ve farklı tecrübe yıllarına ait çalışanların katılımcı olabilmesidir. Bu kapsamda; çalışmaya katılanların %37,2'si "Uzman" ya da "Uzman Yardımcısı", %31,4'ü "Yönetici/Müdür/Şef" seviyesinde %25'i ise "Takım Lideri/Kıdemli Uzman" seviyesindedir.



Hangi Pozisyonda Çalışıyorsun?

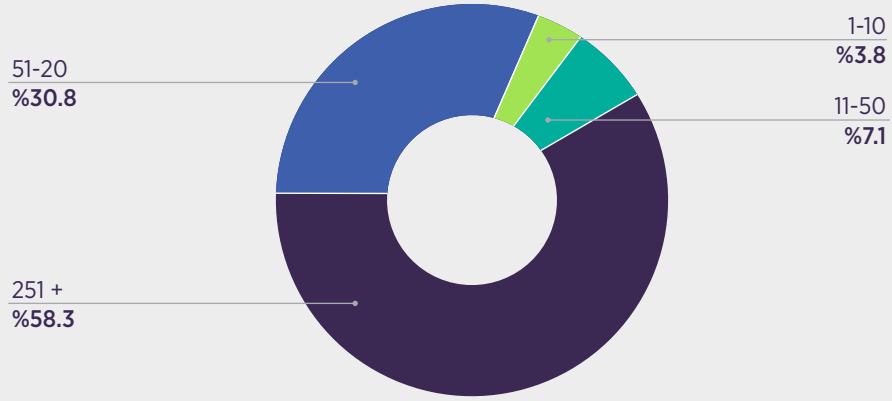
Yine katılımcıların profesyonel hayat deneyimlerinde de homojen sayabileceğimiz bir dağılım söz konusudur. Katılımcıların; %13'ü "0-3 yıl" arası, %30'u "4-8 yıl" arası, %24 ise "16 yıl ve üstü" tecrübeye sahiptir.



İş Hayatında Kaç Yıldır Yer Alıyorsun?



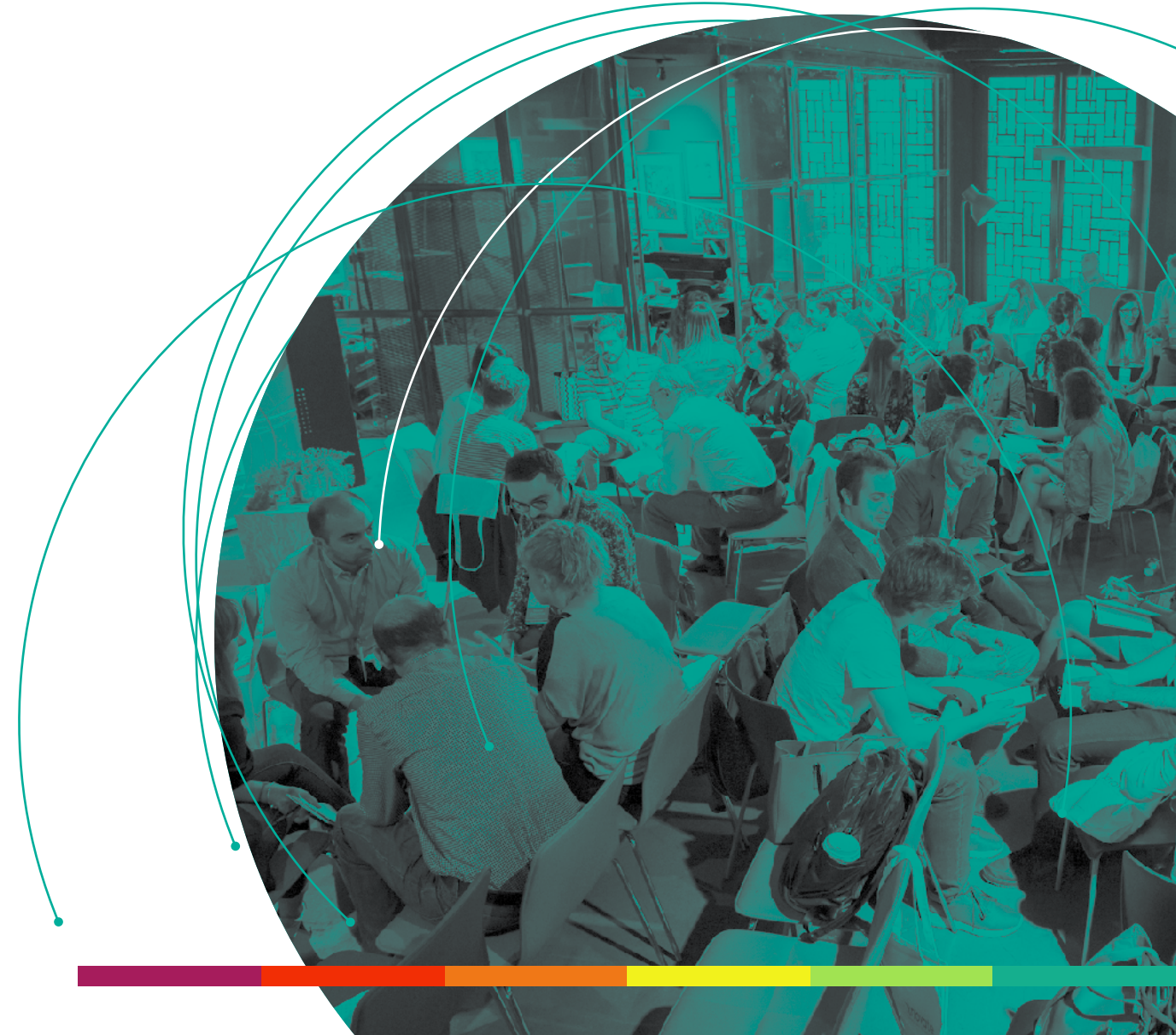
Çalışmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumların büyüklük dağılımları ise şu şekildedir; “start-up” da çalışan kişiler %3,8, “küçük ölçekli” firmada çalışan kişiler %7,1, “orta ölçekli” firmada çalışanlar %30,8 ve “büyük ölçekli” firmada çalışanlar ise katılımcıların %58,3’ünü oluşturmaktadır. Xnovate Programı’nın hedef kitlesinin özellikle “OBİ” ölçeğindeki firmalar olması nedeni ile dağılım komünite üyelerinin yer aldığı firma büyüklükleri ile orantılı şekildedir.



Firmanda kaç kişi çalışıyor? (Tahmini)

Anket katılımcılarına demografik bilgi aşamasında aynı zamanda daha önce herhangi bir inovasyon eğitimine katılım sağlayıp sağlamadığı da sorulmuştur. Katılımcıların %88,5’i daha öncesinde inovasyon alanında eğitim/konferans/webinar/etkinlik vb. bir faaliyete katıldığını belirtmiştir.

# İNOVASYON KÜLTÜR BAROMETRESİ





**1**



**İletişim**

## İletişim

Çalışmada; kültür barometresi boyutları olarak ele alınan başlıkların birincisi iletişim başlığıdır. Kültür denince ele alınması gereken ve profesyonel hayatta önemli olduğu düşünülen bir konu olması sebebiyle iletişim bu çalışmanın incelenen ilk boyutlarından biridir.

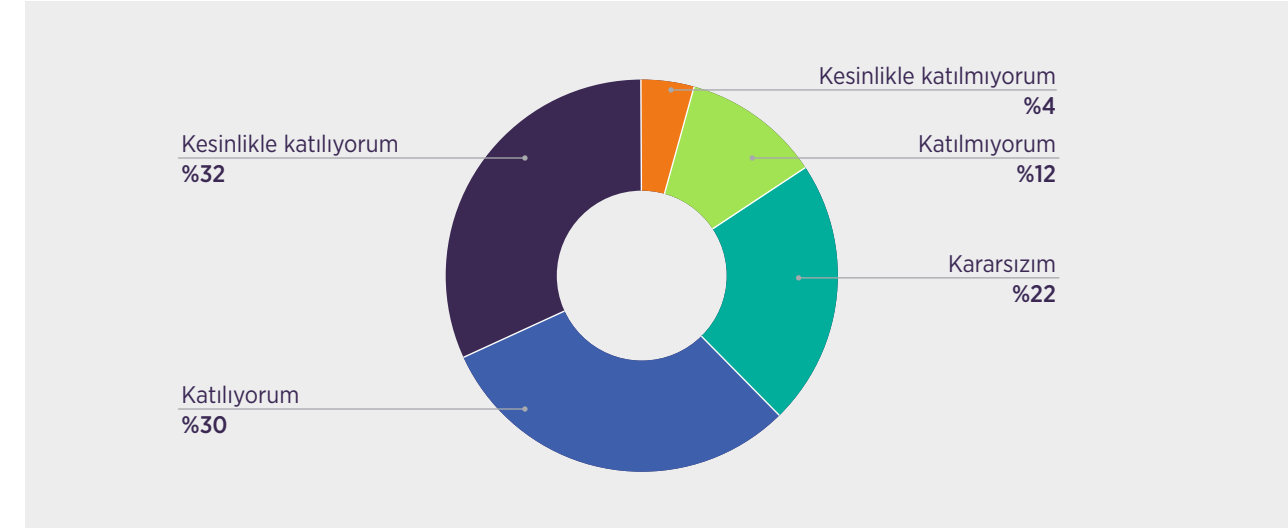
İnovasyon kültüründe amaç; çalışanların kurum içerisindeki faaliyetlerini engelleyici değil destekleyici bir yapıya sahip olmasıdır. İletişim, kurum içerisinde inovasyon ve değişime yönelik inisiyatiflerin oluşabilmesi, kurum stratejileri ile örtüşebilmesi ve bu yolda çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırabilmesi için önemli noktalardan bir tanesidir. İletişim, kurum içinde tüm birimler arasındaki uyumu, bilgi akışını, motivasyonu, denetimi, iş birliği gibi konuları etkilemekte ve kurum içerisinde inovasyon kültürünün oluşması noktasında önem teşkil etmektedir.

Kurumlarda bir inovasyon kültürü inşa etmenin temellerini doğru iletişim kanallarının var olup olmaması ile bağdaştırmak mümkündür. Bu nedenle; çalışma hayatında yer alan kişilerin iletişim konusunda yaşadıkları durumlar ve bu konudaki düşünceleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda; çalışanların inovasyon kültür algısını ölçmek amacıyla iletişim başlığı altında katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtlar ışığında inovasyon algısı ile ilgili yorum yapılması mümkün hale gelecektir.

Çalışmanın bu bölümünde; çalışanların kurum içerisindeki fikirlerini veya sorunlarını üst yönetime iletebilmeleri, diğer departmanlar arası iletişim ve iş birliği ilişkileri ve inovasyon stratejisinin çalışanlara iletilmesi gibi kapsamlar değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda; “İletişim” boyutunda yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer boyutlar ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

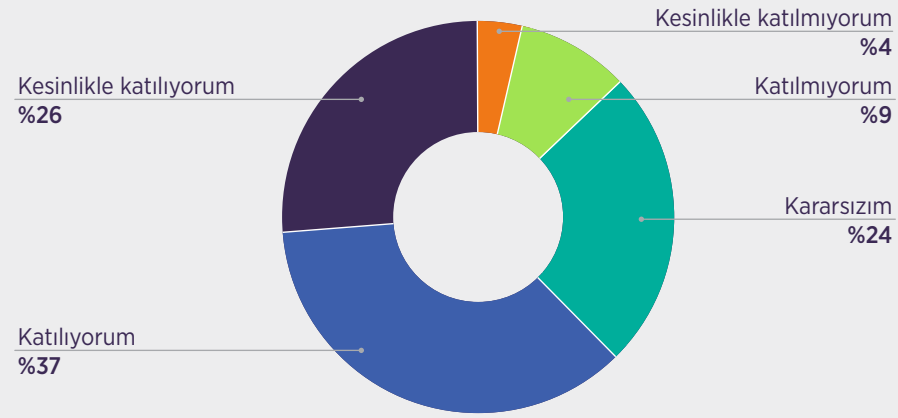
Katılımcılardan alınan yanıtlara göre; “Kurum içerisinde fikirlerimi üst yönetime doğrudan iletiyorum.” sorusuna yüksek düzeyde olumlu yanıt verildiği gözlenmiştir. Ankete katılan kişilerin %30’u “Katılıyorum” ve %32’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını vermiştir. Böylelikle; çalışanların yüksek oranda üst yönetim ile fikirlerini direkt olarak paylaşabildiği kanısına varılmıştır. Bu yanıtı veren kişilerin %47’si büyük ölçekli firmalarda ve Ar-Ge, Satış Pazarlama, Strateji Planlama gibi departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla büyük ölçekli kurum çalışanlarının fikirlerini üst yönetime daha kolay ve doğrudan iletebildiği, aynı zamanda Ar-Ge departmanlarının da üst yönetim ile iletişime açık olduğu gözlenmiştir.



Kurum içerisinde fikirlerimi üst yönetime doğrudan iletiyorum.

İletişim boyutunda yer alan bu soru; aynı zamanda raporun ilerleyen bölümlerinde ele alınacak olan aidiyet boyutundaki bir soruya da vurgu yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Çalışanların kurumlarında fikirlerini üst yönetime doğrudan iletmeleri ile kurumlarında yer alan süreçlerde hem fikir belirtip hem de bu fikirlerin uygulanmasında aktif rol almaları arasında bir bağ kurulması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu iki sorunun benzer sonuçlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurum içerisinde fikirlerini üst yönetime doğrudan iletebilen çalışanların, kurumda iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirtmesi ve bu konularda eylem planlarında aktif rol alması sonucu ortaya çıkmıştır.

İletişim boyutunda diğer bir soru olan; “Kurum içerisinde diğer departmanlar ile iletişim kurarken hiçbir zorluk yaşamıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde ise; yine benzer şekilde yüksek oranda olumlu yanıt verildiği; çalışanların diğer departmanlar ile iletişim kurarken zorluk yaşamadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların %36,6’sı “Katılıyorum” derken, %26’sı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu oranlara bakıldığında; departmanların birbirleriyle olan iletişimlerinde zorluk yaşanmadığı gözlenmiştir. Bu durum çalışanların departmanlar arası iletişimlerinin yüksek olduğu tespitini yapmamıza olanak sağlamaktadır.

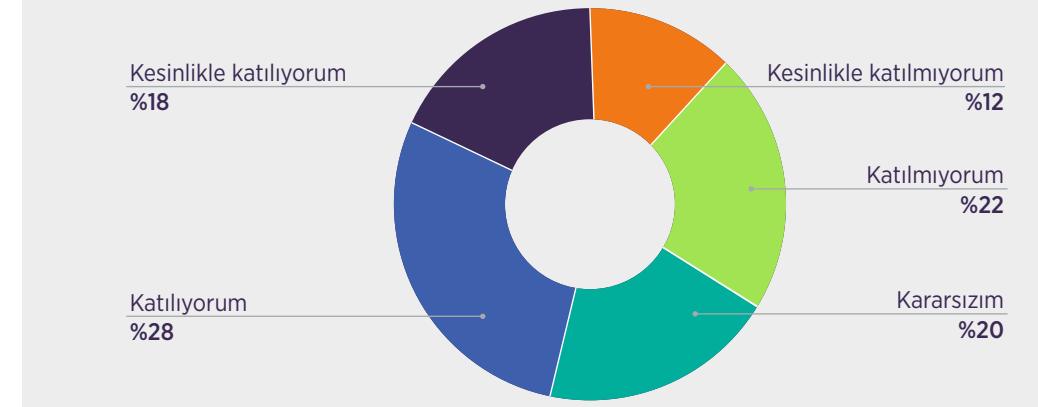


Kurum içerisinde diğer departmanlar ile iletişim kurarken hiçbir zorluk yaşamıyorum.

Kurum içerisinde diğer departmanlar ile iletişim kurarken zorluk yaşanmaması; kurumda çalışma alanlarının farklı ekiplerin iletişim kurmasını destekleyecek şekilde tasarlanmış olmasına bağlı olabilir. Bu nedenle; raporun ortamlar boyutunda yer alan “çalışma alanlarının farklı ekiplerin iletişimini kuvvetlendirecek şekilde düzenlenmesi” sorusu ile ilişki kurmak mümkündür. Kurumlarda yer alan ve çoklu kullanıma açık çalışma alanları; kurum çalışanlarının farklı departmanlarda yer alsalar bile iletişimlerini kuvvetlendiren unsurlardan birisidir.

Aynı zamanda yine raporun boyutlarından olan çalışan gelişim ortamları boyutunda karşımıza çıkacak olan sorularla burada yer alan iletişim sorusunu ilişkilendirmek gerekmektedir. Çalışanların kurum dışında eğitim, seminer, panel vb. araçlarla edindikleri deneyimi kurum çalışanlarına aktarmaları sonucu diğer departmanlarda yer alan kişiler ile iletişimlerinin kuvvetlendiğini söylemek mümkündür. Çalışanların çeşitli yollarla edindikleri tecrübeleri kurumda yer alan diğer çalışanlarla paylaşmaları iletişimin gelişmesine katkı sağlayan unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir.

“Kurum içerisinde son 1 yıldır diğer departmanlar arası iş birliği ve iletişimi güçlendirecek periyodik (haftalık, aylık) toplantılar gerçekleştiriliyor.” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ise; diğer cevaplardan farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Bu soruya yanıt veren katılımcıların yüksek düzeyde olumsuz yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların %22’si “Katılmıyorum”, %20’si “Kararsızım” ve %28’i “Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Dolayısıyla; kurum içerisinde departmanlar arası iş birliği ve iletişimi kuvvetlendirmek için düzenli toplantıların yapılmadığını söylemek mümkündür.



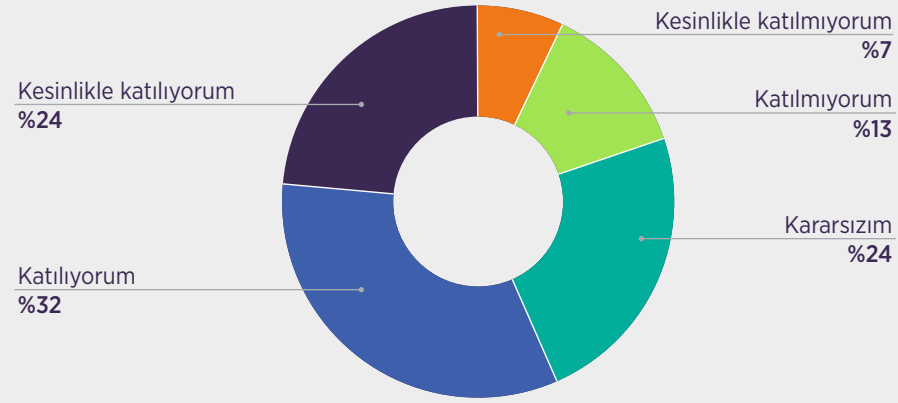
Kurum içerisinde son 1 yıldır diğer departmanlar arası iş birliği ve iletişimi güçlendirecek periyodik (haftalık, aylık) toplantılar gerçekleştiriliyor.

Bu sorunun, raporun liderler boyutunda yer alan ilk soru olan kurum içerisinde ekipleri bir araya getiren ve etkileyen liderlerin bulunup bulunmadığına yanıt arayan soru ile eşleştirilmesi mümkündür. Kurum içerisinde departmanlar arası iletişimi ve iş birliğini güçlendirmek için periyodik toplantıların düzenlenmesi; kurumda yer alan liderlerin ekipleri bir araya getiren liderler olması ile bağdaştırılabilir. Eğer bir kurumda bu tarz liderler bulunmuyorsa, ekipleri bir araya getirmek ve düzenli toplantılar gerçekleştirmek de mümkün olmayacaktır.

Aynı zamanda; kurum içerisinde yaratıcı fikirlerin tetikleneceği alanların mevcut olması, departmanlar arası düzenli toplantıların yapılacağı anlamına gelmemektedir. Ekip liderlerinin çalışanlarını departmanlarla yapılacak olan iş birliği için toplantı yapmaya teşvik etmeleri son derece büyük önem taşımaktadır.



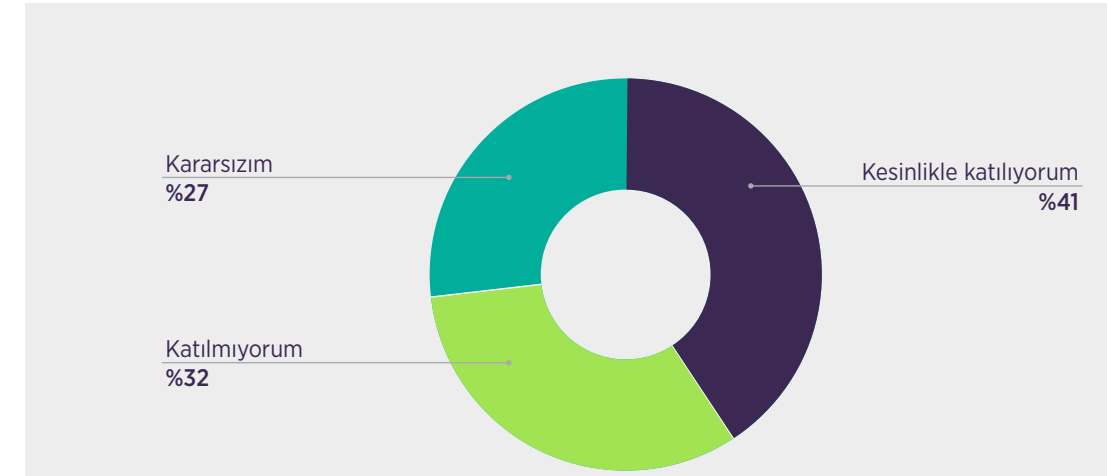
“Kurum içerisinde bir sorunum olduğunda üst yönetim ile çekinmeden iletişim kuruyorum.” sorusuna bakıldığında ise; çalışanların yüksek düzeyde olumlu yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların %32’si “Katılıyorum” ve %24’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Çalışanların sorunlarını üst yönetime iletebilmeleri ve çekinmeden iletişim kurmaları inovasyon algısını ölçmek için son derece etkili olan sorulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.



*Kurum içerisinde bir sorunum olduğunda üst yönetim ile çekinmeden iletişim kuruyorum.*

Bu soru; raporun liderler boyutunda ele alınan bir soru ile eşlemesi yapılabilecek sorulardan birisidir. Kurum içerisinde liderlerin başarı ve başarısızlıkta ekiplere destek olması; çalışanların sorunlarını üst yönetimle çekinmeden paylaşabilmeleri sonucuna varmamıza neden olmuştur.

İletişim boyutunda ele alınan son soru olan; “Kurum inovasyon stratejisi tüm firma çalışanlarına iletiliyor.” sorusuna verilen yanıtlar yüksek düzeyde olumlu cevaplardır. Katılımcıların %41’i inovasyon stratejisinin tüm kurum çalışanlarına iletilmediği yanıtını vermiştir. İnovasyon stratejisinin kurum çalışanlarına iletilmediğini vurgulayan %32 oranında bir kesim de mevcuttur. Aynı zamanda kurum içerisinde bir inovasyon stratejisinin varlığından haberdar olmayan %27 oranında bir çalışan kesiminden de söz etmek mümkündür. Çalışanların özellikle kurumlarında yer alan inovasyon süreçlerinde bilgi sahibi olup olmadıklarını ölçmek için yöneltilen bu soru sonucunda; inovasyon stratejisini çalışanlarına ileten kurumların, çalışanların inovasyon algılarını yükselttiğini söylemek mümkün olacaktır.



*Kurum inovasyon stratejisi tüm firma çalışanlarına iletiliyor.*

Aynı zamanda raporun aidiyet boyutunda yer alan sorular ile iletişim boyutunda yer alan bu soruyu bağdaştırmak yerinde olacaktır. Kurum inovasyon stratejisinin tüm kurum çalışanlarına iletilmesi sonucu; çalışanların da yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük bir istek duyduklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle; kurum çalışanları inovasyon süreçlerinin ne kadar içerisinde yer alırlarsa o kadar güçlü bir çalışma isteği duyacaklardır.

Demografik bilgilerde elde edilen sonuçlara göre ise; kurum içi karar alma mekanizmalarının işleyişinde sistem yavaşlığı var diyenlerin %80'i kurum içerisinde inovasyon stratejisinin kendisine iletilmediğini söylemiştir. Buradan sistem yavaşlığı ile strateji mekanizmalarının doğru orantılı birbirini etkileyen süreçler olduğunu söylemek mümkündür. İnovasyon stratejilerinin tarafına iletilmediğini belirten katılımcıların %52'si aynı zamanda kurum içi karar alma mekanizmalarının da yavaş olduğunu ve dolayısıyla sistemin yavaşlığını vurgulamışlardır.

İletişim boyutunda ele alınan tüm sorulara bakıldığında; katılımcıların üst yönetime doğrudan fikirlerini iletebildikleri ve sorunları olduğunda yönetimle çekinmeden iletişim kurabildikleri sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde; yüksek oranda kurum inovasyon stratejisinin çalışanlara iletilmesi ile çalışanların motivasyonlarında ve çalışma isteklerinde artışa sebep olduğunu söylemek mümkündür. Benzer bir şekilde; diğer departmanlar ile iletişim kurarken herhangi bir zorluk yaşamadıkları katılımcıların verdikleri yanıtlar sonucunda ortaya çıkmıştır. Fakat kurum kültüründe ele alınan iletişim boyutunda; iş birliği konusuna dikkat çekilmesi gerekir. İletişim boyutunda en düşük sonuca sahip olan soru; kurum içerisinde departmanlar arası iş birliği ve iletişimi güçlendirecek periyodik toplantıların yapılıp yapılmadığına dair sorulan sorudur. Katılımcılar tarafından verilen yanıtlara bakıldığında; departmanlar arası periyodik toplantıların gerçekleştirilmediği görülmektedir. Bu nedenle; kurum kültürünün önemli parçalarından sayılan ve aynı zamanda boyut olarak ele alınan iş birliği başlığına burada atıf yapmak gerekmektedir. Departmanlar arası periyodik toplantıların azınlıkta olduğu bir kurumda birimler arası iş birliğinden somut çıktılarının da elde edilmediği sonucu gözlenmiştir.



## Çalışan Gelişim Ortamı

## Çalışan Gelişim Ortamı

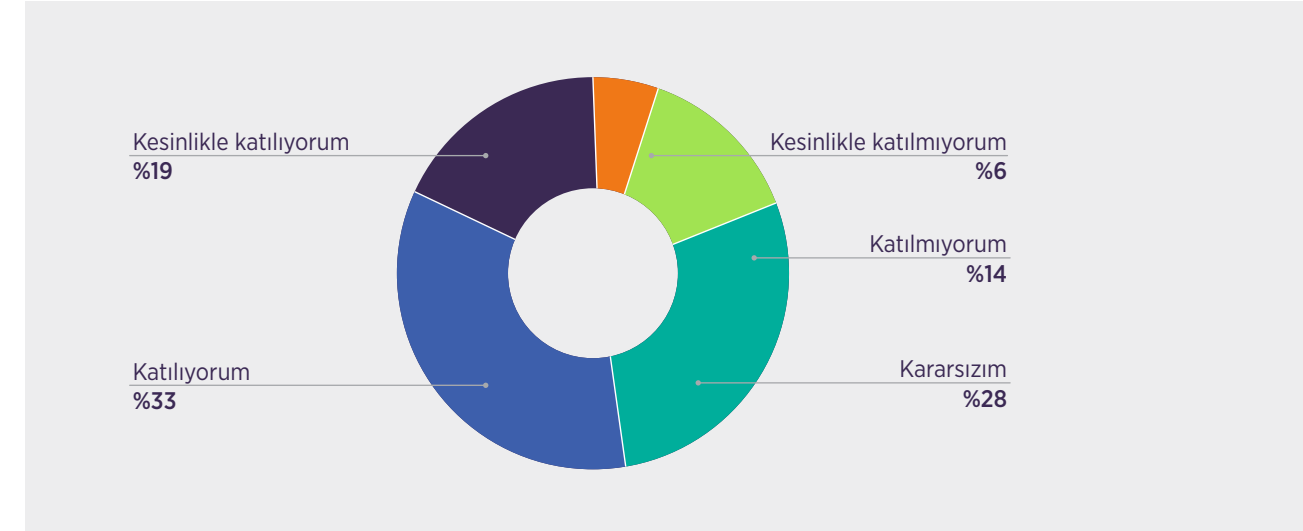
İnovasyon Kültür Barometresi çalışmasında ele alınan ikinci boyut ise çalışan gelişim ortamlarıdır.

Kurumlarda çalışanların memnuniyeti, kuruma bağlılıkları, çalışanların kalitesi; o kurumun sektöründeki yerini, imajını ve kalitesini belirlerken aynı zamanda çalışanların kurum kültürüne olan bağlılığını da belirlemektedir. Çalışanın kendisini geliştirebildiğini hissettiği kurumlarda kuruma olan aidiyet duygusu artmakta bununla birlikte; iletişim, inisiyatif alma, karar verebilme özgürlüğü gibi birçok kurum içi değeri de dolaylı olarak etkilemektedir. Kurumlar kendilerine üretken ve potansiyeli yüksek çalışanlar alsalar dahi kurum kültürü çalışan gelişimine elverişli olmadığı sürece kurumun uzun vadede üretken bir kurum olması düşünülemez.

Kurumların var olan entelektüel sermayesi ile birlikte sürekli gelişen bir kurum olabilmesi için odaklanması gereken belli başlı alanlar bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde özellikle bu alanlar belirlenmeye çalışılmış ve bu alanların varlığına ve etkinliğine yönelik sorular sorulmuştur. Tüm katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yetkinliklerinin gelişmesi için mevcutta var olan ortamların varlığı, bu ortamlar sonucu ortaya çıkan bilginin başka çalışanlara aktarımı, çalışanlara yönelik geri besleme mekanizmalarının varlığı ve Mentör-Menti uygulamasının olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

“Çalışan Gelişim Ortamı” boyutunda yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer boyutlar ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

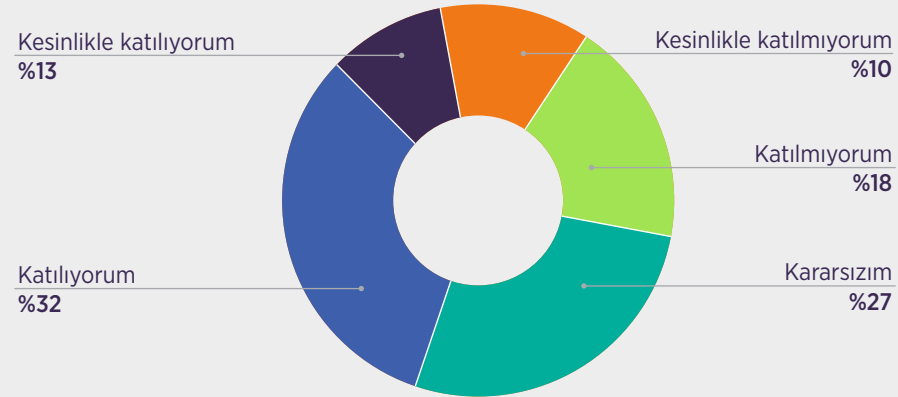
Çalışan gelişim ortamı ekseninde öncelikli olarak çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamların varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. “Kurum içerisinde çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamlar ve imkanlar sunuluyor.” sorusuna katılımcıların %19’u “Kesinlikle Katılıyorum” ve %33’ü “Katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum bize kurumların büyük bir çoğunluğunun çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamlara sahip olduğunu göstermektedir.



Kurum içerisinde çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamlar ve imkanlar sunuluyor.

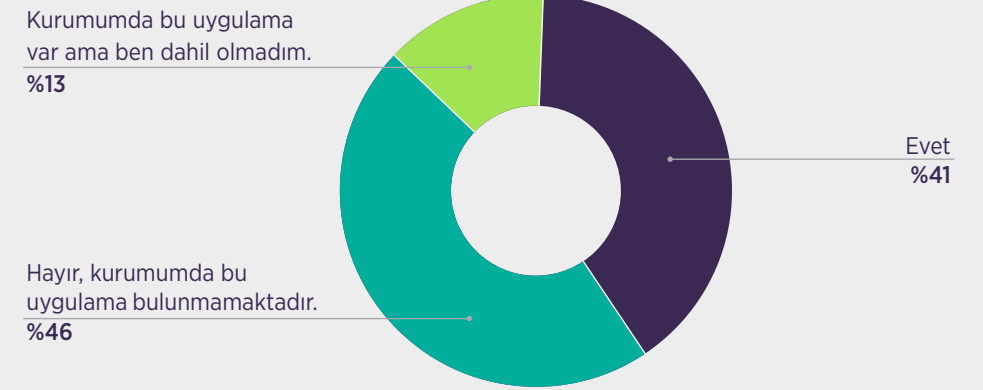


Çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamların yanında kendilerini hangi alanlarda geliştirebileceklerine yönelik bir yetkinlik takibi de önemli noktalardan bir tanesidir. Yetkinlik takibi çalışanların kurumlarda işe başladıkları gün uygulanan oryantasyon süreci ile başlamalı ve sistematik bir şekilde devam etmelidir. Bu doğrultuda; “Kurum içerisinde yetkinliklerim takip ediliyor.” sorusunu katılımcıların %13’ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %32’si ise “Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu boyutta yer alan ilk iki soru birlikte incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların firmalarında yetkinliklerini geliştirebilecekleri ortamların yanında çalışanların yetkinliklerine yönelik takip mekanizmalarının var olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bunun yanında gelişim ortamlarının olduğunu söyleyen katılımcıların %32’sinin kurumlarında herhangi bir yetkinlik takibi yapılmamaktadır. Bu durum bize kurumların bazılarında sistematik bir uygulamanın henüz oluşmadığını da göstermektedir.



Kurum içerisindeki yetkinliklerim takip ediliyor.

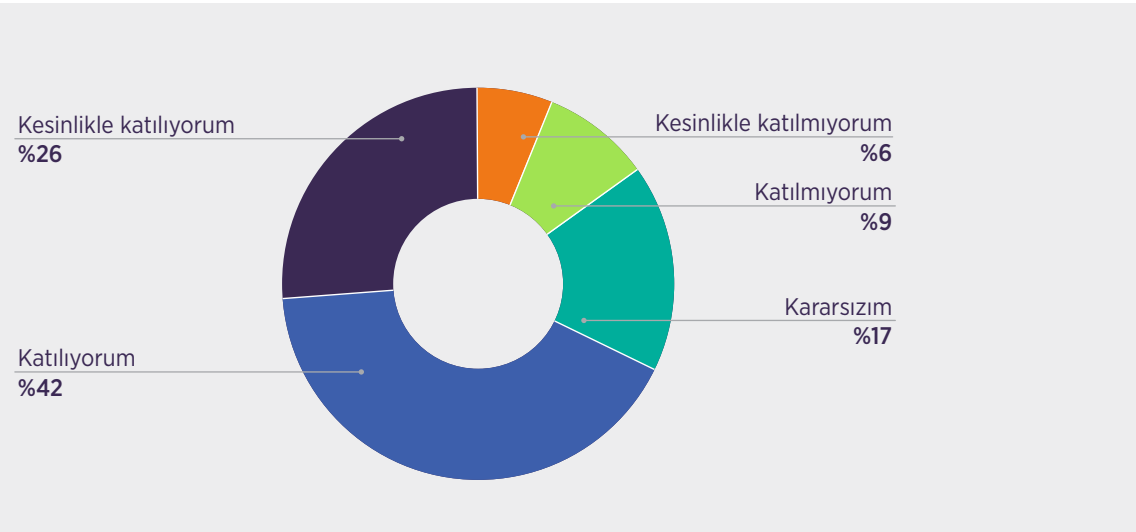
Kurum içerisinde çalışanların gelişimini destekleyen önemli unsurlardan birisi de Mentör-Menti uygulamalarıdır. Kısaca mentör; kişisel deneyimlerini aktararak yol gösteren, iş birliği yapan, kaynakların doğru şekilde kullanılmasını sağlayan, bu sürecin verimli bir şekilde ilerlemesi için yol haritası çizen yol arkadaşıdır. Menti ise kariyer geçiş sürecine hazırlanmaya yönelik önemli bir öğrenme ilişkisi kurarak, bilinç kazanma, bireysel gelişimini destekleme, farklı kaynaklara ulaşma fırsatına sahip olacak bireydir. Uygulama; Menti’lerin profesyonel ve sosyal hayatına kattığı becerilerin yanında yer aldıkları kurumları daha iyi tanımalarının da önünü açmaktadır. Mentör açısından ise dinleme becerilerini geliştiren bir uygulamadır. Uygulama hem mentorün hem mentinin kişisel, kariyer ve mesleki gelişimlerine destek olurken kurum içi iletişimi de güçlendirmektedir. Çalışmaya katılan katılımcılara yöneltilen Mentör-Menti uygulamasının varlığı sorusuna ise; katılımcıların %46’sı “Hayır” %13’ü ise uygulamanın var olduğunu ancak kendilerinin dahil olmadıkları yönünde yanıt vermiştir.



Şu anda çalıştığın firmada “Menti” ya da “Mentör” oldun mu?

(Menti-Mentörlük; bilgisini, tecrübesini paylaşmaya hazır bir bireyin değişimi isteyen bir bireyle arasındaki destekleyici ilişkiyi temsil eder.)

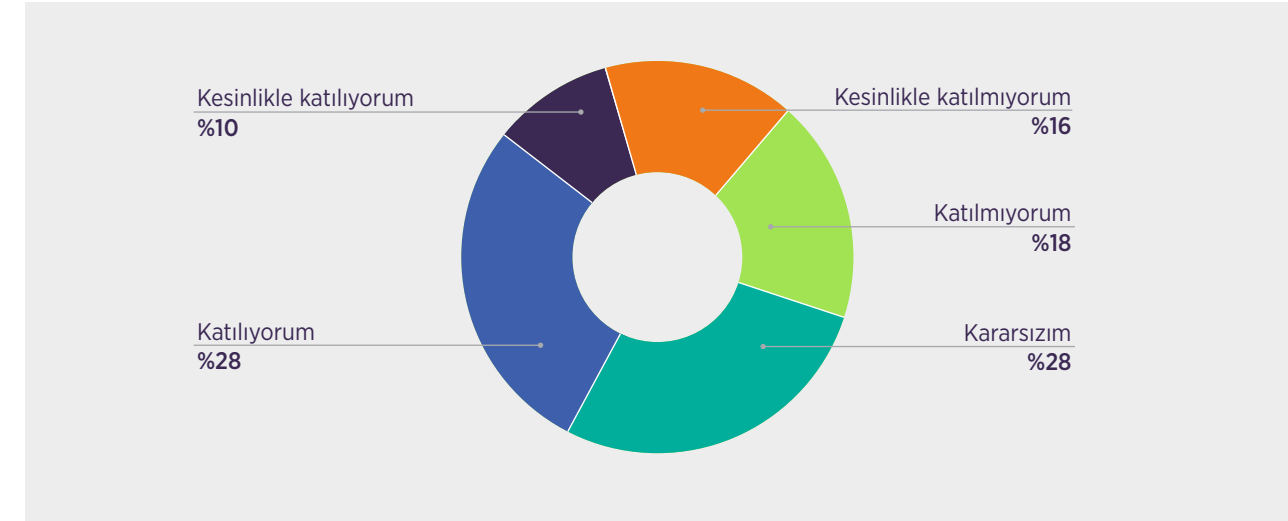
Boyutta sorulan 4. soru ise; “Kurum dışındaki süreçlerde (akademik, eğitim, panel, webinar vb.) edindiğim bilgi ve yetkinliği kurumdaki diğer çalışanlara aktarıyorum.” şeklindedir. Bu soruya yanıt veren katılımcıların %26’sı “Kesinlikle Katılıyorum” %42 ise “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir. Bu durum bize çalışanların kurum içerisinde birbiriyle iletişim halinde olduğunu ve aynı zamanda dışarıda kazanılan yetkinlikleri birbirine aktarabilecekleri mekanizmaların var olduğunu göstermektedir.



*Kurum dışındaki süreçlerde (akademik, eğitim, panel, webinar vb.) edindiğim bilgi ve yetkinliği kurumdaki diğer çalışanlara aktarıyorum.*

Çalışan gelişimi için en önemli faktörlerden biri de; etkili bir geri bildirim mekanizması kurmaktır. Her çalışan geliştirmesi gereken alanları bilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaç duymaktadır. Geri bildirim ortamları çalışanların gelişimlerine pozitif yönde katkı sunmakta ve aynı zamanda çalışanların bu tarz iletişim yaklaşımına da alışmasını sağlamaktadır.

Bu kapsamda katılımcılara “Gelişim alanlarım tespit edilerek geri besleme yapılıyor.” şeklinde kurumlarındaki mevcut uygulamaya yönelik soru yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %11’i “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde yanıt verirken; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” yönünde yanıt veren kişiler %32 şeklindedir. Soruya “Kararsızım” yönünde yanıt veren kişiler ise %28 şeklindedir.



*Gelişim alanlarım tespit edilerek geri besleme yapılıyor.*

Çalışmanın bu aşamasında özellikle çalışanların mevcut durum uygulamalarına yönelik sorulara verdikleri cevapların boyut ortalamasının altında kaldığı görülmüştür. Çalışan gelişim ortamları kişinin kurum kültürüne olan bağlılığını ve aidiyetini etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Aynı zamanda çalışan gelişim ortamlarının varlığı kurum içerisindeki iletişimi de güçlendirmektedir. Bu doğrultuda bu boyut altında yer alan; “Gelişim alanlarım tespit edilerek geri besleme yapılıyor.” sorusu ile iletişim ekseninde yer alan “Kurum içerisinde bir sorunum olduğunda üst yönetim ile çekinmeden iletişim kuruyorum” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde; üst yönetime fikirlerini ilettiğini söyleyen kişilerin %57’si firmalarında geri besleme mekanizmalarının olmadığı yönünde cevap vermiştir. Bu durum kurumlar içerisinde tek yönlü bir iletişim olduğu algısını oluşturmaktadır. Çalışan gelişim ortamlarında özellikle sorulan mentor-menti uygulamasının varlığı sorusu da bu tek yönlü iletişimi doğrulayan nitelikte bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların kurumlarının büyük bir çoğunluğunda çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek ve çift yönlü iletişim ortamlarını destekleyebilecek bir araç olan bu uygulama bulunmamakta ya da çalışanlar bu uygulamadan faydalanmamaktadır.

Çalışan gelişim ortamı ve aidiyet boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda ise; kurum içerisinde yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük istek duyuyorum sorusuna negatif yönde yanıt veren kişilerin %64’ünün çalıştığı kurumda geri besleme mekanizmasının da olmadığı görülmüştür.

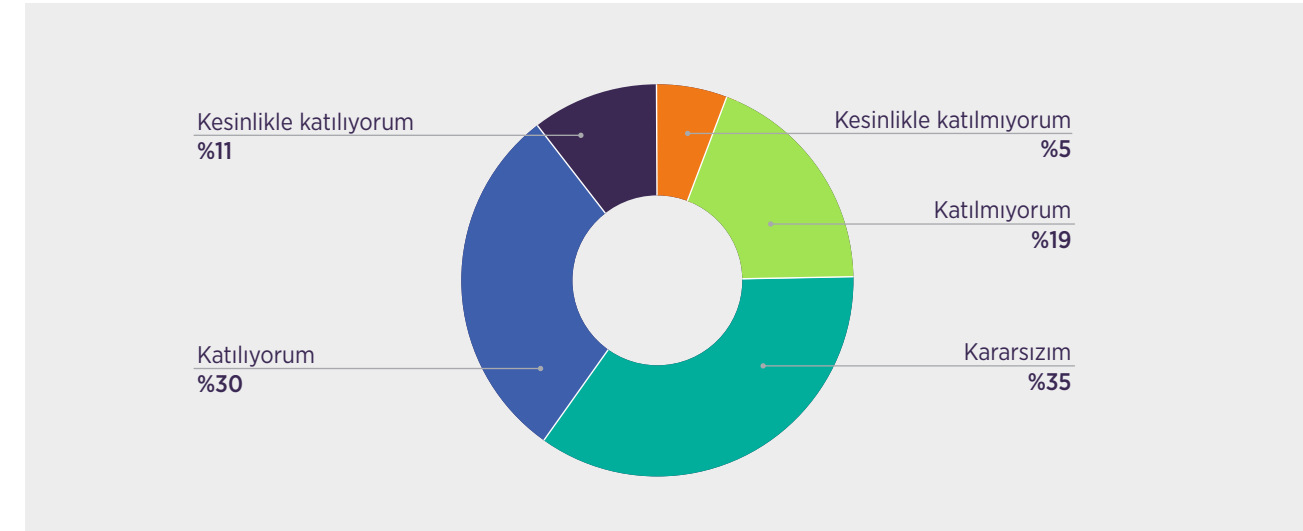


**İş Birliği**

## İş Birliği

Çalışmada ele alınan bir diğer boyut ise iş birliği boyutudur. İnovasyon doğası gereği, bireysel farkındalık ve yaratıcılığın yanında yaratıcı iş birliği sayesinde ortaya çıkmaktadır. İnsanlar birlikte yaratıcı çalışmalara imza atarak yeni ve farklı olanı ortaya koymaktadır. İnovasyon farklı kaynaklardan gelen fikirler ve yönlendirmeler ile beslenir ve daha sonrasında nihai bir ürün/hizmet olarak karşımıza çıkar. Farklı tecrübeler ve deneyimlere sahip kişi/kurumlardan gelen önermeler ile inovasyon için önemli olan çeşitlilik sağlanabilir. Çalışmanın bu boyutunda; iş birliği için önemli olan hem iç hem de diş paydaş ilişkileri sorulmuş ve bu noktada yapılan görüşmeler sonucu kurum içerisinde yeni fikir ve somut çıktıların ortaya çıkıp çıkmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. "İş birliği" boyutunda yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer boyutlar ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

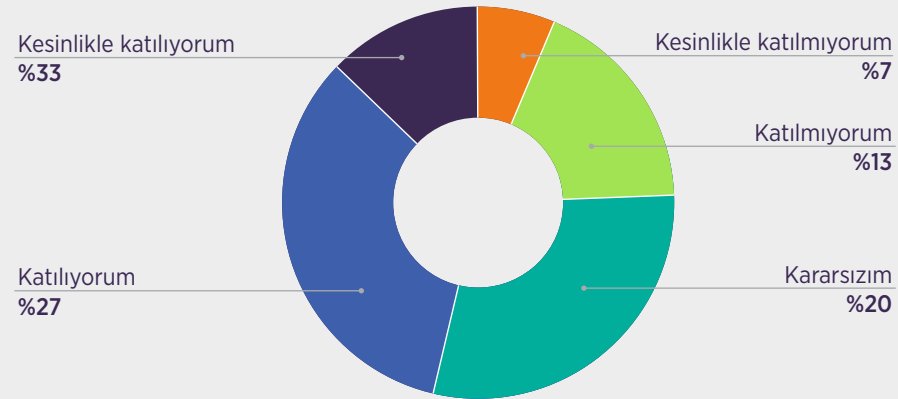
İş birliği boyutunda ele alınan ilk konu kurum içi iş birliğinin varlığı ve bu iş birliğinin gün sonunda somut bir çıktıya dönüşme sürecidir. Kurumlarda departmanlar arası ilişkileri güçlendirmek adına çalışanlar birçok kez bir araya gelseler dahi bu görüşmeler sonucunda somut çıktılar elde edilemiyor olabilir. Bu noktada katılımcılara yönlendirilen "Birimler arası iş birliğinden somut çıktılar elde ediliyor." sorusunu katılımcıların %35'i "Kararsızım" ve %30'u "Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Bu durum bize birçok kurumda kurum içi iş birliğinde somut çıktının elde edilmediği ya da bu iş birliğinin nihai bir sonuca ulaşmadığı algısını oluşturmaktadır.



Birimler arası iş birliğinden somut çıktılar elde ediliyor.



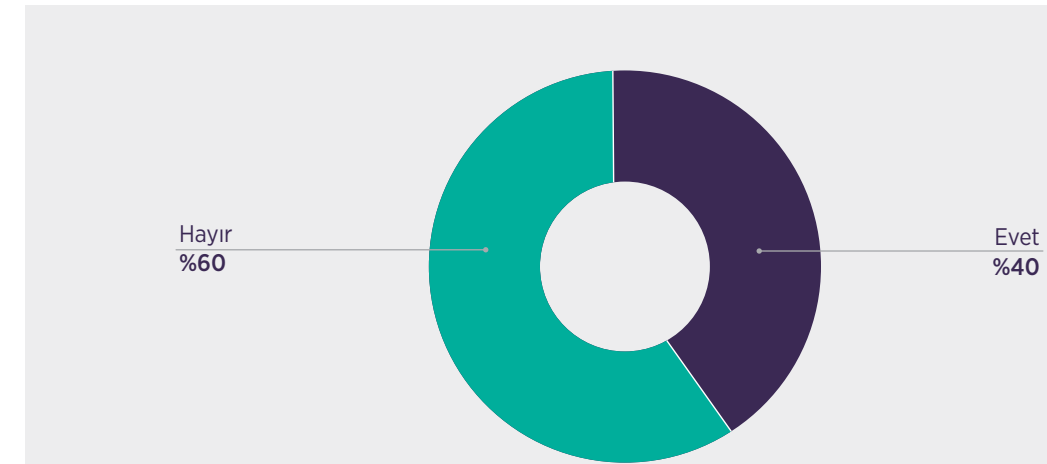
İş birliği ekseninde katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise kurum dışı yapılan görüşmelerin kurum içerisinde yeni fikirlerin oluşmasını sağlayıp sağlamadığına yönelik sorudur. Bu soruda amaç aslında açık inovasyon kapsamında kurumların farklı paydaşlar ile yaptığı görüşmelerin kurum içerisinde içselleştirip yeni fikirlerin doğuşuna zemin hazırlayıp hazırlamadığını öğrenmeye yöneliktir. Katılımcıların %20'si "Kararsızım" ve %33'ü ise "Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Bu ve bir önceki soru bizlere; hem kurum içinde hem de kurum dışında iş birliği kapsamında yapılan görüşmelerin nihai bir çıktıya dönüşmediği algısını oluşturmaktadır.



*Kurumda müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, meslek kuruluşları, vb. kuruluşlarla yapılan iş birliği faaliyetleri kurum içerisinde inovatif fikirlerin doğmasını sağlıyor.*

Kurum dışı iş birliğinde hedefe odaklı yaklaşımı değerlendirmek ve bu konuda farkındalığı anlamak amacıyla çalışmanın bu boyutunda katılımcılara; rekaberlik (Rekaberlik; rekabet ile beraberliğin karmasından üretilmiş yeni bir kelime. Rakibin olan bir kuruluşla, iş birliği yapma sürecini tanımlıyor. Ticari rakipler arasında ortak fayda için iş birliği yapmak olarak tanımlanabilir.) kavramına yönelik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda "Rekaberlik (Coopetition) kavramını daha önce duymuş muydun?" ve "Kurum dışı iş birliklerimizden rekaberlik tanımına uygun olanlar var." soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

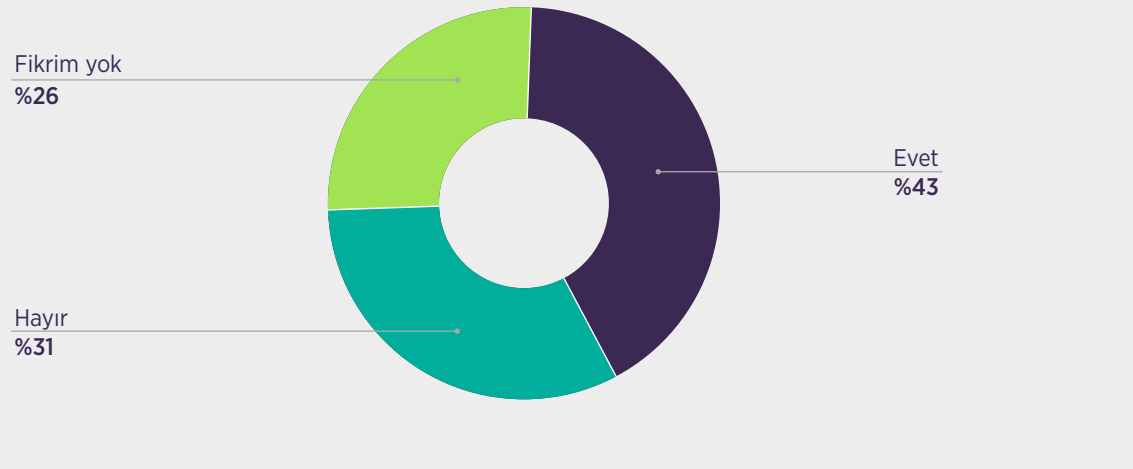
Bu kapsamda katılımcılara daha önce rekaberlik kavramını duyup duymadıklarına yönelik soru yöneltilmiştir. Katılımcıların %60'ı daha önce kavramı duymadıklarını belirtmiştir.



*Rekaberlik (Coopetition) kavramını daha önce duymuş muydun?*

*(Rekaberlik; rekabet ile beraberliğin karmasından üretilmiş yeni bir kelime. Rakibin olan bir kuruluşla, iş birliği yapma sürecini tanımlıyor. Ticari rakipler arasında ortak fayda için iş birliği yapmak olarak tanımlanabilir.)*

İş birliği boyutunda sorulan son soru ise bir önceki soruda tanımlanan rekabere ilişkin katılımcıların kurumlarında bu tanıma uygun faaliyetlerin yürütülüp yürütülmediği şeklindedir. Bu noktada katılımcıların %43'ü "Evet" yanıtını verirken %31'i "Hayır" ve %26'sı ise "Fikrim Yok" şeklinde yanıt vermiştir. Bu noktada fikrim yok yanıtı veren katılımcıların %45'inin Ar-Ge, İnovasyon, İş Geliştirme vb. departmanlarının dışında kalan kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir.



*Kurum dışı iş birliğimizden rekabere ilişkin tanıma uygun olanlar var.*

Çalışmanın bu aşamasında iş birliği başlığı özellikle iletişim başlığı ile birlikte incelenmiştir. İş birliği boyutunda yer alan hem kurum içi hem de kurum dışı iş birliğinin somut çıktıya dönüşmesine yönelik sorularda katılımcılar negatif yönde yanıt vermiştir. Bu noktada iletişim boyutunda yer alan "Kurum içerisinde diğer departmanlar ile iletişim kurarken hiçbir zorluk yaşamıyorum." sorusu ile iş birliği sorularından "Birimler arası iş birliğinden somut çıktılar elde ediliyor." sorusu arasında ilişkiye bakmak mantıklı olacaktır. Bu noktada birimler arası iş birliğinde somut çıktının oluşmadığını belirten katılımcıların %47'si kurum içerisinde birimler arası iletişim kurarken zorluk yaşamadığını söylemiştir. Kurum içerisinde çalışanların birbirleri ile iletişim kurma noktasında problem yaşamadıklarını ancak bu görüşmelerin somut çıktıya dönüşmediği algısını oluşturmaktadır.

İş birliği boyutunda yöneltilen kurum içi ve kurum dışı iş birliğine yönelik iki soru birlikte incelendiğinde; kurum dışı iş birliklerinin inovatif fikre dönüşmesinin somut çıktı elde edilmesi noktasında kurum içi iş birliklerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Hem kurum içi hem de kurum dışı iş birliğinden nihai sonuç elde eden kişi oranı %63 iken kurum dışı iş birliğinden somut çıktı elde ettiği halde kurum içi iş birliğinden somut çıktı elde edemediğini söyleyenlerin oranı %36'dır. Bu durum bizlere kurum dışı iş birliklerinin kurum içinden daha fazla olduğu önermesiyle; Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları kapsamında açık inovasyonun katma değerinin kurum yetenekleri için vazgeçilmez bir araç olduğu daha önce yapılan araştırmaların da desteğiyle yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.



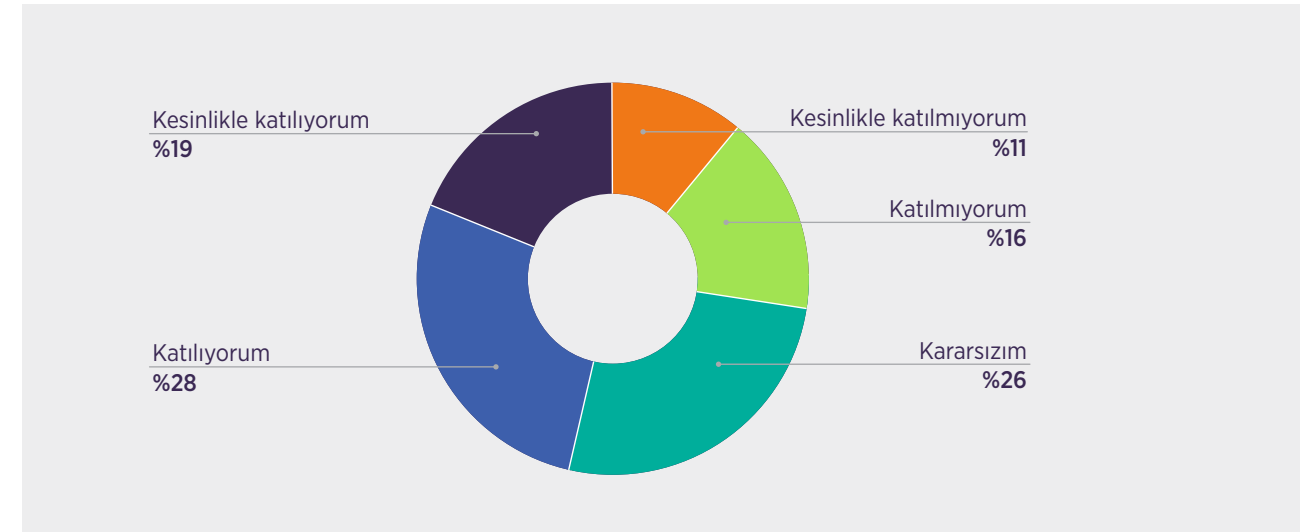
**Liderlik**

## Liderlik

21. yy. da kurumların birbiri ile rekabet edebilmesinin en önemli yollarından bir tanesi de inovasyondur. İnovasyonu ne kadar benimsediği ve kurum içerisindeki süreçlerde ne kadar uyguladığı ile doğrudan ilgilidir. İnovasyonu kurum içerisinde yaygınlaştırabilmenin en önemli aktörlerinden bir tanesi de liderlerdir. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişileri bulundurarak yeniliği yürütmeye açık kişilerdir. Bu kişiler, çalışanları etkileyerek harekete geçiren ve onların verimli çalışmasını sağlayan, kurumun hedeflerine bir adım daha yaklaştıran kişilerdir. Kurumlarda var olan liderlerin ilham vermesi, çalışanları bir araya getirerek iletişimi artırması ve bu ortamları oluşturmak için öncü olmasının inovasyon süreçlerini etkilediği çalışan yetkinliklerini artırdığı ve çalışan aidiyetini etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmada özellikle lider boyutunun ele alınma sebebi; liderlerin bu çalışmada ele alınan diğer boyutları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek pozisyonda kişiler olmasıdır. Liderler; kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarını motive eden, yön veren, onlara geri bildirimlerde bulunan, açık iletişimi destekleyen, ortaya çıkan engelleri aşma konusunda irade gösterebilen kişilerdir. Çalışmanın bu boyutunda kurum içerisinde inovasyon kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi noktasında kilit role sahip liderlerin sahip olması gereken özelliklerinden yola çıkarak katılımcılara sorular yöneltilmiştir. “Liderlik” ekseninde yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer eksenler ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

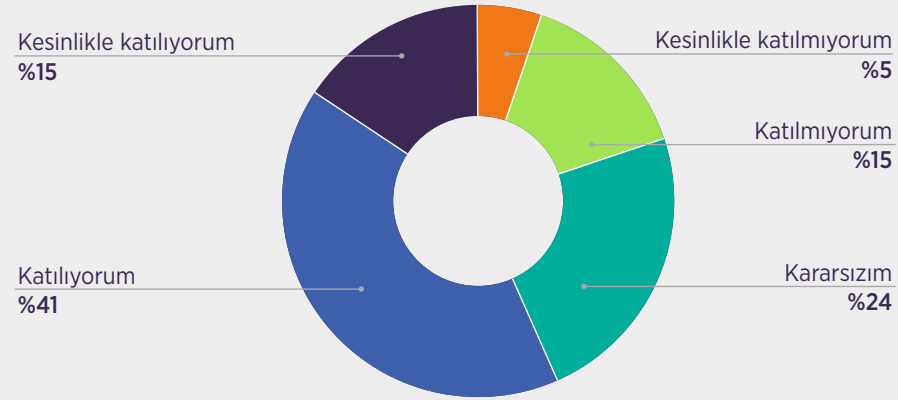
Liderliğin en önemli özelliklerinden biri de hiç şüphesiz kurum içerisinde öncülük yapabilmesi ve kitleleri bir araya getirebilmesidir. Bu kapsamda; çalışmada liderlik boyutunda katılımcılara yöneltilen “Kurum içerisinde ekipleri bir araya getiren ve etkileyen liderlerimiz bulunuyor.” sorusuna katılımcıların; %26’sı “Kararsızım”, %16’sı “Katılmıyorum ve %11’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Liderlik boyutunda yönlendirilen bu soru boyutta yer alan diğer sorulara göre daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Bu durum çalışanların öncülük yapabilen liderler noktasında kitleleri harekete geçirebilen liderlere ihtiyaç duyduğu algısını oluşturmaktadır.



*Kurum içerisinde ekipleri bir araya getiren ve etkileyen liderlerimiz bulunuyor.*

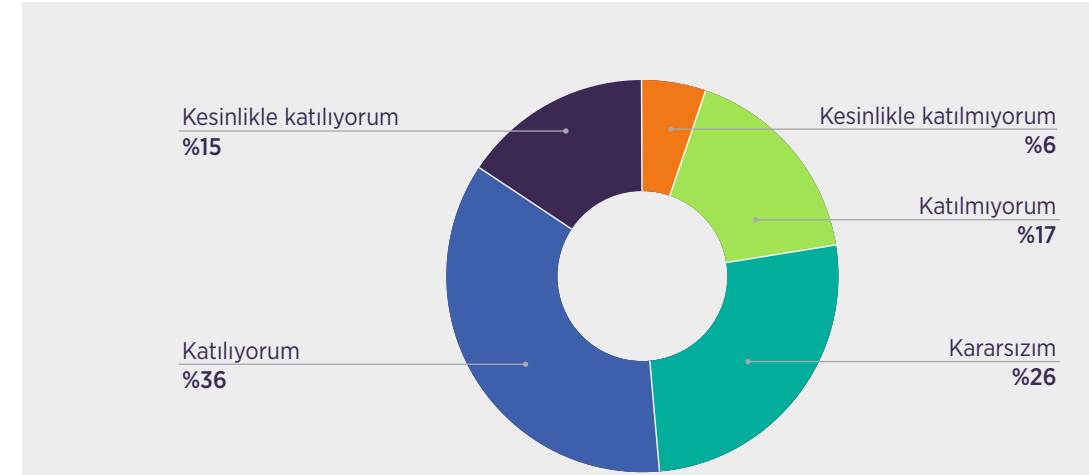


Liderlerin engelleri aşma konusunda gösterdikleri irade sahip olmaları gereken diğer bir özelliktir. Liderlik ekseninde bağlamında liderlerin rol model olarak çalışanları etkilemesi aynı zamanda çalışanların gelişimini ve aidiyet duygusunu da etkilemektedir. Çalışmanın bu aşamasında katılımcılara iletilen “Liderlerimiz ortaya çıkan engelleri aşma konusunda yetkindir.” sorusuna katılımcıların %15’i “Kesinlikle Katılıyorum” ve %41’i “Katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Liderlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip sorulardan bir tanesidir. Katılımcılar bu noktada liderlerini engelleri aşabilen cesur önderler olarak nitelemektedir.



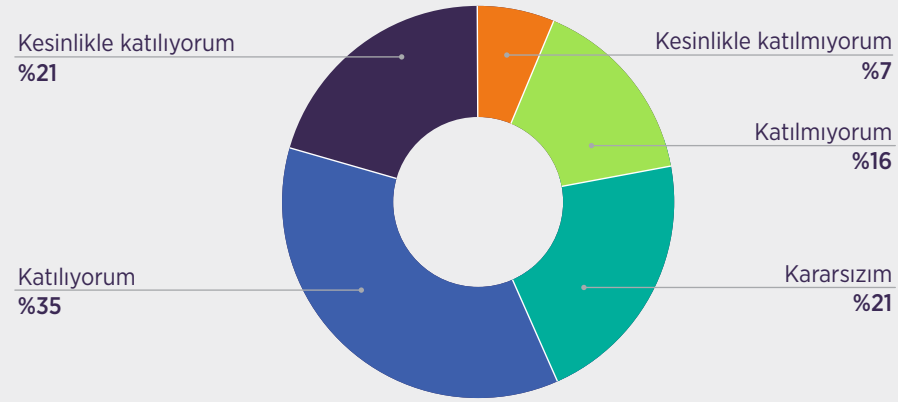
Liderlerimiz ortaya çıkan engelleri aşma konusunda yetkindir.

Kurumları başarıya ulaştıracak en önemli faktörler arasında insan yer alıyor. Kurumların başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olan insan gücünü yönlendirmenin en önemli yollarından biri de etkin liderlik uygulamalarının ve becerisinin çalışanlarını her türlü durumda doğru yönlendirmesidir. Çalışmanın liderlik boyutunda bu noktada katılımcılara yönlendirilen “Liderlerimiz hem başarı hem de başarısızlık durumunda ekiplere destek oluyor.” sorusuna katılımcıların; %15’i “Kesinlikle Katılıyorum” ve %36’sı ise “Katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Liderlik boyutunda ele alınan bu soruda katılımcıların başarı ve başarısızlık durumunda liderlerin ekiplere destek olması noktasında ağırlıklı olarak kararsız kalmış durumdadır.



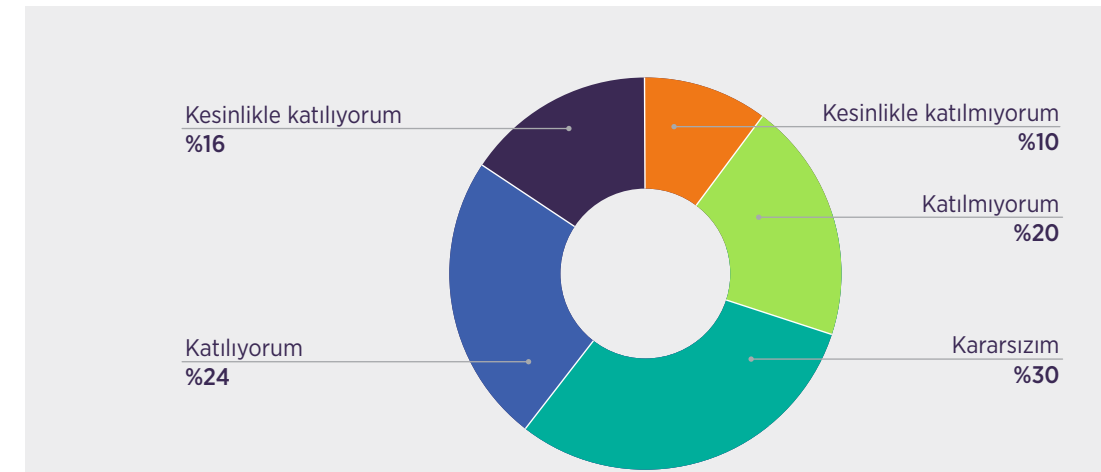
Liderlerimiz hem başarı hem de başarısızlık durumunda ekiplere destek oluyor.

Liderliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi de ekibinde yer alan çalışanlarının potansiyellerini keşfetme ve açığa çıkarma noktasında öncü olabilmesidir. Kimlerin hangi yeteneklere sahip olduğunu ve bunu işlerinin yararına nasıl kullanabileceklerini öngörme yetisine sahip olmaları gerekir. Bu noktada; katılımcılara yönlendirilen “Liderlerimiz çalışanların inisiyatif almasını sağlıyor.” sorusuna katılımcıların %21’i “Kesinlikle Katılıyorum” ve %35’i ise “Katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Çalışanların yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için oldukça istekli oldukları ancak liderlerden daha fazla destek istedikleri gözlemlenebilir.



Liderlerimiz çalışanların inisiyatif almasını sağlıyor.

Geri bildirim, lider ve çalışan arasında gerçekleşen yapıcı görüşmeler olarak tanımlanabilir. Temelini doğru iletişimin oluşturduğu bu araç, kurumlar için etkin bir yönetim aracıdır. Bu mekanizma doğru konumlandırıldığı takdirde hem departman hem de departmanlar arası iletişimi güçlendirecek önemli bir mekanizmadır. Bu noktada katılımcılara yönlendirilen “Kurumumuzda yer alan liderlerimiz geri besleme mekanizmaları ile kişilere/ekiplere dönüş yapıyor.” sorusuna katılımcıların %16’sı “Kesinlikle Katılıyorum” ve %24’ü “Katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Kurum içerisinde mevcut duruma yönelik yönlendirilen bu soruda katılımcıların %30’u “Kararsızım” %20’si ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Bu noktada; liderlerin geri bildirim verme konusunda çalışanlar tarafından yeterince geri bildirim almadığı algısı oluşmaktadır.



Kurumumuzda yer alan liderlerimiz geri besleme mekanizmaları ile kişilere/ekiplere dönüş yapıyor.

Çalışmanın bir diğer eksenini oluşturan ortamlar ekseninde yönlendirilen çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri iletişim kanallarının çokluğu ile üst yönetime ulaşabilmeleri konusunda bir korelasyon olsa da, üst yönetimin ve liderlerin çalışanlara beklendiği kadar geri bildirim verilmediği gözlenmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında katılımcılar özellikle kurum içerisindeki mevcut uygulamalara yönelik yönlendirilen sorulara daha düşük oranda yanıt vermiştir. Liderlik, inovasyon kültürü aşamasında birden fazla parametreyi etkilemektedir. Etkin bir liderlik kurum içerisinde çalışanların aidiyetini artırırken aynı zamanda güçlü bir iletişim kurulması noktasında da etkin bir rol üstlenmektedir. Liderlik ekseninde kurum içerisinde etkileyici bir lider olduğu yönünde yanıt veren katılımcıların %76'sı aynı zamanda iletişim ekseninde üst yönetim ile doğrudan iletişim kurabildiğini belirtmiştir. Fikirlerini üst yönetime ilemediği yönünde cevap veren katılımcıların %76'sı ise kurumlarında etkili bir lider olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda; ekiplerin üst yönetim ile doğrudan iletişim kurduğu; fakat ekipleri bir araya getiren ve liderlik yapan yöneticilerin nispeten daha az olduğu gözlemlenebilir.

Liderlik ekseninde ele alınan bir diğer soru olan "Liderlerimiz çalışanların inisiyatif almasını sağlıyor." sorusu ile aidiyet ekseninde ele alınan "Yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük bir istek duyuyorum." sorusu birlikte incelendiğinde yeni fırsatlar keşfetmek için daha hevesli olduğunu söyleyen kişilerin %39'unun çalıştığı kurumlarda inisiyatif almalarını sağlayan liderlerin olmadığı ya da çalışanlarını bu yönde cesaretlendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.



**Ortamlar**

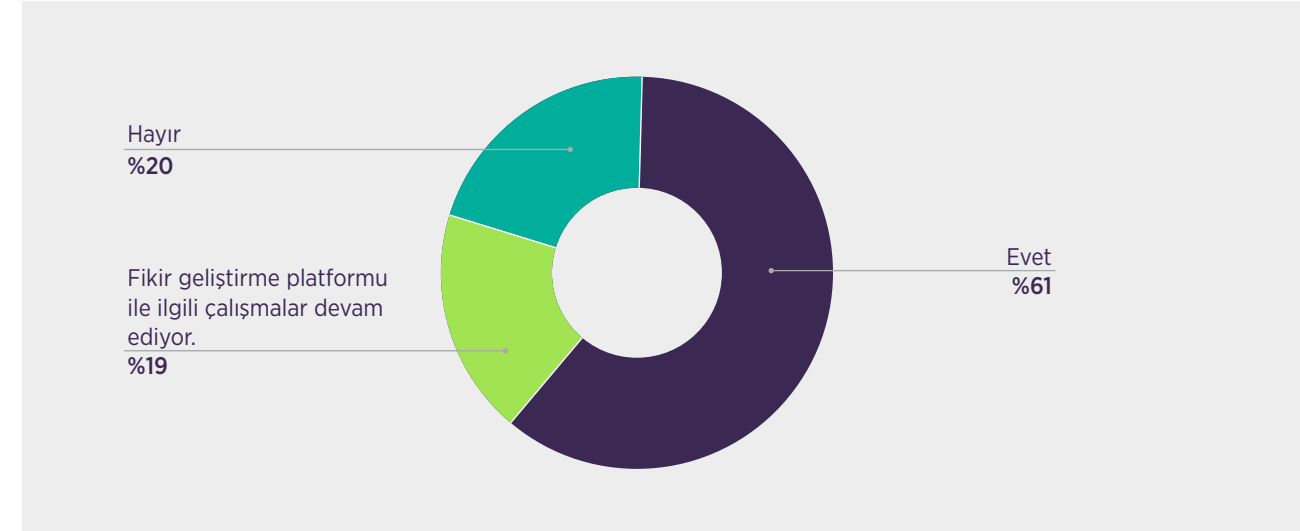
## Ortamlar

Kurumların büyük çoğunluğunda fikir platformları bulunmaktadır. Bu yaygınlığın sağlanmasındaki önemli bir etken toplam kalite yönetimi uygulamalarında öneri sistemlerinin genellikle kullanılıyor olmasıdır. Fikir gerçekleştirme süreci basitçe fikir sunma, fikri uygulama / geliştirme ve çıktı elde etme olarak adımlandırılabilir. Kurumların büyük çoğunluğu tetikleyici (Katalizör) etkiyi ortaya çıkarma amacıyla ilk aşama olan fikir sunma sürecini desteklemek için fikir platformlarının kullanılması, açık çalışma alanları yaratılması gibi uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Günümüzde yapılan son çalışmalar bizlere gösteriyor ki kurumlarda çalışanların birlikte hareket edebilecekleri, kolektif bilincin oluşmasını sağlayacak ortamların varlığı inovasyon çalışmalarını da tetiklemekte ve yapılan çalışmaların verimini de artırmaktadır. Kurumlar, çalışan deneyimi iyileştirilirse ve çalışanlar süreçlere daha fazla dahil olabilirse aslında daha fazla değer elde edebileceklerini fark etmiş durumdadır. Bu kapsamda; yenilikçi çalışma ortamları hem kurum için maliyetin etkin ve verimli kullanıldığı hem de sürdürülebilir etkileşimin sağlandığı ortamlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçi çalışma ortamları günümüzde kurumlarda olması gereken farklı düşüncelere sahip kişilerin katılımcı olmasının da önünü açan çözüm önerileri arasında yerini alıyor. Aynı zamanda bu ortamların varlığı çalışmada ele alınan iş birliği, iletişim, çalışan gelişim ortamı ve aidiyet gibi diğer eksenleri de etkilemektedir.

“Ortamlar” ekseninde yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer eksenler ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

Fikir yönetimi dendiğinde akla ilk öneri sistemleri gelmektedir. Öneri sistemleri denince de öneri kutuları kullanımı ve öneri yarışmaları düzenlenmesi gibi yaygın uygulamalar örnek gösterilebilir. Öneri sistemleri ile her türden önerinin açığa çıkarılması, tüm önerilerin muhataplarına iletilmesi, sürekli olarak çalışma yöntemlerinin sorgulanması ve çalışanların kurum politikasını benimsemeleri amaçlanmaktadır. Bu kapsamda fikir platformlarının varlığına yönelik yönlendirilen bu soruda katılımcıların %61'i fikir platformlarının bulunduğunu belirtmiştir.

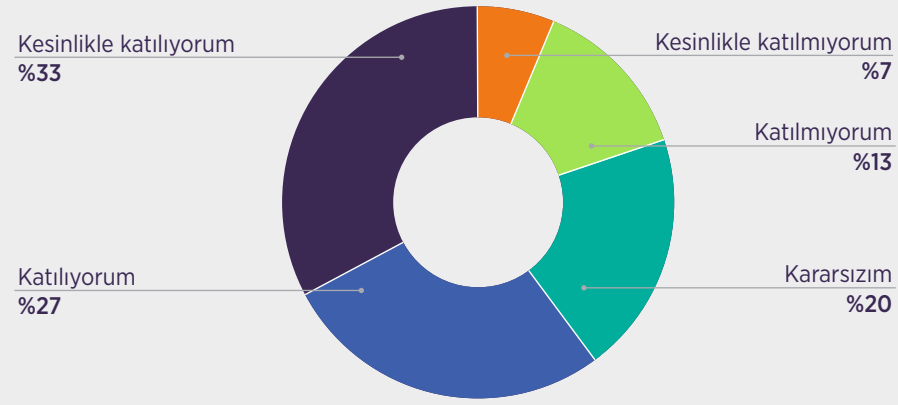


Kurum içerisinde fikirlerin sunulduğu ve geliştirildiği platform/platformlar bulunuyor.

Günümüzde inovasyon, tek bir departmanda yer alan katılımcılarla değil; ortaya konulan sorunun farklı boyutlarda ele alınmasını sağlayacak farklı görüş ve önerilerin ortaya çıkmasını tetikleyebilecek çeşitliliğin sağlanması ile işletilmesi gereken bir olgudur. Kurum içi iş birliklerinin önemli bir parçası olan departmanlar arası iletişimi güçlendirecek yapıların varlığının bu kapsamda sorgulanması gerekmektedir.

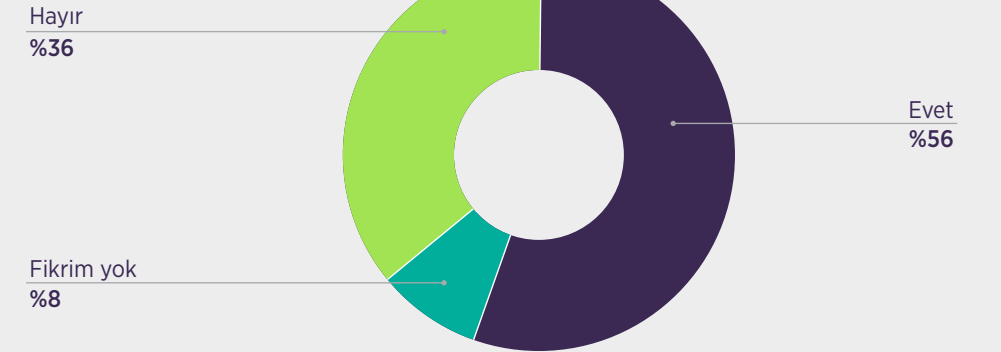


Ortamlar ekseninde katılımcılara yönlendirilen bir diğer soru ise; kurumda çalışma alanlarının iş birliğini ve farklı ekiplerle iletişim kurmalarını destekleyecek yönde düzenlenip düzenlenmediğine yönelik sorudur. Katılımcıların %33'ü "Kesinlikle Katılıyorum" ve %27'si ise "Katılıyorum" şeklinde yanıt vermiştir. Bu yanıtlar; katılımcıların kurumlarındaki çalışma ortamlarının farklı ekiplerin iletişim sağlayabileceği şekilde düzenlendiği algısını öne çıkarmaktadır.



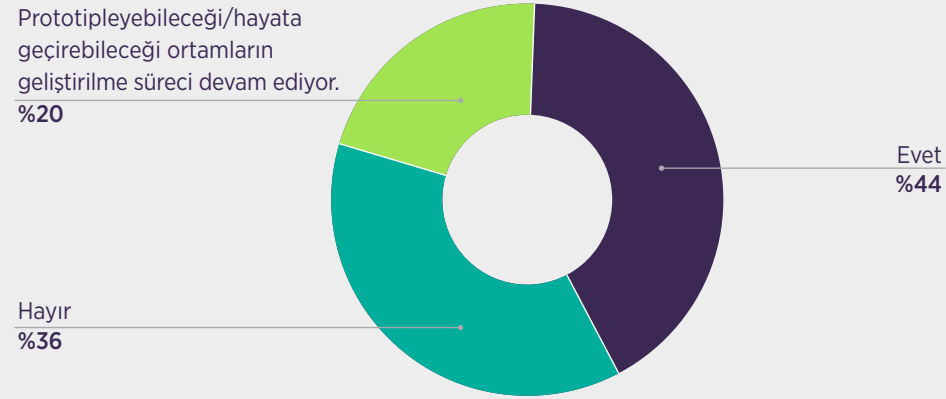
*Kurumdaki çalışma alanları farklı ekiplerin iletişim kurmasını destekleyecek şekilde düzenlenmiştir.*

Ortamlar ekseninde iletilen bir diğer soru ise; yaratıcı fikirlerin tetiklenebileceği ortamların varlığına yönelik sorudur. Burada katılımcıların %56'sı bu tarz ortamların kurumlarında mevcut olduğu yönünde yanıt vermiştir. Ortamlar ekseninde yönlendirilen fikirlerin iletileceğine yönelik platform/platformların varlığına yönelik soru ile yaratıcı fikirlerin tetiklenebileceğine yönelik yönlendirilen soru birlikte incelendiğinde ise; katılımcıların %36'sı kurumlarında fikirlerini iletilebilecekleri platform/platformların var olduğunu ancak yaratıcı çalışmalarını tetikleyebilecek çalışma alanlarının olmadığı yönünde yanıt vermiştir. Ortamlar ekseninde en başta da belirtilen ve 1990'lı yıllardan itibaren birçok kurumda yer alan fikir ve öneri sistemlerinin aslında kurumlarda yaygınlaştığı ancak bu öneri sistemlerinin yaratıcı fikir geliştirme ortamları olarak adlandırılmayacağı algısını oluşturmaktadır.



*Yaratıcı fikirlerin tetiklenebileceği ortak çalışma alanlarımız mevcut. (Co-working space)*

Eksende ele alınan son soru ise; ortaya çıkan tüm bu yaratıcı fikirlerin nihai ürüne dönüşüp dönüşmediğine yöneliktir. Burada tespit edilmeye çalışılan nokta ortaya çıkan fikirlerin sadece fikir aşamasında kaldığı mı yoksa bunları bir adım öteye taşıyarak prototipleme yapıp yapılmadığına yönelik sorudur. Bu aşamada katılımcılara yönlendirilen kurum içerisinde fikirleri prototipleyebilecekleri ortamların varlığına yönelik soruda katılımcıların %36'sı "Hayır" ve %20'si ise bu ortamların geliştirilme sürecinde olduğunu belirtmiştir.



*Kurum içerisinde çalışanların fikirlerini prototipleyeceği/hayata geçirebileceği ortamlar bulunuyor.*

Çalışmanın bu aşamasında kurumların, inovasyon fikirlerinin ayrı olarak değerlendirildiği öneri mekanizmalarına sahip olup olmadığı konusunda da anket sonuçları üzerinden net bir yorum yapmak mümkün olmamaktadır. Çünkü kurumlarda mevcut olan fikir platformlarındaki fikirlerin çoğunlukla idari konular üzerine olduğu da bilinmektedir. Dolayısıyla, ankette fikir platformunun aktif olarak kullanıldığını ve aktif olarak kullanılmasının kurum tarafından desteklendiğini ifade eden kitlenin tümünün inovasyon fikirlerini kastettiğini düşünmek yanıltıcı olabilir. Bunu destekleyen bir anket sonucu da prototipleme imkanı sunan kurum sayısının fikir platformuna sahip olan kurum sayısından az olmasıdır. Bu platformlar, inovasyon çıktısı üretmeye yönelik olarak kurgulansaydı prototipleme sorusuyla fikir platformunun varlığının sorgulandığı soruların cevap oranları birbirine yakın çıkması beklenirdi. Kurumlar genellikle fikir üretme süreçlerinde çalışanların bunu bir çıktıya dönüştürmesine imkan sağlama konusunda eksik kalmaktadır.

Nitekim, iletişim bölümündeki anket sorularına verilen yanıtlarda hiyerarşik olarak çift yönlü fikir alışverişinin yeterli olmadığı yorumu yapılabilir. Hiyerarşik olarak alt kadrodaki çalışanların üst kadroya fikirlerini ilettikleri fakat tersinin yaygın olmadığı çıkarımı yapılması mümkündür. Bu çıkarım, katılımcıların sadece %40'ının kurumlarının inovasyon stratejilerinden haberdar olduğu sonucuyla desteklenmektedir. Üst yönetimin alt kadro çalışan fikirlerini gerekli önem düzeyini gözeterek değerlendirilmemesi nedeniyle birimler arası iş birliğinden somut çıktılar elde edilmesinin zorlaştığı da düşünülebilir.



# Aidiyet

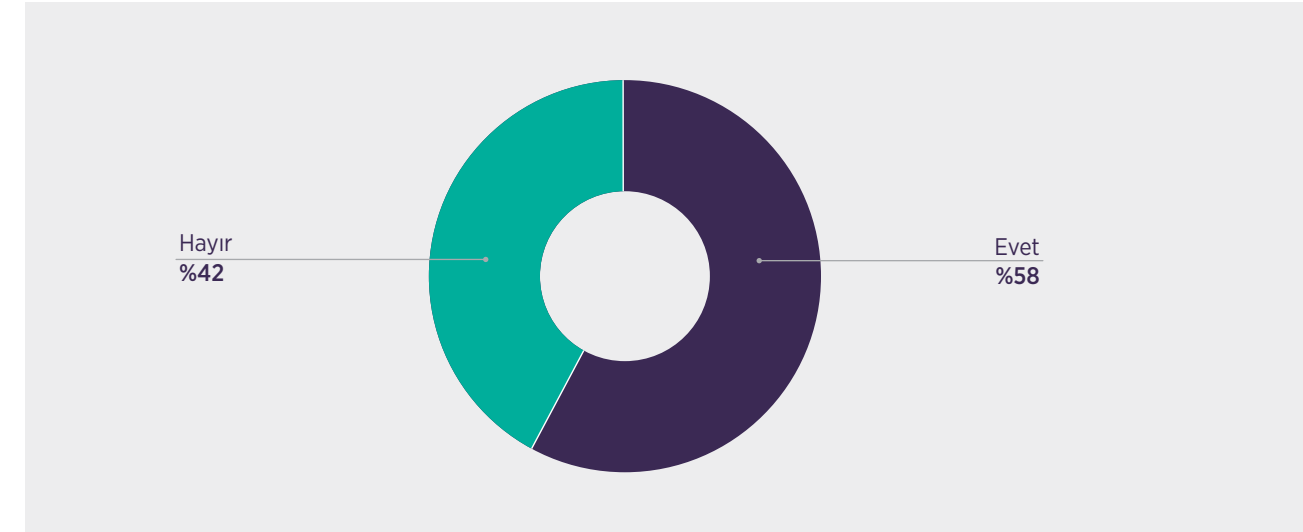
## Aidiyet

Çalışmada yer verdiğimiz bir diğer boyut olan kurum ve çalışan arasında bir bağ olarak düşünebileceğimiz aidiyet boyutudur. Kurum içerisindeki birçok faktör dolaylı veya dolaysız olarak çalışanın kuruma karşı olan aidiyetini etkilemektedir. Aidiyet boyutu ile çalışanın adaptasyonu, iş süreçlerine katılımı ve yeni fırsatları keşfetmek üzerine olan motivasyonunu değerlendirmek için bu kavramlar üzerine sorular yöneltilmiştir. Çalışanın, kuruma karşı adaptasyonunun hızlı olması, iş süreçlerinin geliştirilmesi üzerine aktif bir katılımının olması, yeni fırsatları keşfetmek, değerlendirmek üzerine olan motivasyonunun yüksek olması aidiyetinin de yüksek olduğunun göstergesi şeklinde ele alınabilir.

Çalışmada ele alınan diğer boyutların her birinin aidiyet duygusunun oluşması ve gelişmesi yönünde ayrı ayrı ve birlikte etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmanın son boyutu olan aidiyet boyutu; destekleyici olması açısından iş birliği, çalışma ortamı, liderlik, iletişim boyutlarındaki ilgili sorular ile birlikte değerlendirilmiştir.

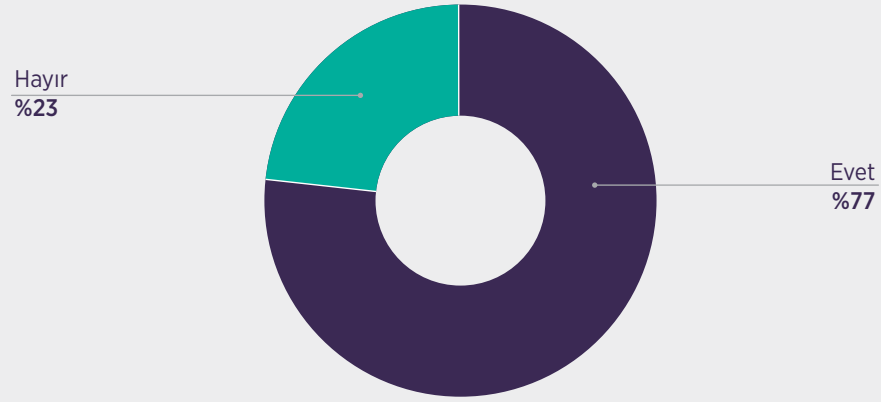
Aidiyet boyutunda yanıtlanan sorulara, sırasıyla kendi içinde ve diğer boyutlar ile karşılaştırılarak aşağıda yer verilmiştir:

Çalışanın yaptığı işe bir an önce adapte olması, kısa sürede iyi bir performans seviyesine ulaşması için iyi tanımlanmış iş süreçlerine ihtiyacı vardır. Bu kapsamda; kurumlarda yeni işe başlayan çalışanlar için tanımlı iş süreçlerinin var olmasının, çalışanın kuruma karşı daha hızlı bir adaptasyon süreci geçireceği düşünülerek çalışmanın bu boyutunda katılımcılara “İşe başladığımda adaptasyon için tanımlı süreçler vardı.” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %58’i “Evet” şeklinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte %42 “Hayır” yanıtının da dikkate değer olduğu ve birçok kurumda tanımlı iş süreçlerinin var olmadığı tespit edilmiştir.



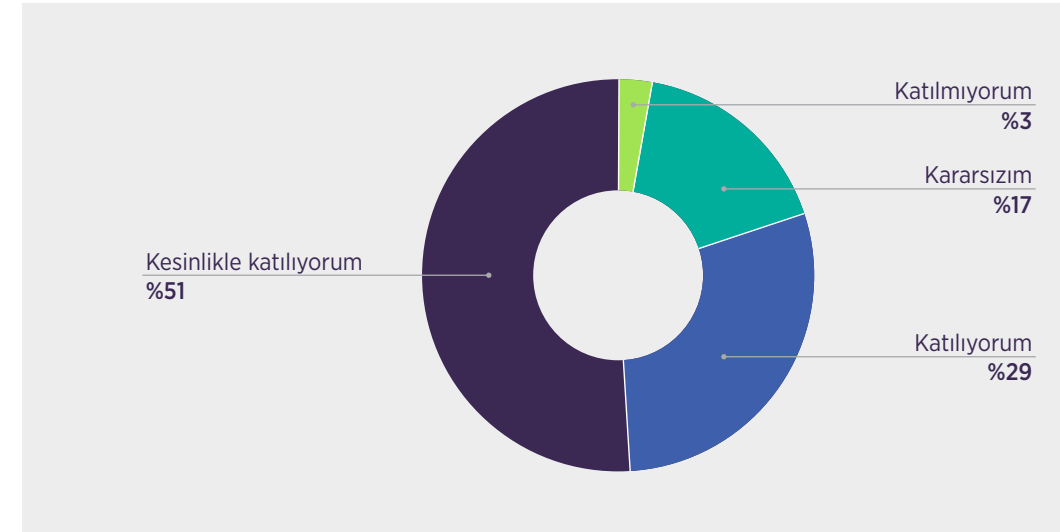
İşe başladığımda adaptasyon için tanımlı süreçler vardı.

Aidiyet boyutunda ikinci soru olan; “Kurumların iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirtiyor, bunlara dair eylem planlarında aktif rol alıyorum.” sorusunun sorulması ile çalışanların kuruma adapte olabildiğinin, motivasyonunun, aktif bir katılımcı ve kendini dahil etme isteğinin var olmasının aidiyet duygusunun yüksek olduğunu görebilmemiz açısından destekleyebileceği düşünülmüştür. Bu soruya %77 ile “Evet” yanıtının verilmesi, katılımcıların iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi planlarında aktif rol aldığını ve yüksek motivasyona sahip olduğunu ortaya çıkarmış ve desteklemiştir.



*Kurumda iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirtiyor, bunlara dair eylem planlarında aktif rol alıyorum.*

Yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak özel bir emek ve çaba gerektirir ve aidiyetin yüksek olduğu kurumlarda bu özel emek ve çabayı sarf eden çalışanları daha fazla görebiliriz. Bu algıyı ölçmek amacıyla aynı boyutta son soru olan; “Yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük bir istek duyuyorum.” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %51’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %29’u “Katılıyorum” ve %17’si “Kararsızım” şeklinde yanıt vermiştir.



*Yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük bir istek duyuyorum.*



Aidiyet boyutunda yer alan “Kurumların iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirtiyor, bunlara dair eylem planlarında aktif rol alıyorum.” sorusu ile “Yeni fırsatları keşfetmek ve uygulamak için büyük bir istek duyuyorum.” sorusuna verilen cevapların pozitif yönde olması katılımcıların, buldukları kurumlarda iş süreçlerini geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında aktif katılım ile rol aldıklarını ve bu dahil edilmeye istekli olduklarını göstermektedir.

Aidiyet boyutunun başında da belirtildiği gibi çalışmada yer alan iş birliği, iletişim, ortamlar, çalışan gelişim ortamları ve liderlik boyutları aidiyet boyutunu doğrudan ya da dolaylı etkileyen faktörleri içlerinde barındırmaktadır.

Ekip çalışmasının ve iş birliğinin olduğu ortamlarda birlikte kazanılan başarılar/başarısızlıklar, gerçekleştirilen faaliyetler ve çıktılar çalışanları daha çok bir araya getirmekte ve çalışan aidiyeti için ortam hazırladığı düşünülmektedir.

İş birliği boyutunda yer alan “Birimler arası iş birliğinden somut çıktılar elde ediliyor.” sorusuna gelen yanıtlar ile aidiyet boyutunda yer alan “Kurumların iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirtiyor, bunlara dair eylem planlarında aktif rol alıyorum.” sorusunu birlikte değerlendirdiğimizde; birimler arası somut çıktılar olmadığı yönünde yanıt veren katılımcıların %67’si kurum içerisinde fikir belirtme noktasında aktif rol aldıklarını söylemiştir. Bu durum bize iş birliğinde, katılımcıların bir araya gelme ve fikir belirtme üzerine motivasyona sahip olduklarını ama somut çıktılar elde edilmesi üzerine gelişmeye açık bir alan olmadığını göstermektedir.

Aidiyet ile birlikte ele aldığımız diğer bir boyut ise liderlik boyutudur. Liderlik, çalışanların kuruma olan aidiyetinin sürdürülebilirliğini etkileyen önemli bir kavramdır. Ayrıca kurum çalışmalarında üst yönetimin desteği her zaman önemli faktörlerden biri olarak görülmüştür. Kurumun üst yönetimi ile başlayan liderlik, kurum içerisindeki tüm yöneticileri kapsamaktadır. Kurumlarda aidiyet ortamının sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasında liderlerin büyük bir payı bulunmaktadır.

Kurumlarda liderlerin çalışanları inisiyatif alması yönünde desteklediğini belirten katılımcıların %88’i aynı zamanda kurumlarında iş süreçlerinin gelişmesi ve iyileşmesi için fikir belirttiklerini ve bunlara dair eylem planlarında aktif rol aldıklarını söylemiştir. Bununla birlikte yine liderlik boyutunda katılımcılara yönlendirilen liderlerin hem başarısızlık hem de başarı durumunda ekiplere destek olmadığı yönünde yanıt veren kişilerin %36’sının kurum içerisinde süreçlerin gelişmesi için aktif rol almadığını belirtmiş aynı zamanda bu kişilerin %33’ü kurumlarında yeni fırsatlar keşfetme noktasında isteksiz olduğu yönünde yanıt vermiştir.

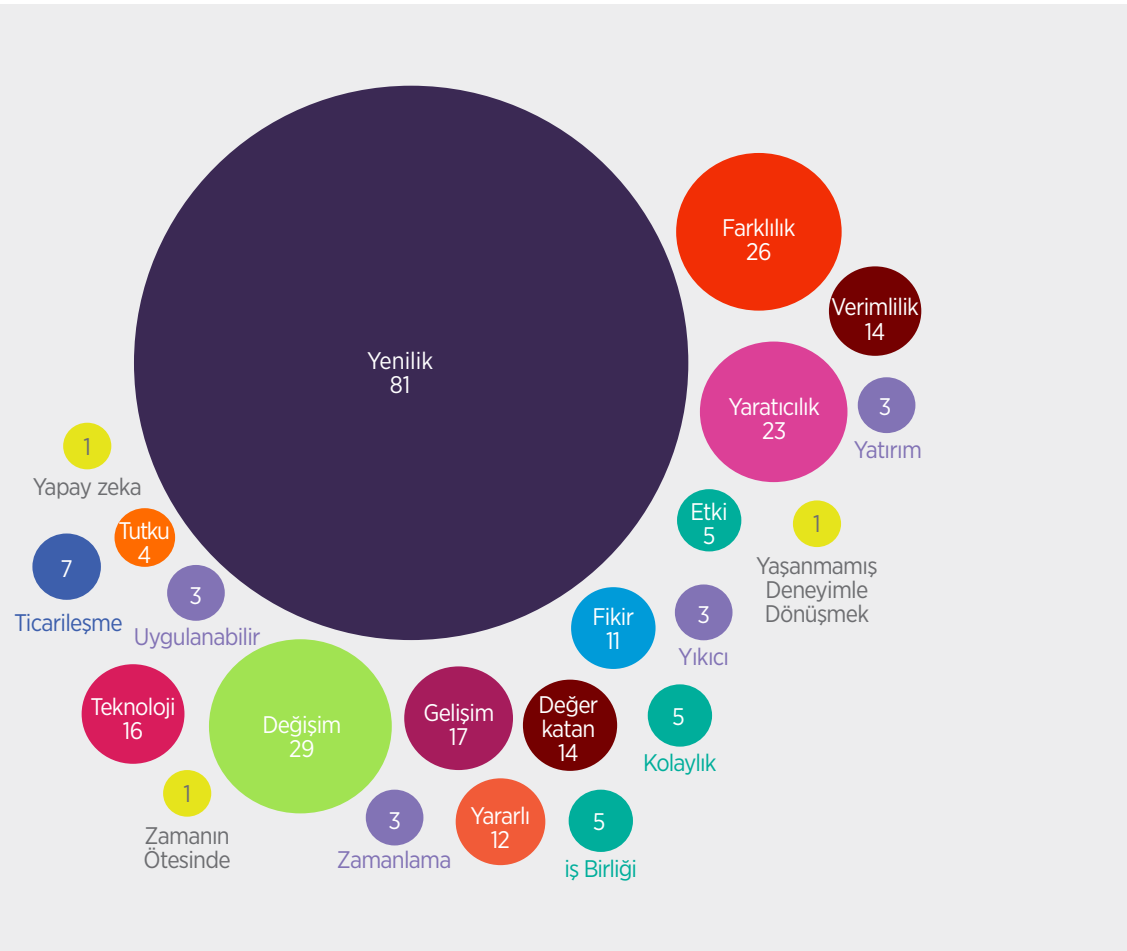
Aidiyet boyutunu destekler nitelikte olduğunu düşündüğümüz bir diğer boyut da çalışmada yer verilen ortamlar boyutudur. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri, fikirlerini geliştirmeleri için alan buldukları ortamlarda aidiyetlerinin de yüksek oldukları bilinmektedir. Bu kapsamda aidiyet boyutu son olarak ortamlar boyutu ile değerlendirilmiştir. Çalışanların yeni fikirler sunmak için istekli olduğu ve aynı zamanda kurumlarının kendilerini yeni fikir üretme noktasında teşvik ettiğini belirten ve bu fikirleri sunabilecekleri platformlara sahip kişilerin %25’i ortaya çıkan fikirleri nihai ürüne çevirme ve prototipleme yapabilecekleri ortamların bulunmadığını söylemiştir.



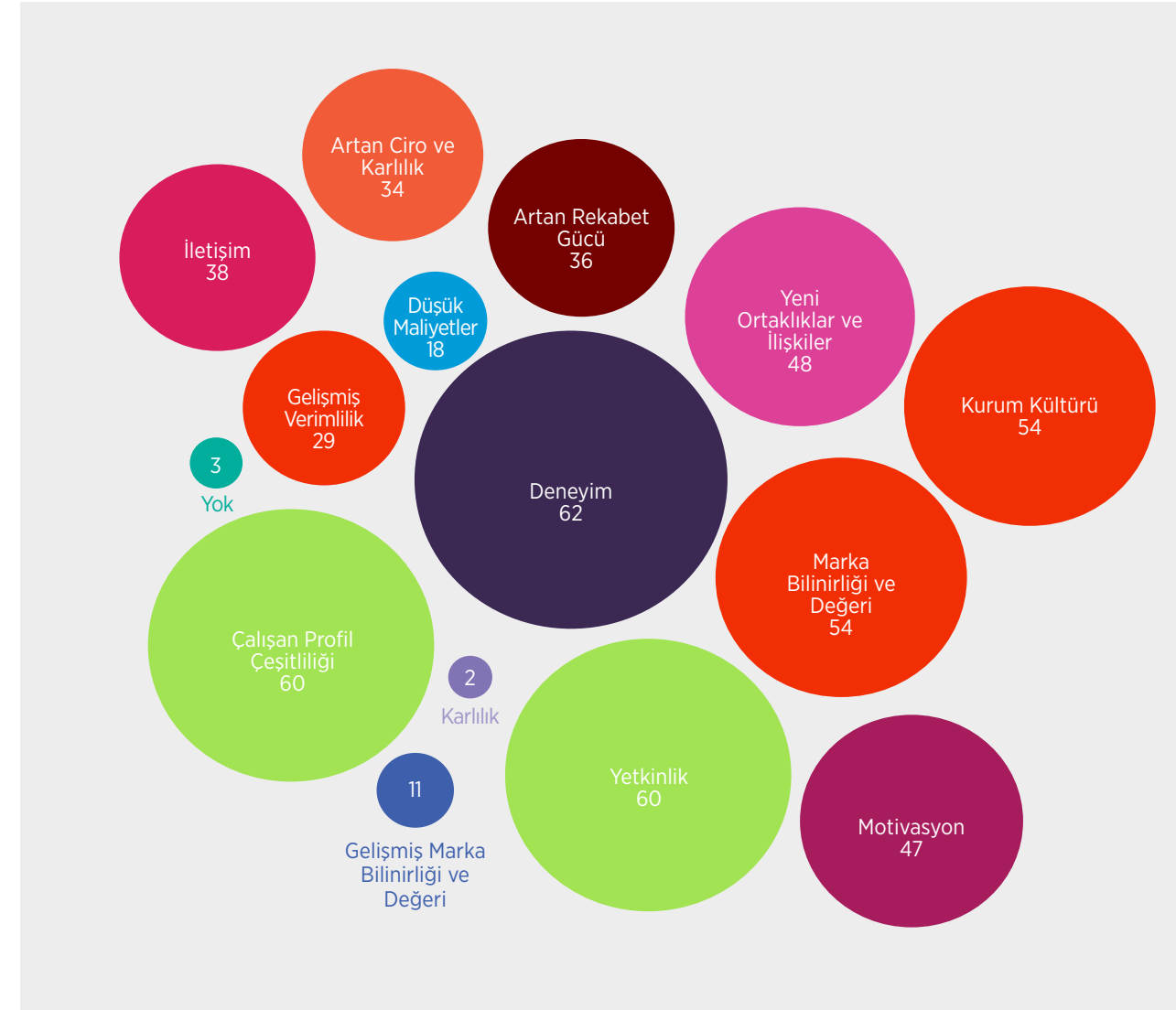
## Açık Uçlu Sorular

Çalışmanın sonunda katılımcılara toplamda 2 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilki; “İnovasyon denildiğinde aklına gelen üç kelimeyi yazar mısın?” diğeri ise “Çalıştığın kurumun inovasyon konusunda güçlü yanları nelerdir?” şeklindedir. Bu noktada; katılımcıların inovasyon denildiğinde akıllarına gelen ilk beş kelime ağırlıklı olarak; yenilik, değişim, yaratıcılık, teknoloji ve gelişim kelimeleri olmuştur.

Diğer yönlendirilen soru ise; çalışanların kurumlarını güçlü buldukları yanları ifade etmeleri şeklindedir. Bu noktada ankete verilen yanıtlarda öne çıkan kelimeler; deneyim, yetkinlik, çalışan profil çeşitliliği şeklinde olmuştur.



İnovasyon denildiğinde aklına gelen üç kelimeyi yazar mısın?



Çalıştığın kurumun inovasyon konusunda güçlü yanları nelerdir?

# ÖNERİLER

İnovasyon Kültür Barometresi çalışması ile ülkemizde yer alan kurumların çalışanlarının inovasyon kültürü algısı ölçümlenmeye çalışılmış ve elde edilen bulguların ekosistemle paylaşılması hedeflenmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve bu çalışmaya yanıt veren katılımcıların cevapları göz önüne alınarak yapılan tespitler sonucunda bazı öneriler çalışma kapsamında geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bulguların değerlendirilmesi aşamasında da görüldüğü üzere çalışmada yer alan boyutlar birbirini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle; sunulan öneriler sadece tek bir boyut özelinde değil birçok boyutu etkileyecek şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır:

## 1.Çift Yönlü İletişim

Kurum içi iletişim konusu çalışmada ayrı bir boyut olarak ele alınmış olsa da çalışmanın birçok aşamasında da karşımıza farklı şekillerde de çıkmıştır. Bu noktada çalışmada elde edilen bulgular sonucunda karşımıza çıkan en önemli nokta kurumlarda çift yönlü iletişimin sağlanamıyor olmasıdır. Çalışmanın bir çok aşamasında iletişimin tek yönlü olduğu ve çalışanların üst yönetime fikirlerini iletebilirken, üst yönetimden çalışana yönelik geri dönüşlerin olmadığı algısı tespit edilmiştir. Kurum içerisinde çift yönlü iletişim mekanizmalarının gelişmesine katkıda bulunabilecek ve aynı zamanda çalışanların kişisel ve profesyonel gelişmelerinin de önünü açabilecek mentor-menti uygulamaları kurum içerisinde geliştirilerek yaygınlaştırılabilir. Uygulamanın hem farklı departmanlar arası çalışanların birbirlerini tanımalarını ve iletişim kanallarını güçlendirirken, aynı zamanda çalışanın hem kendisini tanıması hem de kendini geliştirmesi yönünde destekleyici bir süreç olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın başında da belirtilen TTGV Xnovate Programı tarafından geliştirilen İnovasyon Kültür Kartları içerisinde yer alan uygulamalardan; İnovasyon Saati uygulaması da yine kurum içerisinde iletişimi güçlendirme noktasında uygulanabilir. Uygulama, belirlenen periyotlarda kurum içerisindeki tüm çalışanların ve yöneticilerin davet edileceği ve belirlenen tema etrafında fikir geliştirme ve üretme seanslarını kapsamaktadır.

## 2. Tanımlı İş Süreçleri

Yapılan değerlendirme sonucu çalışanlar; istekli, motivasyonu yüksek ve aktif katılımcılar olarak görülmektedir. Kurumlar için iş süreçlerinin tanımlı olması ve süreç tanımlama faaliyetlerinin güncel olması katılımıcılığın sürdürülebilirliğini sağlamak açısından faydalı olacağı ileri sürülebilir. Çalışanların tanımlı iş süreçlerinde yer alması, tüm inovasyon stratejisinin kurum içerisinde yaygınlaşması noktasında İnovasyon Kültür Kartları içerisinde yer alan “Ortak İnovasyon Tanımı” kartı, kurum içerisinde uygulanabilir. Burada amaç; kurum içerisinde yer alan farklı departmanlardaki çalışanların katılımı ile tüm çalışanların anlayabileceği ve kendisini bir parçası hissedebileceği kavramların tanımını yapabilmek ve tüm katılımcılar tarafından yapılan bu tanımın benimsenmesini sağlamaktır.

## 3. Kitleleri Harekete Geçirebilen Liderler

Çalışmada öne çıkan bir diğer bulgu ise liderlerin ekipleri ile olan ilişkilerinin ve geri bildirim mekanizmalarının zayıf olduğu şeklindedir. Bununla birlikte çalışanlar liderlerin aynı zamanda başarı ve başarısızlık durumunda ekiplere olan desteklerini yetersiz bulmaktadır. “Orta Kademe Yöneticiler için İnovasyon Programı” gibi bir uygulama ile orta kademe yöneticilere yönelik bir inovasyon kültür programı tasarlanabilir. Farklı departman yöneticilerinin katılımı ile düzenlenecek eğitimler ile orta düzey yönetici seviyesinde inovasyon çalışmaları yaygınlaştırılabilir. Bununla birlikte; kurum içerisinde hem yöneticilerin hem de çalışanların katılım gösterebileceği bilginin ve tecrübenin de yaygınlaşmasını sağlayabilecek farklı etkinlikler organize edilebilir. Başarı ve başarısızlık öykülerinin temalaştırıldığı ortak paylaşım görüşmeleri bu etkinliklere bir örnek olarak verilebilir.

## 4. Fikirten Prototipe

Çalışmada ortaya çıkan bir diğer bulgu ise kurumların çalışanların fikirlerini uygulayabilecekleri fikirten bir adım öteye taşıyıp fikri test etmelerini sağlayabilecekleri alanlar üzerinde çalışmaları gerektiğidir. Bu alanlar, fonksiyonel çalışma alanlarından farklı ortamlar olarak ele alınmalı ve fikirlerin uygulanmasında etkili olabilecek altyapı hazırlığı çalışanlar ile birlikte geliştirilmelidir.

Kurumların çalışanların somut çıktılara ulaşmalarını sağlayacak, sistematik inovasyon modelleri üzerine eğilim göstermeleri gerekmektedir. Bu modeller ile çalışanların iş süreçlerinin geliştirilmesinde, eylem planlarında, yeni fırsatları keşfetmelerinde aktif rol almalarını sağlamak için daha fazla uygulama alanları faaliyete alınmalıdır.

Düzenlenen bu alanlar içerisinde sıfır bütçe ile fikir geliştirmeleri ve bunları test etmeleri sağlanabilir, farklı temalarda müşteri problemleri ele alınarak onlara yönelik fikir çarpışmaları sonucu ortaya çıkan çözüm önerileri yine bu ortamlarda test edilebilir.

## 5. İnisiyatif Alabilen Çalışanlar

Çalışmada öne çıkan bir diğer bulgu ise; aidiyet boyutunda öne çıkan; çalışanların kurum içerisinde inisiyatif almak için büyük istek duymaları bulgusudur. Farklı görevler ile iş süreçlerini geliştirmek isteyen çalışanlar, kurum içerisinde inisiyatif almaları sağlanarak, süreçlere daha fazla dahil olabilir. Bu noktada; kurum içerisinde oluşturulacak olan gönüllülük esaslı çalışmalar ile diğer çalışanlar kurum içerisinde yapılmak istenen çalışmalara dahil edilebilir. Bu durum, çalışanların hem aidiyet duygusunu geliştirecek hem de kurum içinde departmanlar arası iletişimi güçlendirecektir. Kurum içerisinde kurumun faaliyet alanına uygun olacak şekilde sosyal sorumluluk projeleri oluşturulabilir ve bu projelere çalışanlar dahil edilebilir.

## ÇALIŞMA EKİBİ



**Barış Arslan**

Barış Arslan, lisans eğitimini, Doç. Dr. Ali Fıkrkoca sayesinde inovasyon kavramıyla tanışma fırsatı bulduğu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Yazılım sektöründeki iş geliştirme serüveni inovasyon kavramını içselleştirdiği Innocentrum firmasında devam etmiş, bu süreçte yolu TTGV ve Xnovate ile kesmiştir. Kurumsal dönüşüm ve dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında Türkiye Kızılay Derneği Dönüşüm ve İnovasyon Takımı çalışmalarını yürütmüştür. Ayrıca Mülkiyeliler Birliğinde gönüllü faaliyetler yürütmektedir.



**Büşra Kandemir Şahin**

Büşra Kandemir Şahin, üniversite döneminde çeşitli gençlik çalışmaları, Erasmus+ proje başvuru ve yürütme faaliyetleri içerisinde bulunmuş, Uludağ Üniversitesi İktisat Bölümünden 2018 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Ermaksan Makine A.Ş. Optoelektronik Ar-Ge Merkezi'nde Ar-Ge Projeleri Sorumlusu olarak profesyonel hayatına başlamıştır. 2018-2019 TEDxBursa'da iş geliştirme ekibinde gönüllü olarak yer almıştır. TTGV Xnovate Circle komünitesi içerisinde yer alan Büşra Kandemir Şahin, Küçüköğlü Holding bünyesinde yer alan Toksan Otomotiv A.Ş. Ar-Ge Merkezi'nde Hibe Projeleri Uzmanı olarak kariyerine devam etmektedir.





**Ersan Bilik**

Ersan Bilik, 2006'de İKÜ Bilgisayar Mühendisliği, 2008'de Boğaziçi Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Yüksek Lisans programlarını tamamlamıştır. 2006'de kariyerine danışman olarak başlamıştır ve 2011'de DenizBank bünyesinde yer alan Intertech A.Ş. de inovatif projeler iş analizi ekip liderliği, inovatif projeler yazılım ekip liderliği ve satış pazarlama departmanlarında çalışmıştır. 2014'te MIT Sloan School of Business bünyesinde İnovasyon Yönetimi, 2015'te Alma Graduate School of Business bünyesinde iş modeli inovasyon yönetimi programlarına katılmıştır. 2015'te Sabancı Üniversitesi E.MBA programını tamamlayarak, OPET Akaryakıt A.Ş. bünyesinde pazarlama ve market teknolojileri yöneticisi olarak kariyerine devam etmektedir.



**Setenay Esra Akdeniz**

Setenay Akdeniz, lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde tamamladıktan sonra Akdan Danışmanlık firmasında profesyonel iş hayatına Proje Geliştirme Uzman Yardımcısı olarak başlamıştır. Ardından Atılım Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi ARGEDA'da işe başlayan Akdeniz, son olarak Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nda Xnovate Programında kariyerine devam etmektedir.



**Gamze Buse Hıdıroğlu**

Gamze Buse Hıdıroğlu, lisans eğitimini Başkent Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamladıktan sonra Başkent Üniversitesi EKİN Ön Kuluçka Merkezi'nde İş Geliştirme Asistanı olarak çalışma hayatına başlamıştır. Eş zamanlı olarak Başkent Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisansını tamamlayan Hıdıroğlu, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Xnovate Programında Uzman Yardımcısı olarak kariyerine devam etmektedir. Kariyeri boyunca girişimcilik, teknoloji, inovasyon, insan kaynakları kavramlarıyla yakın çalışması ve bu konularla ilgili deneyimler edinmesi ile süreç tasarımı, insan odaklı tasarım, değişim-dönüşüm süreçleri gibi alanları takip etmesine yol açmıştır.



**Melike Ocak**

Melike Ocak, lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünde tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi'nde Teknoloji Transfer Ofisi Uzmanı olarak profesyonel iş hayatına başlamıştır. Sonrasında Derkim Poliüretan'da Ar-Ge Mühendisi olarak çalışmış olup şu an Panasonic Life Solutions Türkiye'de Ar-Ge Teşvikleri Uzmanı olarak görev almaya devam etmektedir. Kariyeri boyunca girişimcilik ve inovasyon kavramlarına duyduğu ilgi bu konularla ilgili deneyimler kazanmaya yöneltmiştir. Kendi girişimini hayata geçirmeye yönelik yaptığı çalışmalar ve 2020 yılından bu yana devam eden Xnovate Circle komünite üyeliği bu doğrultudaki deneyimlerinden biridir.

# KAYNAKÇA



- [1] Oslo Kılavuzu, (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkler, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayını, Ankara: Tubitak.
- [2] Schumpeter, J. (1934) The Theory of Economic Development, Cambridge, Harvard University Press,
- [3] Drucker, P. F. (2001). The Essential Drucker. New York: HarperCollins.
- [4] Tylecote, A. (1996) "Cultural differences affecting technological innovation in Western Europe" European Journal of Work &Organizational Psychology, 5 (1): 137-174
- [5] Shane, S., (1993) "Cultural Influences on National Rates of Innovation" J. Bus. Ventur, 8: 59-73



inovasyon  
kültür  
barometresi

# xnovate

hack the process • empower the team



xnovate.org

**TTGV Merkez**  
CYBERPARK CYBERPLAZA  
B Blok Kat: 5-6  
Bilkent 06800 ANKARA - TÜRKİYE  
+90 312 265 02 72

**TTGV İstanbul Temsilciliği**  
ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası  
A Blok Kat:7  
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu  
Maslak 34469 İSTANBUL - TÜRKİYE  
+90 212 276 75 62

İletişim için:  
[join@xnovate.org](mailto:join@xnovate.org)



[www.ttgv.org.tr](http://www.ttgv.org.tr)  
#TeknolojiÜretenTürkiye  
#Xnovate



Xnovate bir **30 TTGV** programıdır.