

İŞLETMELERDE YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURMAK: ÇOK UNSURLU BİR MODEL ÖNERİSİ

Kürşat ÖZDAŞLI*

Özet: Küreselleşmenin yaşandığı, Ar-Ge kurumlarının ve bilinçli tüketici sayısının arttığı ve rekabetin baş döndürücü hale geldiği günümüzde işletmeler açısından yenilik bir zorunluluk haline gelmiştir. Yenilik, yeni fikirlerin uygulamaya konulması veya ticarileştirilmesi sürecidir. Yenilik teknik olabildiği gibi yönetsel de olabilmektedir. O halde, teknik yenilik yapmak isteyen bir işletme, çalışanlar, yöneticiler ve diğer yeni fikir kaynaklarından gelen fikirleri alıp, değerlendirip, bir ön-ürün haline getirerek pazar araştırması neticesinde ticarileştirmelidir. Yönetsel yenilik yapmak isteyen bir işletme ise yeni fikirleri örnek uygulama ile denemeli ve başarılı olursa uygulamalıdır. Çalışmamızda bu süreçleri başaran bir işletmenin nasıl bir örgüt yapısına sahip olacağı konusu irdelenerek ve uygulanabilir bir model önerisi sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yeni Fikir Kaynakları, Öneri Birimi, Önürün, Önuygulama, Pazar Araştırması, Ticarileştirme

To Constitute Innovative Organization Structure in Businesses: a Multifactor Model Suggestion

Abstract: Nowadays, which globalisation impersonal to lived, R&D institutions and conscious consumers numbers increased, and competition gotten vertiginous, in terms of businesses innovation is became an obligation. Innovation is a process which the new ideas put into practise and commercialized. Innovation can be technical or managerial. Therefore, the business which demanded technical innovation; to get and evaluate the new ideas which come from workers, managers and other idea resources, transform these ideas to a prototype and commercialize by making market research. A business which make managerial innovation in case, must experience the new ideas with fore-implications and operate if it succedd. In this study, we consider that a business how kind of organization structure must oght while achieved innovation processes and to present a model suggestion which applicable.

Keywords: Creativity, New İdea Resources, Suggestion Department, Prototype, Fore-implication, Market Research, Commercialization

* Yrd. Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
kursad@iibf.sdu.edu.tr

Giriş

Küreselleşme, bilinçli tüketicilerin sayısında artış, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ki gelişmeler, Ar-Ge kurumlarının sayısındaki artış, buluşların ticarileştirilmesi sürecinin ve ürün hayatlarının kısalması gibi birçok nedenden dolayı işletmelerin günümüzde yenilik yapması bir seçim değil bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yenilik hem bir süreç hem bir sonuçtur ve yeni fikirlerin uygulamaya aktarılması veya ticarileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi işletmeler dikkate alınırsa görülecektir ki yenilikler bilinçli süreçler izlenerek ortaya çıkmaktadır. Yenilik sürecinin her aşamasında işletmelerin gerçekleştirmesi gereken bir takım uygulamalar söz konusudur. Bu uygulamalar, işletmenin hangi yenilik türünü tercih ettiğine göre farklı unsurları içerecek tarzda şekillendirilmelidir.

Bu çalışmada temel amacımız, işletmelerin yenilikçi olmasını sağlayacak bir örgütsel yapı modeli ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle yenilik kavramı tanımlanarak süreci ve türleri analiz edilecektir. Örgütsel yapıyı oluşturan temel unsurlar bağlamında yenilikçi bir örgütsel yapının temel unsurları ve bu unsurların işleyişine yönelik bir model önerisi ortaya konulacaktır.

1. YENİLİĞİN ANLAMI ve TÜRLERİ

Yenilik kavramı yeni sıfatından türemiştir. Yeni; zaman ve kullanım boyutlarına göre farklı sözlük anlamlarına sahiptir. Zaman boyutuna sahip olma açısından yeni; oluşunun ve çıkışının çok az zaman geçmiş herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Mesela, yeni haber, yeni usul vb. gibi (Ağayak, 1995: 795). Kullanım açısından yeni; kullanılmamış veya çok az kullanılmış demektir. Diğer bir ifade ile yeni kavramını, ilk defa ortaya atılan, yapılan, meydana getirilen ve karşılaşılan olarak açıklayabildiğimiz gibi öncekilerden farklı veya başka gibi bir ifadeyle ortaya koymamız mümkündür (Doğan, 1994: 819). Tüm bu tanımlamaların ışığında yeni; birey, işletme vb. sosyal yapı parçaları açısından daha öncesi olmayan bir olayı ya da olguyu ifade etmektedir. Burada söylenmesi gereken bir diğer husus da herhangi bir birey ya da kurum için öncesi olan bir olay, faaliyet veya durumun başkaları için öncesinin olmayabileceğidir.

Yeni kökünden türeyen yenilik kavramının sözlük anlamı, yeni olma hali, yeni çıkan şeyin hali ve eski veya halen devam eden bir şeyin yerine başka bir şey koymaktır (Doğan, 1994: 819). Bu tanımlamalardan anlayabildiğimiz kadarıyla sözlük anlamı olarak yenilik, eskiyi veya var olanı değiştirerek başka bir hal ve yapıya bürünmeyi ifade etmektedir.

İşletmeler açısından yeniliği değerlendirdiğimizde farklı yazarların birbirine benzer yönleri olan tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Yenilik tanımlamalarına ilişkin olarak farklı yazarlara göre aşağıdaki gibi kronolojik bir sıra ile vermek mümkündür (Alıntılayan, Cumming, 1999: 21-22);

· Zuckerman Komitesi (1968); “teknik, sinai ve ticari silsileye sahip basamaklardır.”

· Marquis (1969); “teknolojik değişimin bir parçasıdır”

· Kuhn (1985); yaratıcılık hiçbir şeyden bir şeyler oluşturmak, yenilik ise bu bir şeyleri ürünlere ve servislere dönüştürmektedir.”

· Badawy (1988); “yaratıcılık bir şeyi var hale getirmek, yenilik ise bir şeyi kullanılabilir hale getirmektir.”

· Udwardia (1990); “yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılmasıdır.”

· Twiss (1995); “yeni bir buluşun yenilik olabilmesi için pazarda başarı elde etmesi gerekir.” demişlerdir.

Yukarıdaki tanımlamalar incelendiğinde yeniliğin teknik bir bilginin kullanılabilir ve ticarileştirilebilir bir ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesi olarak tanımlandığı görülecektir. Ancak, yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Çünkü yenilik herhangi bir ürün, hizmet ve süreçle ilgili olabildiği gibi olay, olgu ve durumla ilgili olarak da meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi olarak ifade edilebilir. (Awamleh, 1994: 52; Drucker, 1985: 785). Kısacası, yenilik = yaratıcılık + ticarileştirme veya uygulama olarak formüle edilebilmektedir.

Bir örgütte yaratıcılık, çalışanların ve yöneticilerin üretilen ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili yeni fikirler meydana getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bir işletmede yeni fikirlerin tek kaynağı çalışanlar

değildir. Bir işletmede müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, Ar-Ge kurumları, araçlar ve diğer işletmeler yeni fikir kaynağı olabilirler.

İşletmelerde yavaş ilerleyen veya kökten; ürün/hizmet ve süreç; teknik ve yönetsel yenilikler meydana getirilebilir.

Yavaş ilerleyen yenilikler, mevcut ürün/hizmet ve süreçlerde küçük değişimler ve iyileştirmeler yapmaktır. Bir yıl önceki model ile aynı dizayn ve özelliklerde üretilen bir otomobilin daha az yakıt tüketen bir motorla piyasaya sürülmesi bu yenilik türüne örnek verilebilir. Kökten yenilikler ise, daha önce var olmayan bir ürün/hizmet veya süreç meydana getirmektir. Bu tarz yeniliklere jet motorların ve telgrafın icadı gibi birçok örnek verilebilir. Çoğu işletme için kökten yenilik “doğal olmayan bir davranış”tır. Çünkü belirsizlik düzeyi yüksektir, zaman ufku çok uzundur, çok geniş yatırımlar gerektirebilir ve yüksek riskle karşılaşılır. (Burgelman vd., 1995: 3) Kökten yeniliklerin bir sektörü ortadan kaldırma ve yeni bir sektör oluşturma gücü vardır.

Ürün yeniliği, organizasyon tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetin değişmesi anlamına gelirken, süreç yeniliği işletmelerin nihai ürün ve hizmetlerinin yapılış biçimlerinin değişmesi demektir. (Cooper, 1998: 499; Papienniemi, 1999: 95). Süreç yeniliklerinde, işletmede ki üretim, pazarlama, yönetim, muhasebe, finansman vb. tüm fonksiyonların yerine getirilmesinde gerçekleştirilen süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi söz konusu olabilir. Süreçlerdeki iyileştirmeler üç boyutta mümkündür. Bunlar: maliyetlerde (süreçleri gerçekleştirmek için katlandığımız tüm sabit ve değişken maliyetlerde) azalma, zamanda (süreçleri gerçekleştirmek için kullandığımız sürelerde) azalma ve kalitede (süreçlerin niteliklerinde) artıştır. Hem ürün ve hizmet hem de süreç yenilikleri yavaş ilerleyen veya kökten temelde olabilirler.

Teknik yenilik; bir ürünün ve hizmetin fiziksel görünüşünde, performansında ve üretiminde (baştan sona yer alan fiziksel süreçlerde) meydana gelen değişimlerdir. En önemli yeniliklerin çoğu teknik yeniliklerdir. Mesela, seri halinde vakum tüpünün yerini transistörün, transistörün yerini entegre devrenin, entegre devrenin yerini de mikroçipin alması gibi. Bununla birlikte, örgütlerde tüm yenilikler teknik yenilik olarak geliştirilmemektedir. Ayrıca, yönetsel yenilikler de söz konusudur. Yönetsel yenilikler, ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanmasında,

yapılmasında ve müşterilere dağıtılmasında gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesidir. Yönetimsel yeniliklerin ürün veya hizmetlerin fiziksel görünüşlerini ve performanslarını doğrudan değiştirmesi söz konusu değildir ancak, bunu dolaylı olarak yapması mümkündür. Yönetimsel yeniliklere verilebilecek örneklerden bir tanesi kalite çemberleridir (Barney ve Griffin, 1992: 294).

2. YENİLİK SÜRECİ

Yenilikle ilgili literatür incelendiğinde, yeniliğin bir süreç dahilinde işlediğini savunan yazarların çokluğu göze çarpmaktadır. Farklı yazarların birbirine benzer ya da farklı yönleri olan yenilik süreçleri ortaya koydukları görülmektedir. Bu farklılıklar en temelde teknik yeniliklerle yönetimsel yenilikler arasındaki farklılıklardan dolayı da ortaya çıkmaktadır.

Teknik yenilikler, yeni bir fikrin ortaya çıkması ile ilgili olan “temel araştırma” aşamasından başlatılarak ortaya çıkan ürünün kullanıcıyla yani tüketiciyle buluşmasına kadar götürülmektedir. Bu bağlamda ortaya konulan yenilik süreci modellerinden örnekler verilebilir. Mesela Mulder (2006: 220)’e göre teknik yenilik süreci altı ana basamaktan oluşmaktadır. Bunlar; temel araştırma, uygulamalı araştırma, teknolojik geliştirme, ürün geliştirme, üretim ve kullanıcıya ulaştırma aşamalarıdır. Ürün yeniliği üzerine odaklanan bu modellerin çoğunluğunun, bir genelleme yaparak değerlendirme yapma yeteneğine sahip olmamaları söz konusudur (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 61).

Yenilik süreci açıklanırken daha çok ürün ve hizmet odaklı bir yaklaşımın geliştirilmiş olması söz konusudur. Böyle bir yaklaşım içerisinde, daha önce ikinci bölümde bahsettiğimiz diğer yenilik türlerinin farklı aşamalara sahip olup olmayacağı konusuna açıklık getirilmediği görülmektedir. Yeniliğin ilk aşamalarında temelde böyle bir ayırım önemli olmasa bile daha sonraki aşamalarda bazı farklılıkların olması söz konusudur. Mesela, yeni bir ürün için nihai kullanıcı ürünü satın alan müşteridir ve bu bağlamda yeni ürünle ilgili testlerin müşteri ve tüketici odaklı olması doğaldır ancak yönetimsel yenilikle oluşacak yeni örgütsel ortamdan etkilenecek olanlar ise örgüt çalışanlarıdır. Bu açıdan yenilik sürecine bakıldığında yeniliğin ticarileştirilmesi aşaması

değil örgüt içi uygulanması durumu söz konudur.

Onun için yönetimde yenilik fikrinin test edileceği yer örgütün kendisi ve test denekleri de çalışanlar olacaktır. Ama yinede, sürece ürün ve hizmet yeniliği açısından yaklaşılarak bütüncül bir model geliştirme imkânına sahip olmak mümkündür.

Genel anlamda tüm yenilik türlerini kapsayan bir yenilik sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanıp açıklanabilir:

1. Fikir Geliştirme ve Elde Etme: Fikir geliştirme aşaması temelde hem organizasyon içerisindeki hem de organizasyon dışısındaki kaynaklardan istifade ederek her hangi bir yeniliğin alt yapısını meydana getirecek olan fikirlerin ortaya çıkarıldığı aşamadır.

2. Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Elenmesi: Thomas Edison'a göre "Yaratıcılık yüzde bir esinlenme yüzde doksan dokuz terlemektir (çalışmak ve uğraşmaktır)". Yenilikçi bir fikir üzerine ayrıntılı bir şekilde hazırlanmalıdır. Fikir test edilmeli ve ona değer biçilmelidir (Benton ve Hallaron, 1991: 307).

3. Kavram Geliştirme: Kavram geliştirme aşamasında rafine edilmiş olan fikrin tüketici kabulünü belirlemek açısından test edilmesi söz konusudur. Burada fiziksel açıdan ürünün üretilmesinden doğan masraflara katlanmak gibi bir durum söz konusu değildir. Potansiyel tüketiciler ve dağıtım kanalları üyeleri açısından ürünün uygun olup olmadığının başlangıç reaksiyonların alma durumu vardır. Mesela (Kottler, 2000: 337)

Kavram1.: Yetişkinler için kahvaltı hazırlamaya gerek kalmadan kullanabilecekleri hazır bir kahvaltı içeceği.

Kavram2.: Çocuklar için gün ortasında içebilecekleri lezzetli ve besin değeri olan bir içecek.

Kavram3.: Yaşlılar için gece yatmadan önce içebilecekleri sağlıklı bir içecek.

4. Önürün veya Önyuylama: Bu aşamada, işletme bir ürün fikrinin teknik ve ticarileştirilebilir bir ürün haline dönüştürülüp dönüştüremeyeceğini tespit eder (Kottler, 2000: 344). Benzer şekilde yönetsel yenilikler ve süreç yenilikleri açısından ise, yeni fikrin işletme içerisinde uygulanabilirliğinin test edilmesi söz konusudur.

5. Yeniliğin Gerçekleştirilmesi: Bu aşamada, fikir laboratuardan çıkararak kullanılabilir somut ürünlere ve hizmetlere dönüşmektedir (Barney ve Griffin, 1992: 290). Bu aşamada yeni ürün ve hizmetin pazara; yeni uygulamaların da örgüt çalışanlarına tanıtılması söz konusu olmaktadır. Böylece hem dış müşterilerin hem de iç müşterilerin talebi ve görüşleri ölçülebilecektir.

6. Yeniliğin Genişlemesi: Bir yenilik bir kez başarılı olarak başlatıldığında uygulamanın genişlemesi aşamasına girecektir. Bu aşamada yenilik için talep artışı söz konusu olacaktır.

3. ÖRGÜT YAPISI ve TEMEL UNSURLARI

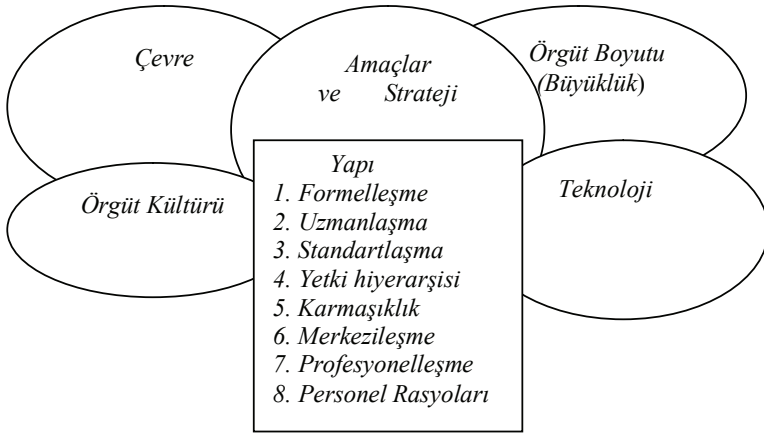
Örgüt kavramı üç temel anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak “sosyal sitem” veya “sosyal varlık” (Efil, 2005: 5) anlamına gelmektedir. Yani, sosyal yapı içerisindeki kurumlar anlamına gelmektedir. Bu kurumlar toplumsal hayatın yapı taşları olan kurumlardır. Mesela, işletme, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları vs. gibi. Örgüt kavramının ikinci anlamı “yapı” anlamıdır. Örgüt işleri, görevleri, mevki ve statüleri, çalışanları ve çalışanlar arasındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütün diğer anlamı ise “örgüt oluşturma süreci”dir. Yönetim ve organizasyonla ilgili literatürde çoğunlukla “örgütlenme” olarak geçen bu anlam, herhangi bir organizasyonun yapısını oluşturmak için gerekli faaliyetler sürecini ifade etmektedir. Bu, işlerin analiz edilmesi ve gruplandırılması, bu grupların örgütsel olarak kademe ve mevkiler haline getirilmesi ve bu mevkilere en uygun çalışanın atanması aşamalarını içermektedir (Genç, 2007: 57).

Örgütsel davranış denildiğinde akla gelen bir örgütün içerisindeki çalışanların ve yöneticilerin faaliyetleridir. Herhangi bir örgütte, mesela işletmelerde çalışanların ve yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlardır bunlar. Bu davranışların temelinde ise örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılması yatmaktadır (Güney, 2007: 26). Bu nedenle, örgütlerde davranışların şekillenmesinde örgüt yapısının niteliği temel belirleyicilerden bir tanesidir. Bununla birlikte, işletmelerde yenilik, organizasyonun yapısı ile ilişkilendirilebilir. Çünkü yöneticilerin mevki ve statülerini nasıl algıladıkları ve kullandıkları, çalışanlar ve çalışanlar arasındaki iletişimin boyutları ve otoritenin nasıl

kullanıldığı işletmenin yenilikçi olup olmamasını tayin edebilecektir.

Herhangi bir işletmedeki örgüt yapısının oluşmasında etkili olan unsurlar yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Yapısal unsurlar, örgütün içsel özellikleriyle ilgilidirler. Bu unsurlar örgütü değerlendirme ve kıyaslama için bir ölçek ve taban oluştururlar. Bağlamsal unsurlar ise, hem örgütün kendisini hem de çevresini temsil eden yapısal unsurları etkileyerek ve şekillendirerek örgütsel ortamı belirleyen unsurlardır. Bu unsurları bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Daft, 1997: 15-16; Efil, 2005: 62):

Şekil 1.: Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar



Bu unsurları kısaca açıklayacak olursak (Daft, 1997: 15-18; Efil, 2005: 62-64):

Yapısal Unsurlar:

1. Formelleşme: Bir örgütte davranışları ve faaliyetleri belirleyen yöntemleri, iş tanımlarını, düzenlemeleri ve politikaları içeren yazılı ve resmi belgeler bütünüdür.

2. Uzmanlaşma: Örgütsel görevlerin kendi içerisinde parçalar ayrılmış işlere bölümlendirilme derecesidir. Uzmanlaşma çoksa, her bir çalışan görevlerin sınırlı kısımlarını yerine getirmektedir.

3. Standardizasyon: Örgütte benzer faaliyetlerin tek tip yerine getirilme düzeyidir. Mesela, Mc Donalds gibi aşırı standartlaşmış örgüt-

lerde çalışma faaliyetlerinin içeriği ayrıntılı olarak tanımlanır ve benzer faaliyetler her bir şubede aynı şekilde yapılır.

4. Yetki Hiyerarşisi: Yetki hiyerarşisi kimin kime karşı sorumlu olduğunu gösterir. Örgütler hiyerarşik olarak yapılanırlar çünkü bu onlara iş görenleri koordine ve kontrol etme imkanı verir. Kontrol alanı (bir üste bağlı ast sayısı) çok ise yetki hiyerarşisi daha kısadır.

5. Karmaşıklık: Örgütte alt sistemlerin ve faaliyetlerin fazlalığı ile ilgilidir.

6. Merkezileşme: Karar verme hakkı üst yönetimde olan örgütün merkezileşme derecesi yüksektir.

7. Profesyonelleşme: Çalışanların işleriyle ilgili olarak ve genel anlamda aldıkları eğitimin düzeyidir. Bir örgütte profesyonelleşmenin yüksekliği çalışanların ortalama eğitim süreleriyle ölçülür.

8. Personel Rasyoları: Örgüt içindeki çalışanların değişik fonksiyon ve departmanlara yayılımı ile ilgilidir. Personel rasyoları; yönetsel rasyo, profesyonel çalışan rasyosu, dolaylı işgücü miktarının doğrudan işgücü miktarına oranlandığı rasyo gibi çeşitli rasyoları kapsar.

Bağlamsal Unsurlar:

1. Örgüt Büyüklüğü: Toplam varlıklar veya toplam satışlar gibi unsurlarda örgüt büyüklüğünü yansıtsalar da esas olarak örgütteki insan sayısı örgütün büyüklüğünü belirler.

2. Örgüt Teknolojisi: Örgütün üretim alt sistemin yapısı ile ilgilidir. Girdileri çıktılara dönüştürürken kullanılan teknikleri, yöntemleri ve sergilenen eylemleri içerir.

3. Çevre: Örgütün sınırları dışındaki tüm unsurlardır. Örgütün uluslararası çevresi (küresel etkenler), genel çevresi (ülkenin ekonomik, sosyokültürel, siyasal ve yasal yapısı) ve görev çevresi (müşteriler, rakipler, diğer işletmeler, tedarikçiler vs.) olmak üzere üç çevresi söz konusudur.

4. Örgütün Amaç ve Stratejisi: Örgütü diğerlerinden ayıran amaçlı ve rekabete dönük faaliyetleridir. Amaç ve stratejiler, faaliyetlerin sınırlarını ve çalışanlarla, müşterilerle, rakiplerle olan ilişkilerin türlerini belirlerler.

5. Örgüt Kültürü: Örgüt çalışanlarınca paylaşılan norm, inanç ve değerler seti olarak tanımlanabilir. Bu değerler; etik davranışa, iş gören adanmışlığına veya müşteri odaklılığa dair olabilir. Farklı örgütlerde farklı değer setleri vardır. Örgüt kültürü yazılı olmasa da örgütte anlatılan hikayelerde, örgütte çalışanların slogan ve seremonilerinde ve giyim tarzlarında görülebilir.

Burada incelenen tüm yapısal ve bağlamsal unsurlar birbirleri ile ilişkilidirler. Mesela, büyük örgüt ölçüsü, rutin bir teknoloji ve durağan bir çevre; yüksek derecede formelleşmiş, uzmanlaşmış ve merkezileşmiş bir örgüt yapısı oluşturma eğilimi gösterir.

4. YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURMAYA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Ortaya koyacağımız modelin amaç veya amaçları, temel varsayımları, mantığı ve modelin kendisi aşağıdaki gibi izah edilebilir.

4.1. Modelin Amacı

Modelin temel amacı, tüm işletmeler için uygulanabilir, yenilikçi bir örgüt yapısının nasıl bir görünüme ve işleve sahip olacağını ortaya koymaktır. Ortaya konulan modelde yeniliğin tüm türleri de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda yenilik türlerinin birbirinden farklı yönlerini dikkate alan bir örgüt yapısı ve işleyişi tasarlanmıştır.

4.2. Modelin Varsayımları

Yukarıda literatür kısmında belirttiğimiz hususları da dikkate alarak modelin oluşturulmasında kullanılan temel varsayımlar şunlardır:

1. Varsayım: Örgüt yapısının yapısal ve bağlamsal unsurları hem felsefe hem de uygulama bakımlarından örgütün yenilikçiliği üzerinde etkilidirler. Bu bağlamda örgütün yenilikçi olması bağımlı değişken iken örgütsel yapı unsurları bağımsız değişkendirler.

2. Varsayım: Yenilik sürecinin her aşamasında örgütün farklı yapısal ve davranışsal özelliklere sahip olarak süreci devam ettirmesi gerekmektedir. Kısacası, her süreç kendi içerisinde bağımsız düşünülmelidir ve farklı ilgi ve takibe gereksinim duymaktadır.

3. Varsayım: İşletmede yer alan alt sistemler (teknoloji, insan kay-

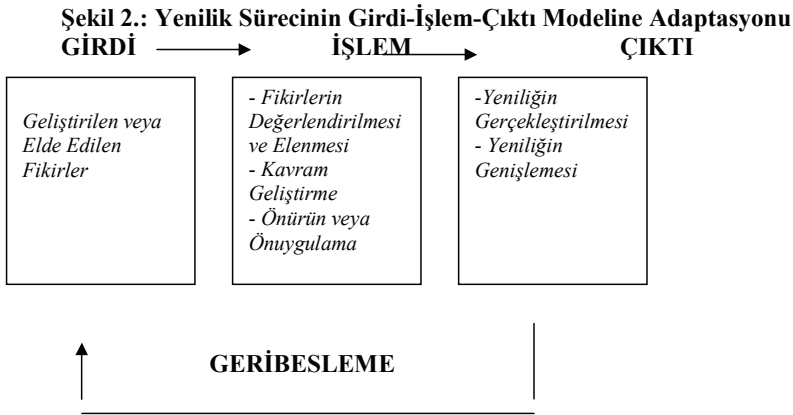
nakları vs.) ve fonksiyonlar (pazarlama, üretim ve tedarik vs.) arasındaki ilişkiler örgütün yenilikçiliği üzerinde etkilidir.

4. Varsayım: Yenilikler sadece ürün ve hizmetlerde değil tüm işletme fonksiyonlarına ait süreçlerde gerçekleşebilir.

5. Varsayım: Yenilik sürecinin adımları işletmecilik literatüründe girdi-işlem-çıktı modeli olarak bilinen modele dönüştürülerek örgütsel yapı ve davranışlar o model ışığında geliştirilebilir.

4.3. Yenilikçi Örgüt Modeli

Yenilikçi örgüt modelinin unsurlarını ortaya koymadan önce yenilik sürecini girdi-işlem-çıktı modeli üzerinde yeniden düşünmeliyiz. Bunun anlamı, yenilik sürecinin bir takım girdilerinin olduğu, bu girdilerin çıktı (yani somut yenilik) haline dönüşürken bir takım işlemler geçirdiği şeklinde düşünülmesidir. Bu üç aşamada ki görünüme göre örgütsel yapı unsurlarının nasıl şekillenebileceği bir model üzerinde gösterilecektir.



Girdi aşamasına bakıldığında yeniliğin temel girdisinin “yeni fikirler” olduğu görülecektir. Yeni fikirler, örgüt personelinin (yaratıcılıktan) gelebileceği gibi müşterilerden, tedarikçilerden, rakiplerden, diğer işletmelerden, üniversiteler ve diğer araştırma kuruluşlarından, sektör medyasından (çevre unsurlarından) da gelebilir. O halde örgüt, hem iç hem de dış çevreden gelecek olan yeni fikirlerin takibi ve alınmasını sağlayacak bir “öneri birimi” kurulmalı veya “öneri görevlisi” seçilmelidir. Ayrıca, personelin yaratıcılığını arttıracak örgütsel yapı ve

davranışlar geliştirilmelidir. Bu örgütsel yapı ve davranışların nasıl olabileceği modelimizden sonra irdelenecektir.

İşlem aşamasında, elde edilen fikirlerin üzerinde ciddiyetle çalışılması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütün büyüklüğü ve imkanları doğrultusunda ya Ar-Ge birimi kurularak tüm çalışmaların bizzat o birim çalışanları ve yöneticisi tarafından yürütülmesi sağlanmalı ya da bu çalışmaları yürütebileceğine inandığımız çalışanlar ve yöneticilerden bir “yenilik takımı” kurulmalıdır. Ayrıca, Ar-Ge biriminin ya da yenilik takımının çalışmalarını kolaylaştırmak için başarısızlıkları hoş gören, ödüllendirme ve takdire dayalı, serbest iletişim imkânı sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir.

Çıktı aşaması tamamen pazarlama ve satış sonrası hizmetlerle ilgili olan bir aşamadır. Etkili pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi teknikleri kullanılmalıdır. Bu aşamaya örgütte kurduğumuz yenilikçi düzenin kara dönüştürüldüğü aşamadır.

Geribesleme aşamasında müşterilerin yeni ürün ve hizmetlerle ilgili ve çalışanların ve yöneticilerin de yönetsel yeniliklerle ilgili görüşleri ve eleştirileri alınarak bu bilgiler ürün ve hizmette veya süreçlerde yavaş ilerleyen yenilikler yapmak için kullanılmalıdır. Bu aşamada yine “öneri birimi” önem kazanmaktadır.

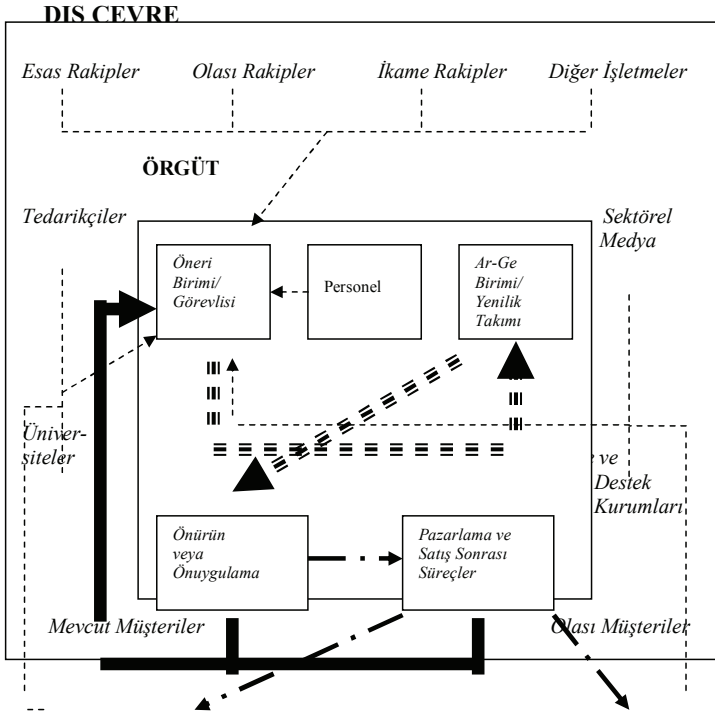
Girdi-İşlem-Çıktı Modelindeki temel aktörler ve ilişkiler Şekil 3’te olduğu gibi gösterilebilir.

Yenilikçi örgüt, Şekil 3.’de gösterilen aktörler ve aralarındaki ilişkilerin etkin bir şekilde işlediği örgüttür. İlgili aktörlerin ve ilişkilerin etkin bir şekilde işlemesi için girdi-işlem-çıktı modeli bağlamında örgüt yöneticilerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

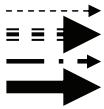
Girdi aşamasında;

- Kapsamlı ve esnek bir haberleşme yapısı oluşturma,
- Yaratıcılık ve yenilik yönelimli amaçlar belirleme,
- Liderlik ve nezaret etmek,
- Yaratıcılık konusunda çalışanlara ve yöneticilere inisiyatif verme,
- Rol modelleri ve kahramanlar ortaya çıkarma.

Şekil 3: Yenilikçi Örgütte Temel Aktörler ve İlişkiler



Şekilde;



Girdi Aşaması ile ilgili unsur ve ilişkileri göstermektedir.

İşlem Aşamasındaki unsur ve ilişkileri göstermektedir.

Çıktı Aşamasındaki unsur ve ilişkileri göstermektedir.

Geribesleme Aşamasındaki unsur ve ilişkileri göstermektedir.

İşlem Aşamasında;

- Başarısızlıkların hoşgörülmesi,
- Ödüllendirme ve takdir etme,
- Yeni fikirleri değerlendirme konusunda çalışanlara ve yöneticilere inisiyatif verme,
- Serbest iletişim,

Çıktı Aşamasında;

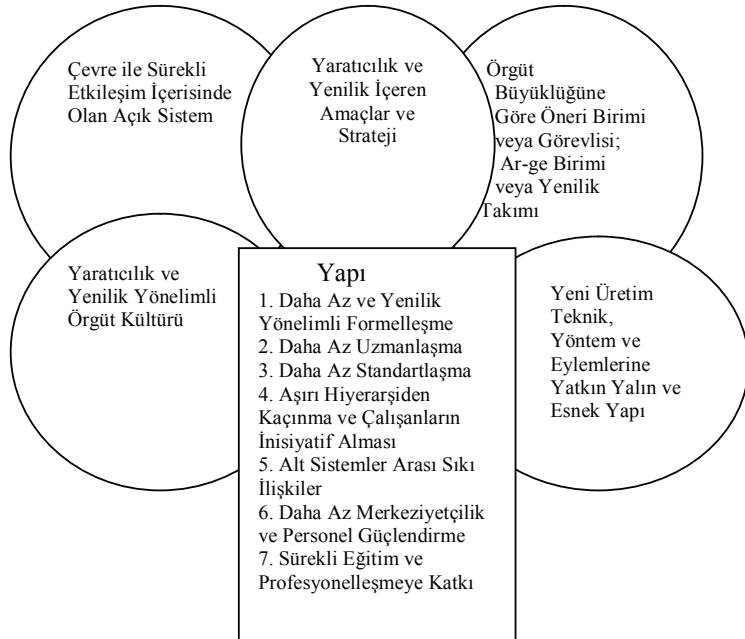
- Pazar araştırması yapma,
- Hedef kitle seçimi,
- Etkin reklam, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi yapma,

Geribesleme Aşamasında;

- Süreç iyileştirme ve düzeltme faaliyetleri yapma,
- Çalışanları ve yöneticileri teknik ve davranışsal konularda sürekli eğitime tabi tutma,

Tüm bu varsayımlar ve analizler neticesinde yenilikçi örgüt modelinin aşağıdaki Şekil 4’de ki gösterebiliriz. Yenilikçi örgüt modeli ve dolayısı ile ilgili yapısal ve bağlamsal unsurların yenilikçi örgüt yapısı oluştururken sahip olabileceği özellikleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Şekil 4: Yenilikçi Örgüt Modeli



Yapısal Unsurlar:

1. Formelleşme: Bir örgütte çalışanların davranışları ve faaliyetlerinin belirli yöntemler, iş tanımları, düzenlemeleri ve politikalar ile sınırlandırılması onların yaratıcılıklarını ve inisiyatif alma becerilerini kısıtlayacaktır. Bu nedenle örgütte gerektiği kadar (örgütün temel faaliyetlerini düzenleyecek ve dengeleyecek düzeyde) formelleşme gerçekleştirilebilir ve bu formelleşme içerisine yenilik de alınabilir. Mesela, yenilik bir işletme politikası olarak ilan edilebilir.

2. Uzmanlaşma: Örgütsel görevlerin kendi içerisinde parçalar ayrılmış işlere bölümlendirilme derecesinin yüksekliği monotonlaşmaya ve zihinsel süreçlere (yaratıcılığa) daha az gerek duymaya neden olmaktadır. İş zenginleştirme ve takım çalışması gibi yöntemlerle iş ortamında monotonluktan kurtulmanın yanı sıra çalışanların çok boyutlu ve diğer iş unsurlarını da dikkate alarak düşünmeyi sağlayabilir.

3. Standardizasyon: Çalışma faaliyetlerinin içeriği ayrıntılı olarak tanımlanması da aynı şekilde, yaratıcı fikirlerin işe koşulmasını azaltabilir. Çalışanlara mümkün olduğunca daha fazla kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı verilmelidir.

4. Yetki Hiyerarşisi: Örgütte yetki ve sorumluluğun olması kaçınılmazdır. Ancak her işin hiyerarşik bir biçimde yapılması katılığı da getirecektir. Bu nedenle mümkün olduğunca hiyerarşiden kaçınarak ve çalışanların inisiyatif almasını sağlayarak onların yaratıcılıklarını harekete geçirme imkanı verilmelidir.

5. Karmaşıklık: Örgütte alt sistemlerin sayısını mümkün olduğunca az tutup bu alt sistemler arasındaki ilişkiler geliştirilebilir. Mesela, Pazarlama, Üretim ve Ar-Ge birimleri özellikle yeniliklerle ilgili olarak sürekli etkileşim içinde olmalıdır.

6. Merkezileşme: Karar verme hakkı mümkün olduğunca alt kademelere devredilebilir. Çalışanlar karar verme ve aldıkları kararları uygulama konusunda güçlendirilebilirler.

7. Profesyonelleşme: Çalışanların işleriyle ilgili eğitim düzeylerini artırmak için örgüt içi eğitim süreçlerine önem verilebilir. Böylece, özellikle teknik yenilikler konusunda çalışanların ve yöneticilerin katkısını artırmak mümkün hale gelecektir.

Bağlamsal Unsurlar:

1. Örgüt Büyüklüğü: Büyük işletmelerde öneri birimi olarak, küçük işletmelerde ise çalışanlardan ya da yöneticilerden bir tanesi öneri görevlisi olarak fikir elde etme ve fikir meydana getirme ve ortaya çıkan fikirleri kayıt etme konusunda görevlendirilebilir. Aynı zamanda

2. Örgüt Teknolojisi: Yeniliğin bir boyutu da girdileri çıktılarına dönüştürürken kullanılan teknikleri, yöntemleri ve sergilenen eylemleri sürekli olarak geliştirilmesidir. Bu tarz gelişmeler gereksiz aşamaların ortadan kaldırıldığı ve geriye kalan aşamaların devamlı bir akış düzeyine konduğu, söz konusu etkinliklerle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edildiği yalın örgüt (Tikici vd., 2006: 23) yapılarıyla daha kolay gerçekleşebilir. Ayrıca, çevresel gelişmelere hızla ayak uydurabilecek ve özellikle sektördeki üretim süreci yeniliklerine uyum sağlayabilecek esnek yapılar kurulabilir.

3. Çevre: İşletme açık sistem yaklaşımı güderek özellikle müşteriler, üniversiteler, ar-ge kurumları gibi yeni fikirler elde edebileceği çevresel unsurlarla sürekli etkileşim içerisine girebilir. Bunu gerçekleştirebilecek yapı ve davranışlar geliştirebilir.

4. Örgütün Amaç ve Stratejisi: Bir işletmede çalışanları yaratıcılık ve yenilik açısından özendirirken öncelikle yaratıcılığı ve yeniliği örgütsel amaçların içine almak ve bunu bir paylaşılan vizyon haline getirmek ilk adım olmalıdır.

5. Örgüt Kültürü: Örgüt çalışanlarınca yaratıcılığın ve yeniliğin paylaşılan normlar, inançlar ve değerler setinin bir parçası olarak tanımlamak mümkün olabilir.

Sonuç

İşletmeler açısından yenilik, teknik ve yönetsel açılardan yavaş ilerleyen veya kökten bir biçimde gerçekleşebilecek bir süreçtir. Yenilik, yaratıcı süreçler sonucu çalışanlar ve yöneticilerden elde edilen ya da çevredeki fikir kaynaklarından elde edilen yeni fikirlerin ticarileştirilmesi ya da uygulanması sürecidir. Bir işletmenin yenilik meydana getiren bir örgüte sahip olması demek hem yaratıcılığın hem de yeniliğin içselleştirildiği ve kolay gerçekleştirildiği bir örgüt yapısı kurmak gerekmektedir.

Böyle bir örgüt yapısını kurarken yenilik sürecinin ve örgüt yapısının oluşmasında etkili olan unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Örgüt yapısının işleyişini etkileyen faktörler elbette, yenilikçi bir örgüt oluşturmada da etkili olacaktır.

Yaratıcılığın yönlendirildiği ve desteklendiği bir örgüt kurmak için örgüt çalışanlarının yaratıcılık boyutunda yönlendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Böyle bir örgütte yaratıcılık örgüt amaçları içerisine alınmalı ve ilan edilmeli, çalışanların teknik bilgi açısından ve dolayısı ile profesyonelleşme açısından eğitim yoluyla geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan yeni fikirlerin ise öncelikle alınması ve kayıt edilmesi gerekmektedir. Bu işi için büyük işletmelerde öneri birimi veya küçük işletmelerde öneri görevlisi ortaya çıkarılmalıdır.

Bununla beraber bilinmelidir ki, yeni fikirler sadece yaratıcı süreçler sonucu elde edilemez. Aynı zamanda, örgütün çevresinden esinlenmesi de sağlanmalıdır. Bu nedenle öneri sitemi ya da öneri görevlisi çevresel aktörleri sürekli takip etmeli ve kıyaslama sürecini çalıştırmalıdır.

Yenilikçi örgütte açısından önemli olan diğer bir husus, fikirlerin ticarileştirilmesi ve uygulanmasını kolaylaştıracak bir şekilde yapısal ve bağlamsal unsurların şekillendirilmesidir. Bu nedenle bağlamsal unsurlar açısından, yaratıcılığı ve yeniliği bir değer olarak örgüt kültürünün içerisine almak, ar-ge birimi veya yenilik takımı kurarak bunları etkin çalıştırmak, yalın ve esnek yapılar kurmak gerekmektedir. Yapısal faktörler de aynı şekilde fikirlerin elenmesini, önürün veya önuygulama geliştirilmesini ve ticarileştirme ve uygulamayı kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. Bunun anlamı, formelleşmenin ve uzmanlaşmanın mümkün olduğunca azaltılması veya yenilik yönelimli gerçekleştirilmesi, hiyerarşiden kaçınarak çalışanların inisiyatif almasının kolaylaştırılması, örgütsel alt sistemler arası ilişkilerin ve etkileşimin güçlendirilmesi, daha fazla yerinden yönetim ile çalışanların güçlendirilmesi sağlanmasıdır.

Kaynaklar

Ağayak, M. A. (1955). *Türkçe Sözlük*, İkinci Baskı, Yeni Matbaa, Ankara.

- Awamleh, N. A. H. K., (1994). "Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan: A Field Study", *Journal of Management Development*, Vol: 13, Number 9, pp. 52-60.
- Barney, J. B. ve Griffin, R. W., (1992). *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Benton, Douglas ve Hallaron, Clark, (1991). *Applied Human Relations*, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A. ve Wheelwright, S. C., (1995). *Strategic Management Technology and Innovation*, Irwin Homewood, New York.
- Cooper, Juett R., (1998). "A multidimensional approach to adoption of innovation", *Management Decision*, Volume 36, Number 8, ss. 493-502.
- Cumming, B. S. (1998). "Innovation Overview and Future Challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol: 1, Number 1, ss. 21-29.
- Daft, R., (1997). *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Doğan, D. M. (1994). *Türkçe Büyük Sözlük*, Bahar Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1995). *Management (Tasks, Responsibilities, Practices)*, Harper & Row Publishers, New York.
- Efil, İ. (2005). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Güney, S. (2007). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Koskinen, Kaj U. Ve Vanharanta, H. (2002). "The Role of Tacit Knowledge in Innovation Process of Small Technology Companies", *International Journal of Product Economics*, 80, 2002, pp. 57-64.
- Kotler, Philip, (2000). *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Mulder, K. (2006). *Sustainable Development for Engineers*, Greenleaf Publishing Ltd, Yorkshire.
- Papienniemi, J. (1999). "Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing", *International Journal Production Economics* ,60-61 , ss. 95-101.
- Tikici, M., Aksoy, A. ve derin, N., (2006). "Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Biri Olarak Yalın Yönetim", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 5, S. 15, 20-33.