T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİLERİ

Cansu ERDOĞAN

2501090646

Tez Danışmanı:

Yard. Doç. Dr. Umut OMAY

İstanbul 2011

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS

TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : **CANSU ERDOĞAN**
Numarası : **2501090646**
Anabilim/Bilim Dalı : **ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI**
Danışman Öğretim Üyesi : **YRD.DOÇ.DR.UMUT OMAY**

Tez Savunma Tarihi : **20/12/2011** Tez Savunma Saati :**16:00**

Tez Başlığı : **'İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİLERİ'**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **15. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ.DR.MELTEM GÜNGÖR DEREN		Kabul
2- YRD.DOÇ.DR.SEMA YOLAÇ		Kabul
3-YRD.DOÇ.DR.NİLGÜN ONGAN		Kabul
4-YRD.DOÇ.DR.UMUT OMAY		Kabul
5-YRD.DOÇ.DR.LEVENT ŞAHİN		Kabul

İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİLERİ

Cansu ERDOĞAN

ÖZ

Günümüzde işletmelerin, rekabet savaşında ayakta kalması için, ürünlerinde, hizmetlerinde ve süreçlerinde birtakım değişiklik ve farklılıklara yer vermeleri gerekmektedir. Bu değişiklik ve farklılıklar, rekabet avantajı sağlamanın en önemli faktörü olan inovasyon ile gerçekleşmektedir. İnovasyon sürecinin başlangıç noktasını ise inovasyon fikrinin ortaya çıkması oluşturmaktadır. İşgörenlerin inovasyon fikrine sahip olması ve yaratıcı düşünebilmesi, motivasyon faktörlerine bağlı olmaktadır.

Literatür taramasına dayalı bu çalışmada ilk olarak, inovasyon ve yaratıcılık olgusuna yönelik kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Ardından, yaratıcılığı ve inovasyon performansını etkileyen motivasyonun kavramsal ve kuramsal açıklaması yapılmış, motivasyonda özendirme araçları belirtilmiştir. Son olarak, birey motivasyonunun inovasyon performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, kuramsal bilgilerden, deneysel araştırmalardan ve şirket uygulamaları örneklerinden yararlanılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya göre, gerek bireylerin kişisel özellikleri ve içsel motivasyonları, gerek işletme tarafından sağlanan inovasyonu teşvik edici çalışma ortamı, gerekse bireyi farklı düşünmeye iten yaratıcı düşünme teknikleri inovasyon performansını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Yaratıcılık, Motivasyon.

IMPACTS OF EMPLOYEE MOTIVATION ON INNOVATION PERFORMANCE

Cansu ERDOĞAN

ABSTRACT

Today, companies should include a number of changes and differences on products, services and processes for the survival of the competitive war. These changes and differences, the most important factor to providing a competitive advantage are realized by innovation. The starting point of the innovation process is the emergence of the innovation idea. Employees' to think innovative and creative, depends on the motivation factors.

This study is based on literature review. In this study, firstly conceptual explanations are given for innovation and creativity. Then, made of the conceptual and theoretical explanation of motivation that affect the creativity and the innovation performance. In addition, encouragement tools in motivation are mentioned. Finally, the motivation of individuals to determine their impact on innovation performance, attempted to reach the conclusion making use of a theoretical knowledge, empirical research and practice examples of companies. According to the study, individual's personal characteristics and intrinsic motivation affects innovation performance. In addition, encouraging innovation the working environment and creative thinking techniques affect innovation performance.

Key Words: Innovation, Creativity, Motivation.

ÖNSÖZ

Bilgi ve teknolojinin hızla yayılması sürekli değişim ihtiyacını gündeme getirdiğinden, bunu sağlayacak olan inovasyonun, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada anahtar faktör haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, gerek işletme yararına, gerekse artan müşteri taleplerine yönelik inovasyonlar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnovasyon sürecinin başlangıç noktasını oluşturan fırsatların yakalanması ve yaratıcı fikrin ortaya atılması ise işgörenler tarafından gerçekleşmektedir.

Çalışma, inovasyonun işletmelerde ve işgörenlerde benimsetilmesine yönelik ipuçları taşımaktadır. Günümüzde, işgöreni inovasyona teşvik etmek işletmelerin temel görevlerinden birini oluşturmaktadır. İnovasyonun gerekliliği günümüz toplumları ve işletmeleri tarafından anlaşıldığından, işgörenlerin inovasyon sürecine etkin katılımını ve yaratıcı düşünmelerini sağlayacak faktörlerin işletmelerde uygulanmasına önem verilmektedir. Bunlardan en önemlisi, işgören bağlılığını ve motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamaların işletmede yaratılacak inovasyon kültürü ile bütünleştirilmesidir.

Tez çalışmam boyunca, sahip olduğu bilgi ve deneyimlerle beni yönlendiren ve ufkumun genişlemesini sağlayan danışman hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Umut Omay'a, yol gösterici fikirleriyle konuya farklı yönlerden bakmamı sağlayan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa Yaşar Tınar'a desteklerinden ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmalarım süresince, karşılaştığım sıkıntıları yüzümde bir tebessüm bırakarak aşmamı sağlayan biricik ev arkadaşım ablam Sevcan'a, yanımda olmasalar da desteklerini ve yardımlarını asla esirgemeyen çok sevgili aileme ve ömrümün sonuna kadar hayatımda yer almalarını istediğim arkadaşlarıma sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Cansu Erdoğan

İÇİNDEKİLER

ÖZ ……..iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR LİSTESİ xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNOVASYON VE YARATICILIK KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ . 5
1.1. İnovasyon Kavramı 5
1.1.1. İnovasyonun Tanımı 5
1.1.2. İnovasyonun Tarihsel Gelişimi 9
1.1.3. İnovasyonun Önemi 12
1.1.4. İnovasyonun Özellikleri 14
1.1.5. İnovasyon İlkeleri 15
1.1.6. İnovasyon Türleri 16
1.1.6.1. Teknolojik İnovasyon 19
1.1.6.1.1. Ürün İnovasyonu 19
1.1.6.1.2. Süreç İnovasyonu 22
1.1.6.2. Teknolojik Olmayan İnovasyon 23
1.1.6.2.1. Sunumsal İnovasyon 23
1.1.6.2.2. Organizasyonel İnovasyon 25
1.1.7. İnovasyon Modelleri 26
1.1.7.1. Doğrusal İnovasyon Modeli 26
1.1.7.2. Etkileşimli İnovasyon Modeli 27
1.1.7.3. Yeni Nesil İnovasyon Modelleri 28
1.1.8. İnovasyon Süreci 29

1.1.9. İnovasyon Kültürü 32
1.1.10. İnovasyon Başarısı İçin Yapılması Gerekenler 34
1.1.11. İnovasyonun Başarısız Olma Nedenleri 37
1.2. Yaratıcılık Kavramı 41
1.2.1. Yaratıcılık Kavramının Tanımı 41
1.2.2. Yaratıcılığın Önemi 42
1.2.3. Yaratıcılığın Türleri 43
1.2.4. Yaratıcılık Süreci 46

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .. 48
2.1. Motivasyon Kavramı 48
2.1.1. Motivasyonun Tanımı 48
2.1.2. Motivasyonun İlişkili Olduğu Diğer Kavramların Tanımı 51
2.2. Motivasyon Süreci 54
2.3. Motivasyonun Unsurları 56
2.4. Motivasyonun İlkeleri 57
2.5. Motivasyon Türleri 58
2.5.1. İçsel Motivasyon 58
2.5.2. Dışsal Motivasyon 60
2.6. Motivasyonun Önemi 62
2.6.1. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi 62
2.6.2. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi 64
2.7. Motivasyon Kuramları 67
2.7.1. X – Y Kuramı 67
2.7.2. Kapsam Kuramları 69
2.7.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 70
2.7.2.2. Çift Faktör Kuramı 72
2.7.2.3. Başarı Güdüsü Kuramı 73
2.7.2.4. ERG Kuramı 75
2.7.3. Süreç Kuramları 76

2.7.3.1. Eşitlik Kuramı 76
2.7.3.2. Beklenti (Ümit) Kuramı 77
2.7.3.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı 79
2.7.3.4. Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı 80
2.7.3.5. Bireysel Amaçlar Kuramı 81
2.7.4. İş Karakteristikleri Kuramı 81
2.8. Motivasyonda Özendirme Araçları 82
2.8.1. Ekonomik Araçlar 83
2.8.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar 86
2.8.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar 89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYONUN YARATICILIK VE İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 92
3.1. Bireylerin Yaratıcılığını ve İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler 92
3.1.1. Yaratıcılığı ve İnovasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler 92
3.1.1.1. Uzmanlığın ve Yeteneğin Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri 92
3.1.1.2. Motivasyonun Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri 94
3.1.2. Yaratıcılığı ve İnovasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler 98
3.1.2.1. İnovasyon Stratejisi 103
3.1.2.2. Esneklik 104
3.1.2.3. Özerklik 104
3.1.2.4. Katılımcılık 105
3.1.2.5. İletişim 106
3.1.2.6. Liderlik 108
3.1.2.7. Kaynak Tahsisi 109
3.1.2.8. Öğrenen Organizasyon 110
3.1.2.9. Risk Alma 111
3.1.2.10. Hata ve Başarısızlık Toleransı 112
3.1.2.11. Eğlence ve Mizah 112
3.1.2.12. Ödüllendirme 113

3.1.3. Yaratıcı Düşünme Teknikleri 114
3.1.3.1. Beyin Fırtınası Tekniği 115
3.1.3.2. Gordon Tekniği 116
3.1.3.3. Zihin Haritalama ve Nilüfer Teknikleri 117
3.1.3.4. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği 118
3.1.3.5. Sokratik Sorgulama Tekniği 120
3.2. Bireylerin Yaratıcılığını ve İnovasyon Performansını Engelleyen Faktörler ... 121
3.3. Yaratıcılık ve İnovasyon Örnekleri 125
3.4. Yaratıcı ve İnovatif Şirket Uygulamalarından Örnekler 128
SONUÇ 138
KAYNAKÇA 143

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnovasyonun Tarihsel Gelişimi 9

Tablo 2: Yaratıcılık ve İnovasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler 99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Teknoloji İtimli ve Talep Çekimli İnovasyon Modeli 27
Şekil 2: Etkileşimli (Evrimsel) İnovasyon Süreci Modeli 28
Şekil 3: İnovasyon Hunisi 30
Şekil 4: İnovasyon Döngüsü 31
Şekil 5: İnovasyona Karşı Tutumların Oluşması 38
Şekil 6: Yaratıcılığın Üç Bileşeni 44
Şekil 7: Motivasyon Süreci 54
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 71
Şekil 9: Vroom'un Beklenti (Ümit) Kuramı 78
Şekil 10: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı 79
Şekil 11: Cranny ve Smith'in Motivasyon Modeli 80

KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	:	Aynı Eser
a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
A.Ö.F.	:	Açık Öğretim Fakültesi
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AHP	:	Analytic Hierarchy Process (Analitik Hiyerarşi Süreci)
Ar–Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
Birleşik Metal – İş	:	Birleşik Metal İşçileri Sendikası
Bkz.	:	Bakınız
BRİSA	:	Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
bs.	:	Baskı
C.	:	Cilt
çev.	:	Çeviren
ed.	:	Edition (Baskı)
Ed.	:	Editör
et al.	:	Et Alii (Ve Diğerleri)
GPS	:	Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
Inc.	:	Incorporation (Kuruluş)
İ.İ.B.F.	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İGİAD	:	İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
İŞKUR	:	Türkiye İş Kurumu
JIT	:	Just In Time (Tam Zamanında Üretim)
KAMU – İŞ	:	Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
KEYS	:	Yaratıcılık için İklim Değerlendirme Modeli
KİGEM	:	Kişisel Gelişim Merkezi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MESS	:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği

No.	:	Numara
OECD	:	Organisation for Economic Co–operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
REF	:	Rekabet Forumu
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurulu
t.y.	:	Tarih Yok
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TRIZ	:	Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch (Yaratıcı Problem Çözme Teorisi)
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vd.	:	Ve Diğerleri
Vol.	:	Volume (Cilt)
WPI	:	The Work Preference Inventory (İş Tercihleri Envanteri)
y.y.	:	Yayımcı Yok

GİRİŞ

Çağımızda, küreselleşme süreci ile birlikte giderek yoğunlaşan rekabet ortamının gerektirdiklerinin farkında olan işletmeler, kendileri için çok önemli olan insan kaynağını da kullanarak yeniliğe ve değişime açık hale gelmektedir. Bilgi ve paylaşımın önemi, değişim ve yenilik ihtiyacına hızla cevap verebilme ve insan faktörünün etkinliği, işletmenin nihai hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Günümüz küresel rekabet ortamında, değişim ihtiyacı sonucu depolanmış bilgi ve teknolojiden yola çıkılarak gerçekleştirilen inovasyon, işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmesinin anahtar rolünü üstlenmektedir. Değişen koşullara ayak uydurabilmek, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında yapılacak inovasyonlara bağlı olmaktadır. Buna göre, teknolojinin yardımıyla işletmede gerçekleşecek üretim süreci inovasyonları, maliyetleri düşürmekte ve yeni iş yapma yöntemleri geliştirilmesine olanak sağlayarak para, zaman ve insan kaynağı kayıplarını önlemektedir. Aynı şekilde, işletme içi organizasyonel uygulamalarda gerçekleştirilecek inovasyonlar iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlarda motivasyonu ve işe bağlılığı artırmaktadır. İşletmenin dış müşterilerini etkilemek adına gerçekleştirilecek ürün ve hizmet inovasyonları ile sunumsal (pazarlama) inovasyonlar ise, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirilen yeni ve yaratıcı ürün ve hizmetler ile bunları cazip kılacak reklam ve promosyonları kapsamaktadır. Bilginin ve teknolojinin son derece etkin kullanıldığı ve rekabetin en yüksek seviyeye ulaştığı günümüzde, inovasyon ve değişim hareketlerini ihtiyaç olarak gören ve bu yönde hareket eden işletmelerin rekabet ortamında kazançlı çıkması kaçınılmazdır.

Çağımızın bilgi, teknoloji ve para gibi kaynaklarla idare edilmesinin yanında, insan kaynağının bir numaralı üretim faktörü olarak kabul edildiği tüm işletmelerce kabul görmüştür. İnsan kaynağının, maddi kaynakları değerlendirecek ve işe yarar hale getirecek tek faktör olduğu bilindiğinden, insan kaynağını işletmeye çekecek, memnun ederek işletmede kalmasını sağlayacak ve verimini artıracak uygulamalara ağırlık verilmektedir. İşletmelerde ağırlığı artan insan kaynakları uygulamaları,

insana verilen değerin, anlayışın ve hoşgörünün temel göstergelerindendir. İşletmelerin insansız çalışamayacağı ve insanın ekonomik bir varlıktan öte psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışı terk edilmiş, hiyerarşiden uzak, esneklik ve özerklik uygulamalarını temel alan modern yönetim anlayışı benimsenmiştir. Çalışanların işletmeye bağlılıkları, işe karşı duydukları istek, heves, arzu ve memnuniyetleri, kısaca işletme başarısı için harekete geçmelerini sağlayan motivasyonları, işletmelerin nihai hedefi olan kar elde etme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalama ve itibar sahibi olma konusunda başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde işgören motivasyonunu ve iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmektedir.

Bu dönemde, bilginin ve teknolojinin geliştirilerek faydalı hale getirilmesi, kısaca işletmenin yaşaması için gereken inovasyona dönüştürülmesi, temelde insan kaynağı aracılığıyla gerçekleştirilecektir. Unutulmamalıdır ki, inovasyon süreci fırsatların yakalanması ve değerlendirilmesine yönelik fikrin ortaya atılmasıyla başlamaktadır. Fırsatları görmek ve soruna ya da ihtiyaca yönelik fikir üretmek bireylerin görevidir. Bu nedenle, her bireyin sahip olduğu yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılması, yaratıcı düşünce ve davranış sonucunda işletme ve bireyin kazançlı çıkması sağlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanları inovasyon konusunda motive edecek ve var olan yaratıcı potansiyeli açığa çıkaracak her türlü uygulamaya işletmelerde yer verilmektedir. İşletmede yaratılacak inovatif ve değişime açık bir işletme kültürü, çalışanları yaratıcı olmaya ve inovasyon yapmaya yönlendirecek, böylece işletmenin sağlığı için gerekli değişim ve yenilik hareketleri başlamış olacaktır.

Küresel rekabet ortamında rekabet avantajı yakalamak için inovasyon ve işgören motivasyonu işletmelerde var olan verilerdir. Bu iki önemli veriye bir arada etkin şekilde liderlik edebilen işletmeler, hem sürdürülebilir kalkınma kriterlerine ulaşmakta hem de rekabette adından söz ettirmektedir. Çünkü inovasyon sürecinde bireyin üstlendiği görev, finansman ve teknoloji kaynağından çok daha önemlidir. Meraklı, araştırmacı, öğrenmeye ve inovasyon gerçekleştirmeye istekli, pazar ihtiyacını önceden fark eden, bilgi birikiminden yararlanarak yaratıcı ve orijinal

fikirler öne sürebilme yeteneği olan kısaca yüksek motivasyona sahip bireyler, işletmeler için kaçırılmaması ve elde tutulması gereken kaynaklardır. Bu bağlamda, işletmede çalışanların motivasyonlarını yüksek seviyede tutmak, yaratıcılıklarına engel olacak faktörlerden kaçınmak, onlara serbesti ve özerklik sağlayacak esnek uygulamalara yer vermek, bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar ile şeffaflık sağlamak işletmelerin temel görevlerindendir. Ayrıca işletmede yaratılan inovatif işletme kültürü, inovasyon sürecine katkı sağlayan işgörenin motivasyonunu içsel olarak artıracaktır. Görüldüğü gibi, inovasyon ve motivasyon kavramları birbirleriyle etkileşim halindedir.

İşgören motivasyonunun işgörenin inovasyon performansına ne derece etki ettiği, işletme yöneticilerinin son dönemlerde merak ettikleri konulardan biri haline gelmiştir. İşletmenin başarılı olmasında ve bunu sürdürülebilir kılmasında önemli iki faktör olan inovasyon ve inovasyonu ortaya çıkaracak işgörenin sahip olduğu motivasyon dereceleri, bu konuda çeşitli araştırmaları gerekli kılmıştır. İşgören motivasyonunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin, bireylerin yaratıcılıklarını kullanarak inovasyon performansını belirlemesi, tez çalışmasının temel konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada öne sürülen sav, işgören motivasyonunun inovasyon performansına önemli düzeyde doğrudan etkisi olduğudur. Bu sav, kuramsal bir çerçevede incelenmektedir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, işletmeler için hayati önem taşıyan inovasyon ve inovasyon sürecinde bireylerin devreye girmesi sonucu oluşan yaratıcılık kavramlarından genel olarak bahsedilmiştir. Bu bölüm, teknik ve karmaşık bir kavram olan inovasyonun tanımı, tarihsel süreci, önemi, özellikleri, ilkeleri, türleri, inovasyon modelleri, süreci, başarılı ve başarısız olma nedenleri ile yaratıcılık kavramının tanımı, önemi, türleri ve sürecini içermektedir.

İkinci bölümde, inovasyon gerçekleştirmek için bireylerde olmazsa olmaz motivasyon kavramı derinlemesine incelenmiştir. Bu bağlamda, motivasyonun tanımı, süreci, unsurları, ilkeleri, türleri, işletme ve işgören açısından önemi, motivasyon kuramları ve özendirme araçlarından bahsedilmiştir. Çalışmada

motivasyon kavramları ve kuramları konusunda kullanılan kaynakların eski tarihli olması, konunun esas kaynağından yararlanma amacını gütmekte olup, söz konusu kavram ve kuramların günümüzde değişiklik göstermemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, işgörenlerin motivasyonlarının yaratıcılıklarına ve inovasyon performanslarına etkileri incelenmiştir. Bu bölümde, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler yapılan araştırmalarla desteklenerek açıklanmış, belirlenen inovasyon hedeflerine ulaşmada çalışanların farklı ve yaratıcı düşünmelerini sağlayan yaratıcı düşünme teknikleri ile yaratıcılığı ve inovasyon performansını engelleyen faktörler anlatılmış, son olarak inovasyonları ortaya çıkaran sebeplere ve inovatif şirket uygulamalarına örnekler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNOVASYON VE YARATICILIK KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

İnovasyon, günümüzün en dinamik ve karmaşık konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son dönemlerde sıkça söz edilen inovasyon terimi ile ilgili karmaşıklığı gidermek için birtakım temel kavramsal açıklamalarda bulunmak ihtiyaç halini almıştır. İnovasyondan ayrı düşünülmemesi gereken yaratıcılık ise bireylerin inovasyon sürecinde aldıkları rol sonucu gündeme gelmiştir. Yaratıcılık, inovasyon fikrinin ortaya çıkmasında en etkili araçtır.

1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramına genel bir bakış yapılacak olan bu bölümde, öncelikle inovasyon tanımının yapılması, ardından tarihsel gelişimi, türleri, özellikleri, ilkeleri, modelleri, inovasyon süreci ile başarılı ve başarısız olma nedenlerinden bahsedilecektir.

1.1.1. İnovasyonun Tanımı

İnovasyon kavramının çeşitli yazarlar ve akademisyenler tarafından yapılmış birçok tanımı bulunmakla birlikte, Latince *innovatus* kelimesinden türediği bilinmektedir. İnnovatus, "toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamına gelmektedir.[1] Bu Latince kelimenin Türkçe'de tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Bu kavramı tek kelimeyle ifade etmek mümkün olmamakta, içerisinde *buluş, icat, yenilik* ve *yenilikçilik* kavramları bulunan inovasyon sözcüğü ile anlatmak gerekmektedir.[2] İnovasyon kelimesi dilimize *buluş, icat* anlamına gelen İngilizce *invention* kelimesinden türeyen *innovation*

[1] http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx, (18.09.2010).
[2] Uğur Özgöker, Burç Maruflu, **AB Müzakere Sürecinde Girişim – İnovasyon ve Ulusal Rekabet Gücümüz**, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Aralık 2006, s. 15.

sözcüğünden geçmiştir. İngilizce'de *brainchild, coinage, concoction, contrivance, creation* ve *wrinkle* sözcükleri[3] de *innovation* sözcüğünün eş anlamlıları olarak kullanılmaktadır. Sırasıyla *buluş, icat edilmiş şey, düzenleme, icat, yaratma* ve *düzenek* anlamlarına gelen bu sözcükler, inovasyonun karmaşık ve çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir.

İnovasyon sözcüğü, Türk Dil Kurumu'nda yenileşim ve yenilik olarak tanımlanmıştır. Bu kelimelerin TDK'daki karşılıkları şu şekildedir:

1. *Yenileşim*: Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması.[4]
2. *Yenilik:* Yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği; eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme.[5]

Bu aşamada yenilik ve inovasyon kavramlarının tanımlarından bahsederek, aralarındaki ince ayrımı vurgulamak yerinde olacaktır.

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması amacıyla bilginin kullanımını kapsayan bir süreçtir. Daha kapsamlı olarak Luecke yeniliği, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci veya bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi ve somutlaşması şeklinde tanımlamıştır.[6] Bu tanımdan, bilginin dönüştürülerek gerçek hayata uyarlanmasının yenilik olduğu anlaşılmaktadır.

Kavrakoğlu, inovasyonun daha kolay anlaşılması amacıyla yenilik olarak ifade edilmesinin doğru fakat eksik olacağını ifade etmektedir. İnovasyonun temelinde yaratıcılık olgusunun bulunduğunu vurgulayan Kavrakoğlu inovasyonu, "yaratıcılığı kullanarak meydana getirilen yeniliğin faydalı bir hale dönüştürülmesi"[7]

[3] http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation, (13.09.2011).
[4] http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilsat&kelime=yenile%FEim&ayn=tam, (02.10.2010).
[5] http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yenilik&ayn=tam, (02.10.2010).
[6] Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 3.
[7] İbrahim Kavrakoğlu, **Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2006, s. 168.

şeklinde tanımlamıştır. Barker'a göre, işletmeler açısından inovasyon, müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratma sürecidir. Yaratıcılık ise bireylerin sahip olduğu ve bu süreci oluşturan beceri veya yetkinlikler kümesidir.[8] Yaratıcılık ve inovasyon kavramlarının sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu belirten bu tanımlardan, inovasyonun, yaratıcılık sonucu ortaya çıktığını ve belirli bir alana uygulanan ticari bir kavram olduğunu anlamak mümkündür.

OECD tarafından yayımlanan, teknolojik yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanmasına yönelik ilkeleri içeren OSLO Kılavuzu'nda inovasyon, "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi"[9] şeklinde tanımlanmıştır.

Bilimsel eğitim ve araştırmaları destekleyen Amerikan Ulusal Bilim Vakfı National Science Foundation'ın 2001 yılında düzenlediği bir seminerde ortaya konan inovasyon tanımı şu şekildedir: "İnovasyon, bilginin ve yeniliğin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir işgücü ve altyapıdır."[10]

Ateş, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimini inovasyon olarak tanımlamıştır.[11] İktisadi açıdan verilebilecek olan bu tanımda, sonuçta bir değer yaratacak olan inovasyonun maddi ve parasal yönüne dikkat çekilmiştir.

Freeman'a göre endüstriyel inovasyon, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya iyileştirilmiş bir sürecin ilk defa ticari kullanımı için

---

[8] Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası**, çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2002, s. 23.
[9] OECD, **Oslo Kılavuzu – Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, TÜBİTAK, OECD – Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, 2006, s. 50.
[10] National Science Foundation, **Information Technology Innovation Survey: Fall 2001**, Arlington VA USA, February 2004, s. 1.
[11] M. Rauf Ateş, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, İstanbul, t.y., s. 15.

yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticaret faaliyetlerini kapsamaktadır.[12] İnovasyon her alanda uygulanabildiği gibi, endüstriyel anlamda işletmede kullanılmak üzere yeni, iyileştirilmiş veya geliştirilmiş ürün ya da süreçleri içerdiğinde endüstriyel inovasyon adını almaktadır.

Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter, kapitalizmin gereklerini inovasyon, girişimcilik ve iş metotları üzerindeki yaratıcı yıkım (creative destruction) olarak nitelendirmektedir.[13] Bu söylemiyle inovasyonun önemine dikkat çeken Schumpeter, teknolojik değişimlerdeki buluş, inovasyon ve difüzyon (yayılım) arasındaki ayrımı dile getirmiştir. Schumpeter'e göre buluş, ürün ve süreçlerin ilk gelişimidir. İnovasyon, buluşun ekonomik uygulaması bir diğer ifadeyle ticarileştirilmesidir. Yayılım ise inovasyonun müşterilere veya rakiplere tanıtımını ifade eder.[14] Görüldüğü gibi, inovasyon keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil, değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedeflemektedir. İnovasyon ticari başarıyı gerektirdiğinden, ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece inovasyon gerçekleşmiş sayılmamaktadır.

Avusturyalı yönetim bilimci Peter Drucker inovasyonu, fırsatların kollanarak yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin insan ihtiyaçları için üretilmesi, kabul görmesi ve uygulanması olarak tanımlamıştır.[15] İnovasyon ile yeniliğin birbiriyle karıştırılmasının bir tuzak olduğunu vurgulayan Drucker, inovasyonun yenilikten farklı olarak değer yaratacağını belirtmiştir.[16] Değer yaratmayı hedefleyen inovasyon, bireylerin ihtiyaçlarının henüz ortaya çıkmadan fark edilmesini ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak insanlık yararına önemli yeniliklerin hayata geçirilmesini gerektirmektedir.

---

[12] Chris Freeman, Luc Soete, **Yenilik İktisadı**, çev. Ergun Türkcan, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, Kasım 2003, s. 4.
[13] Thomas K. McCraw, **Prophet of Innovation**, The Belknap Press of Harvard University Press, USA, 2007, s. ix.
[14] Giovanni Dosi, "The Research on Innovation Diffusion: An Assessment", **Innovation, Organization and Economic Dynamics: Selected Essays**, Edward Elgar Publishing, UK, 2000, s. 117.
[15] Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper&Row Publisher Inc., New York, 1985, s. 14.
[16] Peter F. Drucker, **Management Challenges For The 21st Century**, Perfect Bound Publishing, New York, 1999, s. 86.

Yapılan tanımlama ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi, yenilik kelimesi inovasyon kavramını tarif etmek için yetersiz kalmaktadır. Çünkü her inovasyon içerisinde bir yeniliği barındırırken, her yenilik bir inovasyon değildir. İnovasyon, yeniliğin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülerek ticarileştirilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmada, değer yaratacak inovasyon terimi kullanılacaktır.

1.1.2. İnovasyonun Tarihsel Gelişimi

İnovasyon yeni bir kavram olmamakla birlikte, son dönemlerde teknolojinin hızla ilerlemesi ve değişim ihtiyacının gündeme gelmesi sonucu daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Kısaca bir buluşun gerçekleşmesi ve bu buluşun ticari hayatta kullanılmaya başlanması olarak tanımlayabileceğimiz inovasyon, çok eski tarihlere dayanmaktadır. Tablo 1'de belli başlı inovasyonlar tarihleri ile birlikte verilmiştir.

Tablo 1: İnovasyonun Tarihsel Gelişimi

İnovasyonun Adı	**Yıl**	**İnovasyonun Adı**	**Yıl**
Tekerleğin Bulunuşu	M.Ö. 3000	Telgraf	1837
İlk Gözlem Evi	M.Ö. 1450	Telefon	1876
Roma Su Yolları	M.S. 128	Röntgen	1895
Krank Milinin Keşfi	834	Zeplin Balonu	1900
İlk Buhar Makinesi	1698	Uçak	1903
İlk Buhar Motoru	1725	Turbo Jet Motoru	1930
İlk Çalar Saat	1787	Radar	1937
İlk Buharlı Gemi	1787	Xerox Fotokopi	1937
Elektrik Bataryası	1800	Naylon	1938
Elektrik Ampulü	1810	Elektronik Bilgisayar	1946
Elektrik Jeneratörü	1831	Polaroid Kamera	1947
Buzdolabı	1834	İlk Uydunun Gönderilmesi	1957

Kaynak: Bekir Sami Oğuztürk, Musa Türkoğlu, "Yenilik ve Yenilik Modelleri", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, C. 3, S. 1, Fırat Üniversitesi Yayınları, Isparta, Ekim 2004, s. 16.

1698 yılında Thomas Savery tarafından icat edilen buhar makinesinin 1763 yılında James Watt tarafından verimli ve kullanışlı hale getirilerek tekstil sektöründe

ilk kez kullanılmaya başlanması,[17] üretimde makineleşmenin yaygınlaştığı buharla pamuğun evlenmesi olarak nitelendirilen birinci sanayi devrimini ateşleyen en önemli inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmenin ardından, tabloda da görüldüğü gibi özellikle 19. yüzyılda gerçekleşen ve dünya inovasyon tarihinde yer bulan inovasyonlar, teknolojik yeniliklerin sanayiye ve ekonomik büyümeye etkilerine dikkati çekmiştir. Ancak, bu dönemde inovasyonun ekonomik büyümeye nasıl etki ettiği konusunda az sayıda çalışma yapılmıştır.

Tarihsel açıdan bakıldığında, iktisat kuramında ilk ekonomistlerden Adam Smith, Karl Marx ve John Stuart Mill tarafından teknolojik yeniliğin önemli bir değişken olduğu ele alınmış ve incelenmiştir. Birinci sanayi devriminin şahitleri olan bu ekonomistler değişimi, sanayileşmeyi ve rekabeti hızlandıran unsurun teknolojik yenilikler olduğunu gözlemlemişlerdir.[18] Böylece, inovasyonun değeri anlaşılmış, teknolojik yeniliklerin inovasyonlara hız kazandırdığı ve ülke ekonomileri için önemli bir değişken olduğu anlaşılmıştır.

1939 yılında Schumpeter, inovasyonun ekonomik büyümedeki önemine değinen ilk ekonomist olmuştur. Schumpeter'e göre, ekonomik büyümenin kaynağı yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılımının sağlanmasıdır.[19] Teknolojilerin en iyi şekilde işlenerek insan yararına kullanılması sonucu işletmeler maksimum kar elde edecek, dolayısıyla ortaya çıkarılan inovasyonların ülke ekonomisine katkısı büyük olacaktır.

İnovasyon üzerine yapılan çalışmalar 2. Dünya Savaşı'ndan sonra artış göstermiştir. Çalışmaların sayısının artışında, savaş döneminde askeri araştırmaların, savaş sonrasında ise sanayi alanında araştırma ve geliştirme (Ar–Ge) faaliyetlerinin

[17] William F. Ogburn, Dorothy Thomas, "Are Inventions Inevitable? A Note on Social Evolution" **Political Science Quarterly**, Vol. 37, No. 1, The Academy of Political Science, 1922, s. 90.
[18] Erol Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, t.y., s. 15.
[19] Nuray Korkmaz, **Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2004, s. 12.

ve teknolojik yeniliklerin etkisi büyüktür.[20] Savaşın etkilerinin azaldığı yıllarda, bilgisayarların mal ve hizmet üretiminde kullanılmasıyla, ikinci bir sanayi devriminin başladığını ve bu devrimin elektronik alanında gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

1980'li yıllara gelindiğinde, iletişim alanında birçok inovasyon gerçekleştiği görülmektedir. Üçüncü sanayi devrimi olarak adlandırabileceğimiz bu dönemde ulus içi ve uluslararası iletişimin çeşitli ağ yapılarıyla güçlendirilmesi, internet aracılığıyla küreselleşmenin tüm dünyayı sarmasına neden olmuştur.[21] Bu bağlamda, küreselleşmenin getirdiği rekabet baskısı, işletmelerin yeni arayışlar içerisine girmesini gerektirmiş, bu arayışlar sırasında üretim ve yönetim alanında çeşitli yöntemlerin kullanılmasının gerekliliğinin farkına varılmıştır.

Bu dönemde, özellikle Japon işletmeleri teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak yaptıkları ürün inovasyonları ve uyguladıkları yeni yönetim anlayışları ile kalite ve verimlilik alanında sıçrama gerçekleştirmişlerdir. Japon işletmelerinin yarattığı üstün rekabet gücünü bir tehdit olarak gören ABD'li işletmeler, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması ve kalite yönetimi gibi konularda politikalar geliştirmiştir. Bu dönemde ABD'li işletmelerin yanında diğer gelişmiş ülke işletmelerinde de kitle üretiminden esnek üretime geçilmiş, *yalın üretim,*[22] *toplam kalite yönetimi,*[23] *altı sigma*[24] ve *tedarik zinciri iyileştirme*[25] gibi yeni yönetim kavramları uygulanmaya

---

[20] Erol Eren, "İşletmede Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları", **Yönetim – İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, C. 1, S. 4, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s. 49–50.

[21] Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1998, s. 81.

[22] Yalın Üretim: En az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve en hatasız üretimi, müşteri talebine uyabilecek şekilde, israfsız, tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanarak gerçekleştirmeye odaklanan üretim ve yönetim biçimidir. (Bkz. Erdal Özkol, "Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, İzmir, 2004, s. 122.)

[23] Toplam Kalite Yönetimi: Müşteri tatmininin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi için işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi artırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim sistemi, faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini gerektirir. (Bkz. Mehmet Şahin vd., **Yönetim Organizasyon**, Ed. Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Ağustos 2008, s. 210.)

[24] Altı Sigma: Ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi veren istatistiksel bir ölçümdür. Sürecin sıfır hatalı konumdan ne derece saptığını gösterir. (Bkz. Yılmaz Argüden, "Ne Kadar Hataya Tahammülünüz Var?" (Çevrimiçi) http://www.arguden.net/makale.aspx?id=121, (23.01.2011))

başlanmıştır.[26] Son dönemlerde, işletme başarısı için gerçekleştirilen üretim süreci inovasyonları da hız kazanmıştır.

Görüldüğü gibi, inovasyon sanayi devrimlerini hızlandıran, ülkeler düzeyinde ekonomik büyümeyi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan, eski tarihlerden beri var olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda inovasyon üzerine yapılan akademik çalışmaların çokluğu, bu konunun önemine ve gerekliliğine dikkat çekmektedir.

1.1.3. İnovasyonun Önemi

Değişen rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması, yaratıcı ve pratik çözümlerin iş hayatına aktarılmasını gerektirmektedir. İşletmeler, serbest rekabet piyasalarında ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.[27] Günümüzün değişen koşullarında maliyet ve kalite asgari düzeyde gereksinimler olarak görülmekte, rekabet üstünlüğü için sadece düşük maliyet ve yüksek kaliteye önem vermenin yetersiz olduğu bilinmektedir. Bugün, yeni pazarlar yaratabilme, müşterilere daha fazla katma değer sağlama ve küresel ölçekte inovasyonlar yapabilme rekabet gücünü sürdürülebilir kılan uygulamalardır.[28] Günümüzde başarılı işletme olmanın anahtar rolü, köklü ve radikal inovasyonları hayata geçirmektir. Çünkü işletmeler, yaptıkları inovasyonlar ile hem yeni pazarlar yaratabilmekte, hem var olan pazarlarda tutunabilmekte, hem de girişimcilerin önünü açabilmektedir.

Başarılı bir inovasyon süreci sonunda geliştirilen yeni ürün ve hizmetler, yeni piyasalara hareketlilik kazandırmakla birlikte girişimciler için büyüme imkanları yaratmaktadır. İşletmeler açısından baktığımızda, inovasyon uygulamaları ile

---

[25] Tedarik Zinciri İyileştirme: Tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme, para ve bilgi akışının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi yönetimidir. (Bkz. Gülşen Akman, Atakan Alkan, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, İstanbul, 2006, s. 24.)

[26] TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi REF, **Ulusal İnovasyon Girişimi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2006, s. 22.

[27] İsmail Ünver, "İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, s. 179.

[28] TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi REF, **a.g.e.**, s. 22.

verimliliğin arttığı, maliyetlerin azaldığı, daha yüksek düzeyde karlılık ve istihdam kapasitesi yaratıldığı görülmektedir.[29]

Çağımız hız çağı olduğundan moda, tüketici zevkleri, rekabet, reklam faaliyetleri ve teknoloji, ürün yaşam süresini kısaltmaktadır. Zamanın gereklerine ve günün modasına ayak uydurmak amacıyla yenilikleri hayata geçirmek, ürünleri sürekli geliştirmek, yeni reklam ve pazarlama yöntemleri uygulamak ile kalitede artış ve yeniliklere yönelmek, ürün yaşam süresini uzatmak için temel koşul olmaktadır.[30] Bu durumda işletmelere değişime ayak uydurabilmek amacıyla inovasyon yapmanın yanı sıra, inovasyonu sürdürülebilir kılma ve kaliteli ürünleri üretip müşteriye tam zamanında en iyi şekilde sunma gibi önemli görevler düşmektedir.

Günümüzün değişen koşulları işletmeleri daha fazla inovasyon yapmaya itmektedir. Çünkü inovasyon yapan işletmeler, şu an için benzersiz bir rekabet avantajına sahip olmaktadır. Yönetici ve çalışan tatmini ile enerjik ve yaratıcı bir iş çevresine sahip olmak gibi çalışanlara yönelik avantajlar yaratan inovasyon, yüksek müşteri tatmini gibi müşterilere yönelik faydalar da sağlamaktadır. Son olarak, işletmelere yüksek itibar, verimlilik artışı, yeni pazarlar yaratma ve müşteri portföyünün artması gibi avantajlar kazandırmaktadır. Bu durum inovasyonun, büyüme, gelişme ve piyasada lider duruma geçmedeki rolünü açıklamaktadır.

İnovasyon sadece işletmelere kazanımlar sağlamamakta, dolaylı olarak ülkelere de çeşitli avantajları olmaktadır. Ülkeler açısından inovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması ile toplumun bilgi birikimi artmakta, piyasa gelişimi desteklenmekte, uzun vadede refah artışı sağlanmakta ve yaşam standardı yükselmektedir.[31] İktisadi açıdan bakıldığında ise ülkeler, ihracat oranları arttığı ve iç talep yüksek olduğu sürece ekonomik büyüme sağlamakta, bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olması da inovasyon performansının yüksek olmasına bağlı

[29] Özgöker, Maruflu, **a.g.e.**, s. 30.
[30] Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası…**, s. 22.
[31] TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi REF, **a.g.e.**, s. 22.

olmaktadır.[32] İnovasyon, ülkelerin gerek toplumsal gerekse ekonomik olarak kalkınmasını sağlayan önemli bir faktör halini almıştır.

Günümüzde küreselleşme neticesinde ülkeler, sahip olduğu çok uluslu işletmelerin sayısını, inovasyona verdiği önemi ve ayırdığı kaynağı artırdıkça, işletmelerin ve ülkelerin sağladığı avantajlar fazlalaşacaktır. Özellikle bilgi stokunun artması ve işletmelerin bunu teknolojiyle birlikte en iyi şekilde değerlendirmesi, sadece işletmelere değil ülkelere de küresel ortamda avantaj sağlamaktadır. Sonuç olarak, değişime ayak uydurmak için yapılan inovasyonun, rekabetin ve kalkınmanın anahtar rolünü üstlendiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, büyümenin itici gücünün inovasyon gerçekleştirmek olduğunun bilincinde olan işletmeler, Ar–Ge faaliyetlerine önem vermekte, bu alanda çalışan nitelikli personel sayılarını gün geçtikçe artırmaktadır.

1.1.4. İnovasyonun Özellikleri

İşletmelere karlılık ve rekabet avantajı, dolayısıyla ülkelere ekonomik büyüme ve küresel ölçekte rekabet üstünlüğü sağlayan inovasyonun ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanabilir:[33]

- İnovasyon, alt sistemler dikkate alınarak geliştirilir. Bir diğer ifadeyle bir inovasyon, diğer teknoloji ve tamamlayıcı ürünlerin kullanılmasıyla ortaya çıkarılır.
- İnovasyon, geriye dönmezlik özelliği gösterir. Böylece, ortaya çıkarılan bir inovasyon, eskisinin yerini almakta ve eskisi artık kullanılmamaktadır. Bunun sebebi, inovasyonun performans ve maliyet üstünlüğü sağlamasıdır.
- İnovasyon kümülatif, bir diğer ifadeyle biriken bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla geliştirilen bir inovasyon, daha önce ortaya konulan

[32] Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Ankara, Mayıs 2007, s. 31.
[33] Hilal Yılmaz, **Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Rekabet Kurumu – Uzmanlık Tezleri Serisi No: 44, Ankara, 2003, s. 5–6.

inovasyonlar ve bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi, başka inovasyonların geliştirilmesine de temel oluşturur.

- İnovasyon, belirsizlik, risk alma, derinlemesine araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içerir. Bir inovasyon faaliyetinin sonucu önceden tahmin edilememekte, başarısız olma riski göze alınmaktadır. İnovasyon konusu hakkında araştırma yapılması ve bu konuda uzmanlaşılması, ardından sonucun test edilmesi gerekmektedir.

Bunların dışında inovasyon, taklit yoluyla yayılma riski taşımaktadır. Ayrıca inovasyonun, işletmenin amaçlarını daha etkili biçimde gerçekleştiren örgütsel bir değişim aracı olduğundan ve son olarak üretim fonksiyonunda niceliksel ve niteliksel bir etki meydana getirdiğinden bahsetmek mümkündür.[34] Bir diğer ifadeyle inovasyon, işletme düzeyinde verimliliği hem miktar hem de kalite açısından olumlu etkileyen önemli bir faktördür.

1.1.5. İnovasyon İlkeleri

İşletmelerin, inovasyonun sağladığı avantajlardan yararlanması için, inovasyon sürecini en iyi şekilde gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır. İnovasyon sürecinin başarısız olmasını önlemek amacıyla işletmelerin, inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde birtakım ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. İnovasyon ilkeleri aşağıdaki gibi sayılabilir:[35]

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun *gerekliliği ilkesi,*
- Ar–Ge faaliyetlerinin inovasyonla ve inovasyonu oluşturan elemanlarla karıştırılmaması gerektiğini içeren *ayırma ilkesi,*
- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kar hedefine yöneldiği *kara ve kazanca yönelme ilkesi,*
- İnovasyonun sadece belirli bir zaman içinde değil devamlı şekilde sürdürülmesini belirten *dinamiklik ilkesi,*

[34] Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası…**, s. 19–20.
[35] **A.e.**, s. 23–26.

- İnovasyonun bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olduğunu anlatan *radikallik ilkesi,*
- Toplumun hazır ve en çok ihtiyaç duyduğu zamanda inovasyonun ortaya çıkması gerektiğini içeren *zamanlama ilkesi,*
- Bir inovasyon faaliyetine başlanmadan önce nitelik ve nicelik açısından birçok verinin toplanması için *veri tamlığı ilkesi,*
- İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerektiğini anlatan *çok yönlülük ilkesi,*
- Bütçede inovasyon için ek kaynak ayrılmasını belirten *kaynak bulma ilkesi,*
- Başarılı olmayacağı anlaşılan seçeneklerin önceden elenmesi amacıyla *erken seçenek eleme ilkesi,*
- İnovasyonun *planlı olması ve kabul görmesi ilkesi* ile uygun olmayan şartlarda inovasyonun *reddedilme ilkesi,*
- Verimlilik artırmak için üretim kaynaklarından *ek fazlalık üretme ilkesi,*
- İnovasyon projelerinin, karmaşıklığı önlemek amacıyla *basit olma ilkesi.*

İnovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde yararlanılan bu ilkelere uygun olarak hayata geçirilen inovasyon projeleri başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde, inovasyon faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak, işletme için olumsuz etkiler yaratabilmekte ve inovasyona olan inancı ortadan kaldırabilmektedir.

1.1.6. İnovasyon Türleri

Çalışmanın başından beri yapılan açıklamalar, inovasyonun teknolojik yenilikler sonucu oluşan ekonomik bir ifade olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak inovasyonu bu şekilde açıklamak yeterli olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki, inovasyon teknik ve maddi bir konu olduğu kadar, düşünsel ve mantıki bir yöne de sahip bulunmaktadır. İnovasyonun içeriğine ilişkin ayrıma gitmeden önce, sırasıyla yapılış şekline, büyüklüğüne ve pazarda yaratacağı etkilere göre farklı sınıflandırmalarına değinmek yararlı olacaktır.

Öncelikle inovasyonun yapılış şekline göre *dikey bilgi* ve *yatay bilgi* ayrımından bahsetmek mümkündür:[36]

1. *Dikey Bilgi ile Yapılan İnovasyon:* Bir konuyu derinlemesine araştırmak, daha önce hiç yapılmamış olanı ortaya çıkarmak ve Ar–Ge faaliyetleri ile yeni bir bilgi yaratmaktır.
2. *Yatay Bilgi ile Yapılan İnovasyon:* Bir alanda veya sektörde var olan bir uygulamayı başka bir alana veya sektöre uyarlayarak yeni bir model yaratmaktır. Buna *bilgi kaldıraçlama* da denilmektedir. İnovasyonun yatay bilgi ile gerçekleştirilmesine en iyi örnek, dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden biri olan Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen *Tam Zamanında Üretim*[37] *(Just In Time)* Sistemi verilebilir. Bu sistem, ayrı bir depo kullanmadan raflardaki stoklarla satışlarını sürdüren bir süpermarketten esinlenerek uygulanmaya başlanmıştır.

İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre *radikal inovasyon* ve *artımsal (aşamalı) inovasyon* olarak ikiye ayrılmaktadır:[38]

1. *Radikal İnovasyon:* Var olan teknoloji ve yöntemlerden tamamen farklı bir inovasyonu dünyaya sunmaktır. 1824 yılında New York'ta kurulan ve bölgenin en eski teknoloji üniversitesi olan Renssellar Polytechnic Institute'tan bir grup araştırmacıya göre, radikal inovasyonun taşıması gereken özellikler şunlardır:
   - Yeni performans özelliklerinin bulunması,
   - Bilinen performanslardan beş ya da daha fazla kat özellik içermesi,
   - Maliyetleri %30 ya da daha fazla azaltması,
   - Rekabetin temelini değiştirmesi.

[36] Burcu Özçelik, "İnovasyon İçin Özgüven Şart" (Çevrimiçi) http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3081&G=1, (11.11.2010).
[37] Tam Zamanında Üretim: Gerekli zamanda, gerekli yerde, gerekli malzemeyi bulundurmayı amaç edinen, gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan, bütün üretim faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Temel amacı, sıfır stok ve sıfır hatadır. (Bkz. Zafer Erdoğan vd., "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİ'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 16, Kütahya, Aralık 2006, s. 192.)
[38] Luecke, **a.g.e.**, s. 3–8.

Avantajları: Rekabetin temelini, inovasyonu hayata geçiren kişi ya da kurum lehine değiştirme potansiyeli taşımaktadır.

Dezavantajları: Radikal inovasyon projeleri riskli ve pahalıdır. İyi bir sonuca ulaşmak uzun yıllar çalışmayı gerektirmektedir. Ayrıca, bu süreç içinde hiçbir sonuca ulaşamama gibi bir risk de taşımaktadır.

2. *Artımsal İnovasyon:* Var olan teknoloji ve yöntemler kullanılarak bir inovasyon ortaya çıkarmaktır. Var olan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder hale getirilmesidir.

   Avantajları: Radikal inovasyona göre daha güvenli ve daha ucuzdur. Makul bir zaman içerisinde sonuç alma olasılığı daha güçlüdür.

   Dezavantajları: Bir şirketin rekabet gücünü garanti altına alamamaktadır.

İnovasyon, pazarda yaratacağı etkiler bakımından *köklü (şiddetli) inovasyon* ve *küçük inovasyon* şeklinde sınıflandırılabilir:[39]

1. *Köklü İnovasyon:* İnovasyon gerçekleştiren işletmeye, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli bir ürün veya maliyeti düşürücü üretim süreci geliştirmesi ile önemli bir pazar gücü kazandırmaktadır.
2. *Küçük İnovasyon:* İnovasyon gerçekleştiren işletmeye önemli bir pazar gücü sağlamazken, rakiplerine karşı bir miktar rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Açıklaması ve anlaşılması kolay olan bir diğer ayrım ise inovasyonu içeriği açısından değerlendiren tanımlama modelidir.[40] OSLO Kılavuzu'nda bu model dikkate alınarak inovasyon sınıflandırması yapılmıştır. Kılavuzda inovasyon ürün, süreç, sunumsal (pazarlama) ve organizasyonel inovasyon olarak dört türe ayrılmıştır. Bu ayrıma göre, inovasyonu teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

[39] Yılmaz, **a.g.e.**, s. 5.
[40] Arife Yılmaz, "İnovasyon Tanımlama Modelleri", (Çevrimiçi) http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77:inovasyon-tanimlama-modelleri&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27, (22.01.2011).

1.1.6.1. Teknolojik İnovasyon

Teknolojik inovasyon, hem ürünü yani mal veya hizmeti hem de süreci kapsamaktadır. Yeni bir ürün veya sürecin geliştirilmesinin yanında, mevcut ürün veya süreçlerde yapılan önemli teknolojik değişiklikler de teknolojik inovasyon kapsamına girmektedir.[41] Gerçekleştirilen inovasyonun teknik ve maddi olması nedeniyle teknolojik inovasyon olarak adlandırılan bu tür, kendi içinde ürün ve süreç inovasyonu olarak ikiye ayrılmaktadır. Ürün inovasyonları pazar ve müşteri odaklı iken, süreç inovasyonları daha çok işletmenin üretim ve dağıtım aşamasını ilgilendiren bir inovasyon türüdür.

1.1.6.1.1. Ürün İnovasyonu

Günümüzde, müşteri ihtiyaçları değişmekte ve teknoloji hızla ilerlemektedir. Bu durum, ürünlerin kullanım sürelerini kısalttığından piyasaya yeni veya geliştirilmiş ürünlerin sürülmesini gerektirmektedir. Bir işletmenin müşteri talepleri doğrultusunda, ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerde değişiklik ve yeniliklere yer vermesine ürün inovasyonu denilmektedir.[42] Burada ürün kelimesi hem malı hem de hizmeti içermektedir.

OSLO Kılavuzu'na göre ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu yenilik ya da iyileştirmeler, malzemelerde, kullanım kolaylığında ve diğer teknik veya işlevsel özelliklerde gerçekleştirilmektedir.[43]

Ürün inovasyonu, yeni bir ürünün geliştirilmesi, üretilmesi ve pazara sunulmasını içeren bir süreçtir. Buradaki yeni kavramı, işletme için yeni veya sektör için yeni olabilir. Ürün inovasyonunda asıl amaç, tüketicilere yeni özellik ve fayda

[41] Hatice Çalıpınar, Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir 2007, s. 447.
[42] Hasan K. Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 137.
[43] OECD, **a.g.e.**, s. 52.

sağlayan bir ürün sunmaktır.[44] Müşteri ihtiyaçlarının öngörülüp fikir ortaya atılması sonucu yeni ürün geliştirilmesi veya mevcut ürünün iyileştirilmesi, ürün inovasyonu sürecini oluşturmaktadır.

Ürün inovasyonunun işletmeler açısından amacı, pazar payını korumak ve geliştirmektir. Aynı zamanda, yeni ürünler işletmelerin karlılığını artırmaktadır. Son yıllarda ürün inovasyonunun artış göstermesinin bir diğer nedeni ise işletmelerin büyüme isteğidir. Çünkü piyasaya yeni ürün sunamayan işletmeler büyümeyi başaramamakta ve rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır.[45] Hatta bu işletmelerin piyasadan silinmesi bile mümkün olabilmektedir. Bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güç ürün inovasyonudur. Yeni ürün üretimi, başarıya giden yolun anahtarı ve küresel rekabetin mihenk taşıdır.

İnovasyon gerçekleştirme özelliği ile tanınmış Amerikan şirketi 3M, ürün inovasyonunun içeriğini A, B ve C tipi yenilik olarak üçe ayırmıştır:[46] 3M'e göre, A tipi yenilik en radikal olanıdır. Bu yenilik tipinde yeni bir pazar ve sektör yaratılır. Dile getirilmemiş ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Örneğin, 3M tarafından üretilen saten dekoratif kurdeleler ve mikro fiber mutfak bezleri birer A tipi yeniliktir. B tipi yenilik, müşterinin talep ettiği bilinen bir ürünle ilgilidir. Bu yenilik, rekabet tabanını değiştirir ve yeni uygulama alanları bulur. Yine 3M tarafından geliştirilen tanecikli respiratör (solunum maskesi) B tipi yeniliğe örnektir. Son olarak C tipi yenilik ise ürünlerin alanını genişletmekte olup, dile getirilen müşteri ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Farklı tip ve renklerde üretilen temizleme bezleri C tipi yeniliğe örnek gösterilebilir. B ve C tipi yeniliklerde müşteri isteği bellidir ve bu isteğe cevap verme yolları aranır.

İnovasyon, çoğu zaman basit fakat fark yaratan fikirlerin başarıyla uygulanması sonucu kendini gösterir. Örneğin, market arabalarının ve tekerlekli bavulların geliştirilmesi, dünyada büyük bir pazar yaratarak müşterilerin yaşamını

---

[44] Mahmut Özgün, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik", **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, s. 155.
[45] Bekir Sami Oğuztürk, "Firmalarda Ürün Yeniliği: Gülbirlik Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, Şubat 2007, s. 43.
[46] Yılmaz Ürper vd., **Girişimcilik**, Ed. Yavuz Odabaşı, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Haziran 2005, s. 52.

kolaylaştırmıştır.[47] Bir fikrin canlanması ile inovasyonun ilk adımı atılmış olmaktadır. Buna değişik bir örnek ise, cırt adı verilen bir çeşit fermuar gösterilebilir. Cırt fermuarın ortaya çıkışında bir bitki tohumundan yararlanılmıştır. Bir mühendis, tarlada ayağına bu dikenli tohumun yapışması sonucu cırt fermuar fikrini bulmuş ve sağlanan teknoloji ile üretim gerçekleşmiştir.[48] Bu örnekte de görüldüğü gibi, yaratıcılık olgusunun nereden ne şekilde çıkacağı belli olmamaktadır. İnovasyon için önemli olan, bu hayal gücü ile fikri somut bir ürün ya da hizmete dönüştürebilmektir.

Küçük çaplı yenilikler veya iyileştirmeler, rutin yükseltmeler, düzenli mevsimsel değişiklikler, diğer müşteriler için üretilen ürünlerden farklı özellikler içermeyen tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar ve tasarım değişiklikleri ürün inovasyonu kapsamına girmemektedir.[49] Ürünlerle ilgili bir yeniliğin ürün inovasyonu adını alabilmesi için köklü, sürdürülebilir ve geniş bir hedef kitleye hitap eden bir yenilik olması gerekmektedir.

Ürün inovasyonu örnekleri, kameralı ve internet özellikli cep telefonları, yeni teknolojilerle üretilen küçük ev aletleri, kablosuz internet sistemleri, tüketici yararına üretilen yeni gıda ürünleri, enerji tüketimini azaltan ürünler ve benzeri ürünlerdir. Hizmet inovasyonu da bir ürün inovasyonudur. Temelinde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, satış sonrası hizmetler ve dağıtım kanallarının akıllıca kullanılması önemli yer tutmaktadır. Hizmet inovasyonu örnekleri ise internet aracılığıyla sipariş sistemi, internet bankacılığı, yeni banka kredisi türleri, ürün bilgilerine yönelik internet sitelerinin kurulması, akıllı kartların tanıtımı gibi hizmetlerdir.[50]

İnovasyonla özdeşleşmiş olan Japon Sony firmasının geliştirdiği "Walkman" ürünü, dünya için yeni bir ürün olması açısından radikal ürün inovasyonuna güzel bir örnektir. Aynı şekilde 3M firmasının geliştirdiği "Scotch Brite™" Mikro Fiber Mutfak Bezi, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yüksek tekstil teknolojilerinin kullanımıyla şekillenmiş önemli bir ürün inovasyonudur. Türkiye'nin

[47] Elçi, **a.g.e.**, s. 5.
[48] Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s. 170.
[49] OECD, **a.g.e.**, s. 152–153.
[50] **A.e.** s. 153–154.

ilk çevrimiçi yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" ise bir hizmet inovasyonu örneğidir. Bilişim teknolojilerinin tüm imkanları ile desteklenerek geliştirilen sitede, siparişler tamamıyla interaktif bir ortamda gerçekleşmektedir.

1.1.6.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreçler malzeme, para, bilgi ve insan kaynağı gibi girdileri, müşteriye değer katacak şekilde dönüştürerek fayda, ürün, hizmet, bilgi ve karar gibi çıktıları sağlayan faaliyetlerdir.[51] Süreç inovasyonu ise bu faaliyetlerin, bir diğer ifadeyle üretim, dağıtım ve teslimat yöntemlerinin yenilenmesi ile ilgilidir.

Oslo Kılavuzu'nda yapılan tanıma göre süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon türü, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.[52] Süreç inovasyonunda, var olan süreçlerde tamamen yeni bir yöntem kullanılabileceği gibi, iyileştirilmiş veya geliştirilmiş bir yöntem de kullanılabilir.

Süreç inovasyonlarında asıl amaç, süreçleri yaratıcı devrimlere tabi tutarak işletmeyi daha verimli hale getirmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi artırmaktır. Kısaca süreç inovasyonu, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı hedefleyen bir inovasyonu içermektedir.[53]

Günümüzde, süreç inovasyonları işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha kaliteli ve daha etkin üretebilmek, güçlü bir rekabet avantajı kaynağıdır. Ancak süreç inovasyonu, sadece enerji, hammadde ve malzeme kullanımında verimliliği artırma olarak düşünülmemelidir. Örneğin, işletmenin bilgi sisteminin bilgisayar ortamına aktarılması veya işletmenin itibarını sarsıcı iş kazalarını en aza indirgeyecek yeni yöntemlerin kullanılması da bir süreç

[51] http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans-iyilestirme/surec-yonetimi-organizasyona-ve-topluma-deger-katar.html, (20.11.2010).
[52] OECD, **a.g.e.**, s. 53.
[53] Arman Kırım, **Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri**, Om Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2008, s. 73.

inovasyonudur.[54] Süreç inovasyonları maliyet, zaman, kalite ve esneklik konularının optimize edilmesini gerektirmektedir.

Süreç inovasyonu ile ürün inovasyonu birbirini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Ürün inovasyonları ile sunumsal ve organizasyonel inovasyonlar, süreç inovasyonu kapsamında kabul edilebilmektedir. Çünkü üretim ve iş süreçlerinde değişiklik yapılmadan diğer inovasyon türleri hayata geçirilemez.

Süreç inovasyonu örnekleri, otomatik ambalajlama, bilgisayar destekli ürün geliştirme, bilgisayarlı kalite kontrol teçhizatı, elektronik takas sistemi, elektronik bilet kesme sistemi ve benzeri yöntemlerdir.[55]

Tam Zamanında Üretim Sistemi, süreç inovasyonuna verilebilecek en iyi örnektir. Bu sistem sayesinde ihtiyaç duyulan ürünler, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilerek, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızlı cevap verme esnekliği sağlar.

1.1.6.2. Teknolojik Olmayan İnovasyon

Gerçekleştirilen inovasyonun düşünsel ve mantıki olması nedeniyle, teknolojik olmayan inovasyon olarak adlandırılan bu tür, kendi içinde sunumsal ve organizasyonel inovasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.1.6.2.1. Sunumsal İnovasyon

Sunumsal inovasyon, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı, promosyonu veya fiyatlandırmasında yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan uygulamaların iyileştirilerek gelişkin hale getirilmesidir.[56] Kısaca, müşteriler açısından çekiciliği artırmak amacıyla ürünün sunumuna yönelik inovasyonlardır.

---

[54] Özgün, **a.g.e.**, s. 156–157.
[55] OECD, **a.g.e.**, s. 154–155.
[56] **A.e.**, s. 53.

Günümüzde işletmeler, rekabet edebilmek ve kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmek için yeni pazarlama yöntemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.[57] Bu aşamada sunumsal inovasyon devreye girmektedir. Sunumsal inovasyonun başarısı, hedef kitlenin iyi tanınmasını, mevcut ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanında gizli gereksinimlerinin de algılanmasını gerektirir. Böylece, işletme rekabet avantajı yakalayabilmektedir.

İşletmenin asıl amacı olan kar elde edebilme, sunumsal inovasyonun ne derece etkin yapıldığına bağlıdır. Son derece büyük bir öneme sahip olan sunumsal inovasyon bir diğer ifadeyle geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekmek amacıyla yeni yöntemlerle tasarlanması ve pazarlanması, işletmelerin pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar.[58] Aksi takdirde, teknolojik inovasyon yapan bir işletmenin sunumsal inovasyonu başarılı şekilde yapamaması durumunda, yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir.

Ürünlerin cazibesini artırmak ve yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla ürün ambalajlarında yapılan yenilikler, müşterilere kolaylık sağlamak amacıyla yeni satış kanallarının belirlenmesi, ürünlerin yeni tarzlar kullanılarak tanıtılması amacıyla ürün promosyonlarının yapılması, ürün satışlarını artırmak amacıyla yeni fiyatlandırma stratejilerinin uygulanması sunumsal inovasyon kapsamındadır.[59] Sunumsal inovasyon kapsamına giren uygulamalardan da anlaşılacağı gibi, sunumsal inovasyonlar işletmenin satışlarını artırmak amacıyla, müşteri gereksinimlerini en iyi pazarlama yöntemleriyle karşılamayı, yeni ürün sahaları açmayı veya var olan bir ürünü farklı bir pazarda konumlandırmayı hedeflemektedir.

Türkiye'nin önde gelen banyo ürünleri markalarından *VitrA*'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" ürünü, sunumsal inovasyona güzel bir örnektir. Anaokulları ve kreşleri hedef alan bu ürünler, çocuk ergonomisi düşünülerek

[57] Necdet Timur, **Pazarlama Yönetimi**, Ed. Birol Tenekecioğlu, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Temmuz 2008, s. 306.
[58] Elçi, **a.g.e.**, s. 12.
[59] OECD, **a.g.e.**, s. 155.

tasarlanmıştır. Ayrıca farklı renk ve formlarda üretilen bu ürünler, firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesini sağlamaktadır.

1.1.6.2.2. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.[60] Bir diğer ifadeyle, yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ya da diğer işletmelerde var olan yöntemlerin uyarlanarak kullanılması sonucu organizasyonel inovasyon gerçekleşmektedir.

Organizasyonel inovasyon, işletmenin genel maliyetlerini düşürerek firma performansını artırmayı, yeni yöntemler geliştirerek çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini artırmayı hedeflemektedir. Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinden ayıran en önemli özellik, yönetim tarafından alınan stratejik kararların uygulanması sonucu oluşan bir organizasyonel uygulamanın, işletmede ilk defa kullanılacak olmasıdır. Bir diğer ifadeyle, yeni uygulamanın ülke ya da sektör açısından yeni olması değil, işletme açısından yeni olması yeterli olmaktadır.

İşletme, organizasyonel inovasyonu kendisi geliştirebileceği gibi, başka işletmelerden de satın alabilmektedir. Unutulmamalıdır ki, bir başka işletmeden satın alınan inovasyon, işletmeyi rekabet yarışına bir adım geriden başlatır. Çünkü aynı inovasyon rakip işletmelerde de bulunmaktadır. İnovasyon başarısında herkesin yaptığını değil, kimsenin yapmadığını uygulamak esastır.[61] Buna karşın, var olan bir uygulamayı, kendi koşullarına uyarlayarak kullanan ve diğer işletmelerden daha fazla fayda sağlamayı başaran işletmeler avantaj yakalayabilmektedir.

Organizasyonel inovasyon örnekleri, intranet sistemleri ile işletme içi ağının geliştirilmesi, eğitimler, dersler ve diğer bilgiler veri tabanının oluşturulması, çalışanlar için dağıtılmış iş sorumluluklarının gerçekleştirilmesi, anonim hata

[60] **A.e.**, s. 55.
[61] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 53.

raporlama sisteminin uygulanması, araştırma, üretim, tedarik, dağıtım, işe alım gibi faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması ve benzeri uygulamalardır.[62]

İşletmeler, sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmamaktadır. Dış müşterileri çekmek amacıyla yapılan bu inovasyonların yanında, iç müşteri olarak adlandırılan işgörenlerin motivasyon ve tatminini artırmak amacıyla yeni iş yapma yöntemlerini uygulamak durumundadır. Örneğin, 1990'lardan itibaren Toyota gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan *Kaizen*[63] (Sürekli İyileştirme) yaklaşımı bir organizasyonel inovasyondur. Bu yönteme göre, işçiler de dahil olmak üzere firmadaki tüm çalışanlar, yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda fikir beyan ederler. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun görülenler uygulamaya konulur. Kaizen uygulayan firmalar, en düşük maliyet ve en yüksek kalite ile rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır.

1.1.7. İnovasyon Modelleri

İnovasyonun temel kaynağı bilgidir. Bilgi ise yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkar. Bilimsel araştırmalar yeni bir şey icat etmeyi sağlamaktadır. İnovasyon ise yeni olan şeyi geliştirme ve ticarileştirmedir. Bu bağlamda, en basit anlatımla inovasyon, bilimsel araştırmadan icada, icattan geliştirmeye ve geliştirmeden ticarileştirmeye kadar olan süreci kapsamaktadır. İnovasyon sürecini oluşturan inovasyon modellerini doğrusal, etkileşimli ve yeni nesil inovasyon modelleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.1.7.1. Doğrusal İnovasyon Modeli

1950'li yılların başından 1970'lerin sonuna kadar, temel bilimsel araştırmalardan başlayıp pazar sunumuna kadar uzanan inovasyon sürecinde

[62] OECD, **a.g.e.**, s. 156–157.

[63] Kaizen: İyileştirme anlamına gelen bir Japon felsefesidir. Yöneticilerden işçilere işletmedeki herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen felsefesine göre işletmenin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir. Burada iyileştirme kaizen ve yenilik olarak sınıflandırılabilir. Kaizen, sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileştirmeleri içerir. Yenilik ise, yeni teknolojiye yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü biçimde değiştirilmesidir. Japon işletmeleri bu iki uygulamayı da iyileştirme adı altında kullanmaktadır. (Bkz. Masaaki İmai, **Kaizen**, BRİSA, İstanbul, Nisan 1994, s. 3–7.)

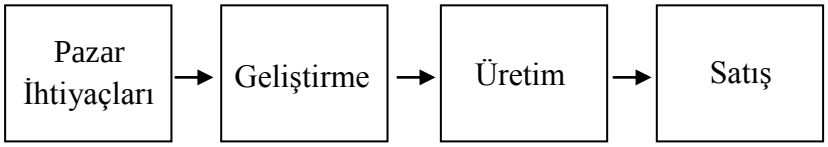
doğrusal inovasyon modeli yaklaşımı benimsenmiştir.[64] Doğrusal inovasyon modeli yaklaşımına göre inovasyon, ya teknoloji itimli model ya da talep çekimli model adı verilen iki biçimde oluşmakta ve Şekil 1'deki gibi işlemektedir.

Şekil 1: Teknoloji İtimli ve Talep Çekimli İnovasyon Modeli

Teknoloji İtimli Model:



Talep Çekimli Model:



Kaynak: John Clark, Ken Guy, "Innovation and Competitiveness: A Review", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 10, No. 3, 1998, s. 366.

Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi, teknoloji itimli modelde Ar–Ge çalışmalarının önemi vurgulanmaktadır. Bu çalışmalar sonucu bilimin teknolojiye yol açtığı ve teknolojinin inovasyonu oluşturduğu savunulmaktadır. Talep çekimli modelde ise, inovasyonun Ar–Ge çalışmaları ile elde edilen bilgi sonucu değil, pazardan gelen talep ve ihtiyaçlar sonucu oluştuğu belirtilmektedir.[65] Bu iki modelde de, girdiler arası geri bildirim benimsenmediğinden, doğrusal bir zincir üzerinde ilerleyen inovasyon yaklaşımı söz konusudur.

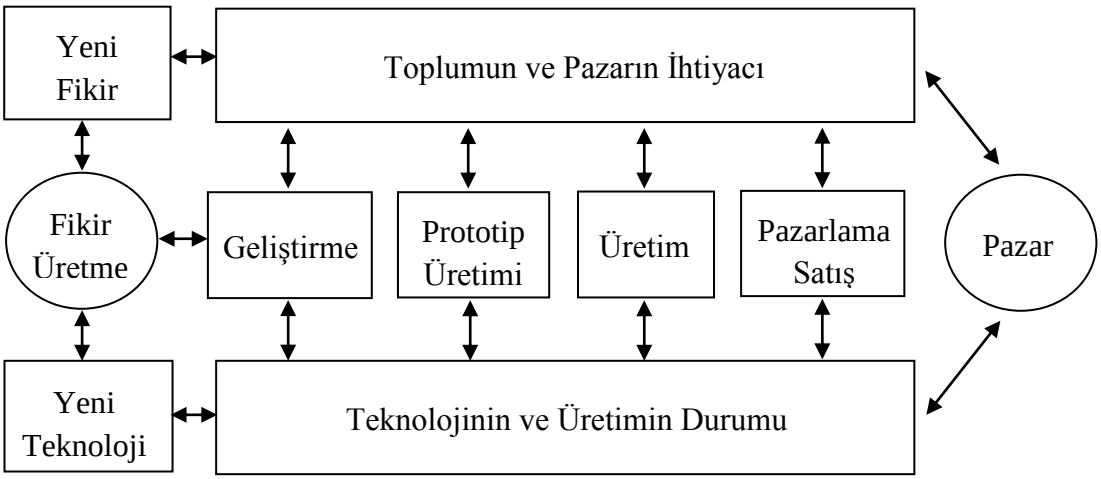
1.1.7.2. Etkileşimli İnovasyon Modeli

1980'lerden itibaren, doğrusal inovasyon yaklaşımı yerini disiplinler arası bir model olan *etkileşimli (evrimsel) inovasyon yaklaşımı*na bırakmıştır.[66] Etkileşimli inovasyon yaklaşımı bağlamında, inovasyon sürecinin doğrusal yaklaşımın aksine

[64] Mahmut Kiper, **Dünyada ve Türkiye'de Üniversite – Sanayi İşbirliği**, İŞKUR Matbaacılık, Ankara, Mayıs 2010, s. 13.
[65] Oğuztürk, Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 16–17.
[66] Kiper, **a.g.e.**, s. 13.

basit bir süreçte değil, her aşamada geri bildirimlerin yaşandığı karmaşık ve etkileşimli bir süreç olduğu Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Etkileşimli (Evrimsel) İnovasyon Modeli



Kaynak: John Clark, Ken Guy, "Innovation and Competitiveness: A Review", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 10, No. 3, 1998, s. 367.

Teknoloji itimli ve talep çekimli modelin bir karışımı olarak düşünülebilecek etkileşimli inovasyon modelinde, inovasyon süreci daha karmaşıktır ve çeşitli geri bildirimlere sahiptir. Bu modele göre, işletmenin inovasyonu gerçekleştirirken bağlantı halinde olduğu iki önemli etkileşim alanı bulunmaktadır. İlk etkileşim alanı, geliştirme, üretim ve pazar aşamaları arasında geri bildirim sağlamak amacıyla, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla ilişkileri içermektedir. İkincisi ise, işletmenin teknolojik veya üretim yeterlilikleri ile ilgili olarak, işletme içi departmanlar arası ya da işletme dışı bilgi ve teknoloji sistemini sağlayacak kuruluşlarla etkileşimidir.[67] İnovasyon süreci müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı ve rekabet nedenleriyle daha karmaşık, dinamik ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir.

1.1.7.3. Yeni Nesil İnovasyon Modelleri

Günümüzde etkileşimli modelin yanı sıra, *sistem entegrasyonu ve şebekeleşme* ile *bilgi ve öğrenmenin önde olduğu* yeni nesil inovasyon modelleri

[67] Clark, Guy, **a.g.e.**, s. 367.

gündeme gelmiştir. Buna göre, inovasyon sadece işletme içi departmanların etkileşimi ve işbirliği aracılığıyla yapılmamakta, bilginin diğer kaynakları olan üniversiteler, araştırma kuruluşları, diğer işletmeler ve müşteriler ile bağlantılar kurularak gerçekleştirilmektedir. Sistem entegrasyonu ve şebekeleşme olarak adlandırılan bu sisteme ek olarak, bilginin ve sürekli öğrenmenin inovasyonun temel kaynağını oluşturduğunu belirten son model inovasyon süreci ise bilginin oluşturulması, elde edilmesi, yayılması ve kullanılmasını içermekte, günümüzün dinamik ve karmaşık inovasyon modelini oluşturmaktadır.[68] Her aşamada geri bildirim sağlanarak oluşabilecek hataları veya eksiklikleri en aza indirgeyerek işletme içi ve işletme dışı kaynaklarla entegre olmuş şekilde yapılan başarılı bir inovasyon süreci, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve piyasada tutunabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.1.8. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci modellerinden kısaca bahsedildikten sonra, inovasyon sürecinin uygulamada ne gibi durumlarla karşılaştığı ve gerçekleşen koşullar hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır.

Hızla değişen piyasa koşulları, işletmelerde tüm çalışanların yaratıcı fikirler geliştirmesini, değişim ihtiyaçlarını tespit edebilmesini ve hatta inisiyatif kullanarak inovasyonu hayata geçirmesini gerektirmektedir. Günümüz, sadece üst yönetimin fikir ürettiği diğer işgörenlerin ise bu fikirleri uyguladığı bir dönem değil, tüm çalışanların değişimin ve yeniliğin peşinden koştuğu bir dönemdir. İşbirliği ve etkin katılım ile sağlanacak bir inovasyon sürecinin en temel aşamaları aşağıdaki gibidir:[69]

- Yaratıcı olarak yeni bir fikir üretmek,
- Yeni fikrin işe yarar olup olmadığını belirlemek,
- Bu yeni ve işe yarar fikri eyleme geçirmek.

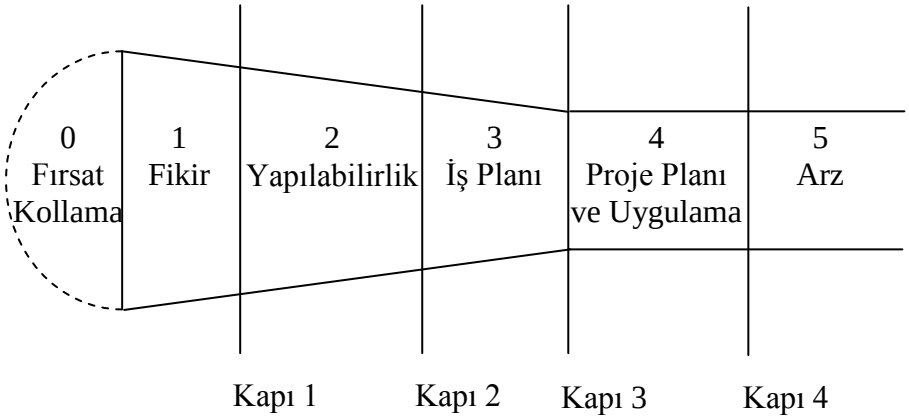
---

[68] Oğuztürk, Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 18–19.

[69] Leyla Arsan, "Rekabet, Yenilikçiliği Artırmak İçin Dünya'daki Eğilimler: İşbirliği Ağları" **Dinamikler 2006 – Yenilikçilik, Girişimcilik ve Finans**, Ed. Atilla Dikbaş, Cenkler Matbaacılık, İstanbul, Nisan 2006, s. 156.

İşletmedeki uygulamaları açısından bakıldığında, yeni bir fikrin oluşmasıyla başlayan inovasyon sürecinin, iyi planlanması gereken bir projeye dönüştürülmesini içeren inovasyon hunisi Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: İnovasyon Hunisi



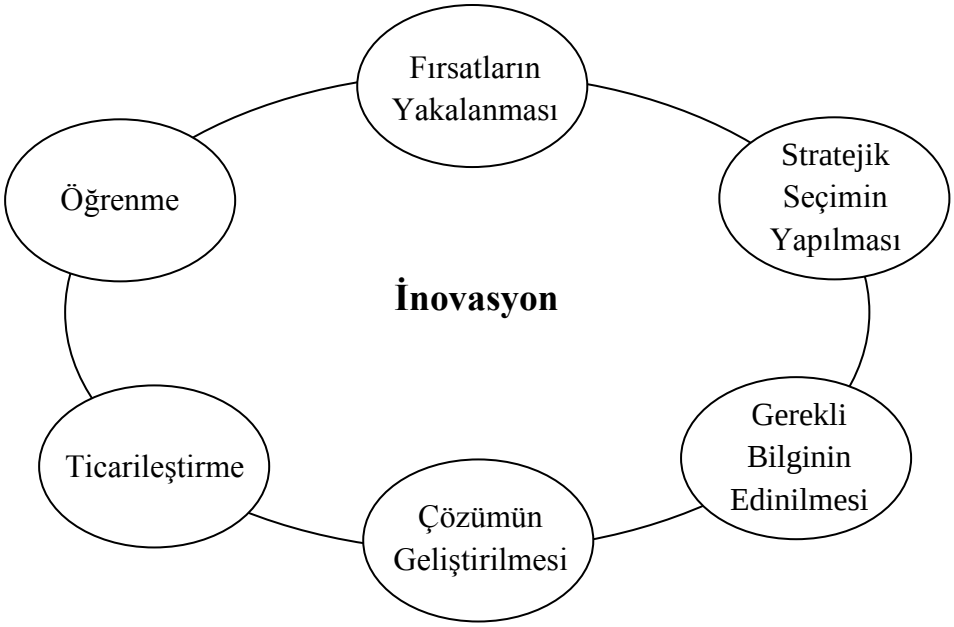
Kaynak: TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2003, s. 136.

Şekil 3'teki inovasyon hunisi, nihai projenin elde edilmesi için çok sayıda fikir girdisinden az sayıda geliştirme projesinin seçimi ve uygulanıp pazara sunumunu göstermektedir. Buna göre, fırsatların saptanması ve engellerin giderilmesi için, her aşama sonundaki kapılarda inovasyon sürecinin devamına, düzeltilmesine ya da durdurulmasına yönelik kararlar alınmaktadır.[70] Şekil 3'e göre inovasyon süreci, potansiyel *fırsat*ları görme ve değerlendirme çabasıyla başlamaktadır. Fark edilen ve işletmeye en fazla faydayı sağlayacak olan fırsata yönelik olarak yeni bir fikrin oluşması aşamasında, çok sayıda çeşitli *fikir* ortaya atılmaktadır. Ardından, *yapılabilirlik* çalışmaları ile fikrin ürün veya hizmete dönüşme olasılığı belirlenir. Kararın gerçekleşmesinde yol haritası niteliği taşıyan *iş planı*nda, inovasyona yönelik araştırmalar ve açıklamalar ile finansman, pazarlama ve yönetim planı yapılır. İş planlarında nihai tercihleri uygulamaya ve yapılan planları gerçekleştirmeye çalışılır. Son olarak, inovasyonun hayata geçirilmesi için pazarlama stratejileri ve organizasyonel düzenlemeleri içeren, ürün ya da hizmetin arz için hazır olup olmadığına karar verilen *proje planı* yapılır. Gerçekleştirilen inovasyonun performansı ölçülüp, *arz*a hazır hale getirilir.

[70] TÜSİAD, **a.g.e.**, s. 135–136.

İnovasyon hunisine benzer şekilde oluşan inovasyon döngüsünde, işletmelerin inovasyon sürecinde izlemesi gereken yollar Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: İnovasyon Döngüsü



Kaynak: Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Ankara, Mayıs 2007, s. 152.

Şekil 4'te de ifade edildiği gibi, ilk olarak potansiyel inovasyon fikirleri için *fırsatların yakalanması* adımı ile başlayan inovasyon süreci, işletme için en stratejik fırsatı seçme adımı olan *stratejik seçimin yapılması* adımı ile devam etmektedir. Ardından, inovasyon fikrinin hayata geçirilebilmesi için inovasyon ile ilgili *gerekli bilginin edinilmesi* aşamasına geçilmektedir. Sağlanan bilgi kaynaklarıyla tamamlanan inovasyon projesinden sonra uygulamaya geçilmektedir. Uygulanan inovasyonu pazar ihtiyaçları doğrultusunda sürekli geliştirme ve inovasyonda görülen hataları düzeltme amacıyla *çözümün geliştirilmesi* adımı, ardından inovasyonun işletmeye ticari fayda sağlaması için gerekli olan *ticarileştirme* aşaması gerçekleşmektedir. Son olarak, inovasyonun başarısı ve başarısızlığı konusunda geri bildirim sağlamak amacıyla *öğrenme* aşaması ile inovasyon süreci son bulmaktadır.

Bir işletmenin her türlü fırsatı, bilgiyi ve teknolojiyi inovasyona dönüştürmesi için, inovasyonu gerçekleştirecek bireylere ihtiyacı bulunmaktadır. Bireylerin inovasyondaki rolü, yedi aşamalı inovasyon sürecinde görülmektedir:[71]

1. *Aşama:* Bir ihtiyaç ya da sorunun algılanması
2. *Aşama:* İlgili gerçeklerin derlenmesi ve sorunun gerçek niteliğine göre sınıflandırılması
3. *Aşama:* Yeni bilgilerin araştırılması ve sorunun tümünün analizi
4. *Aşama:* Bir çözüm için alternatif düşüncelerin önerilmesi
5. *Aşama:* Uygulama için nihai çözümün değerlendirilmesi
6. *Aşama:* Çözümün uygulamaya aktarılması
7. *Aşama:* Çözümün yeterli ve doyurucu olup olmadığının kanıtlanması

Görüldüğü gibi, bireyler sergiledikleri zihinsel performanslarıyla inovasyon sürecine dahil olmaktadırlar. İnovasyon kavramının gerektirdiği yeniliğin sağlanması, yaratıcılık olgusu ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Burada yaratıcı düşünce gerekmekte, bu da ancak yaratıcı potansiyeli açığa çıkmış bireylerle sağlanmaktadır. İnovasyon sürecinde gerek bilgi, teknoloji ve finansman gibi maddi faktörlerin, gerekse inovasyon fikrini ortaya çıkaracak ve uygulayacak yaratıcı ve inovatif bireylerin etkisinin büyük olduğu bilinmektedir.

1.1.9. İnovasyon Kültürü

Son yıllarda yaşanan ve gittikçe artan rekabetçi ortam, işletmeleri bu yarışta ayakta tutabilmek için ürünlerini, süreçlerini ve organizasyonel yapılarını sürekli olarak yenilemeleri gerektiğini göstermektedir. İşletmeler için ülke pazarında ve hatta ülkeler için dünya pazarında rekabet avantajı yakalayabilmenin temel faktörü, sürdürülebilir yenilik üretimi kısaca inovatif olma özelliğidir. Günümüzde işletmeler, inovasyonun ve ekonomik büyümenin temel kaynağı sayılmaktadır.

[71] Cem Cüneyt Arslantaş, "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 38, Dönence Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2001, s. 20.

İşletmelerin inovasyon yapabilme yetilerini artırmaları ve inovatif olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak bunun düşünüldüğü kadar kolay olmadığı ve birtakım örgütsel şartlara sahip olunması gerektiği bilinmektedir. Öncelikle, inovasyon kültürü olarak anılan özel bir kültür tabanının firmada yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler, inovasyonu hedef alan bir stratejiye, inovasyonu teşvik edici bir organizasyon yapısına, değişime ve gelişmeye açık çalışan ve yöneticilere sahip olmalıdır.[72] Böylece, inovasyon temel amaç olacak ve bu konunda desteklenen çalışanların inovasyon sürecine etkin katılımı sağlanacaktır.

İnovasyon kültürü, işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan gücü yeteneğinin sürdürülebilmesine sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Çünkü inovasyon sürecinin gerektirdiği nitelikli insan gücünün bir diğer ifadeyle zihinsel sermayenin, işletmeye transferi ile işletmenin inovasyonda kendiliğinden kalıcı bir yetkinlik kazanması beklenemez. Nitelikli insan gücünün yetenekleri, bir üst düzeyde yeniden üretilerek ve işletmede inovasyonun kültür tabanı yaratılarak kalıcılaştırılabilir. İnovasyon kültürü sağlandıktan sonra, işletme, inovasyonda yetkinleşmenin en etkin aracına kavuşmuş olmaktadır.[73] İnovasyon kültürünü işletme kültürü olarak algılamak, inovasyon yapmanın işgörenler ve yöneticiler açısından önemli ve gerekli bir işletme amacı olarak görülmesini sağlayacak, böylece inovasyon yapmak için her türlü yararlı faaliyet işletmede benimsenecektir. Sonuç olarak, yapılan inovasyonlarla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olunacaktır.

İnovasyonun sürdürülebilir olmasını işletme kültürü belirlemektedir. İşletmede inovasyonun öğretilmesi, çalışanların inovatif özerkliklerinin geliştirilmesi, işletmenin öğrenen organizasyon niteliğinde olması ve inovasyonun yönetim tarafından desteklenmesi, inovasyonun sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.[74] İnovasyonun günümüzde işletmeler için rekabet avantajından öte, yaşam kaynağı haline geldiğinin farkına varan işletme yöneticileri, işletmede ve çalışanlarda inovasyon kültürünün benimsetilmesine katkı sağlamaktadır.

[72] Elçi, **a.g.e.**, s. 155.
[73] TÜSİAD, **a.g.e.**, s. 49.
[74] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 55.

Genel olarak toplum kültürleri açısından bakıldığında, bazı kültürlerin diğer kültürlere göre değişime açık ve daha inovatif olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, işletmenin inovasyon kültürü inovatif toplum kültürü ile örtüşmektedir. İnovatif kültüre sahip toplumlarda inovasyonu destekleyen ve geliştiren değerler bulunmaktadır. Aynı şekilde, bu değerleri benimseyen işletmelerin de inovatif olduğu söylenebilir. Buna göre, inovatif bir kültürde dört temel unsur olduğu ileri sürülmektedir:[75]

- Depolanmış bilgi,
- İnsanlar arası haberleşme,
- Dışsal ortamın ihtiyaçlarını karşılamada yetkinlik,
- Bu üç faaliyetten doğan yaratıcılık.

İnovasyon kültürüne sahip toplum ve işletmeler bilgi, beceri ve şeffaf iletişimin inovasyon bilinciyle örtüştüğünü bilmektedirler. Aynı şekilde, bireyin sahip olması gereken yetkinlik ve niteliklerin inovasyonun gelişmesinde önemli olduğunun farkındadırlar. Ancak hepsinden önemlisi, inovasyon fikrinin ortaya çıkması için bireylerin sahip olduğu yaratıcılık potansiyelinin, yaratıcı düşünce ve davranışa dönüşmesinin sağlanması gerektiğini bilmektedirler. Bunun için de inovasyonu teşvik edici kültürel değerlerin işletmede benimsenmesine çalışılmaktadır.

1.1.10. İnovasyon Başarısı İçin Yapılması Gerekenler

Bir işletmede inovasyon başarısının sağlanması, inovasyon kültürünün işletmede benimsenmesine bağlıdır. İnovatif örgüt kültürüne sahip işletmeler, inovasyon faaliyetlerinde başarı sağlamaktadır. Bilgi stokunu verimli şekilde kullanıp yararlı inovasyonlar ortaya koyan işletmeler, küreselleşme bağlamında ulusal ve uluslararası rakiplerinden önde olmaktadır.

[75] Barker, **a.g.e.**, s. 72.

İnovasyon çabaları, işletmeler tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü sonuç verme garantisi olmayan inovasyonlar, işletmelerin önemli ölçüde maddi ve manevi kaynağını çeker. Bu nedenle, inovasyonun sağlayacağı yararlar, pazarın özellikleri, işletme yapısı, projenin boyutu ve karmaşıklığı, müşteri ihtiyaçları ile rakip işletmelerin faaliyetlerinin gözlenmesi inovasyonların başarısında başlıca etkenlerdir.[76] Özellikle maddi açıdan düşünüldüğünde, başarısız inovasyonlar işletmelerin büyük zararlara uğramasına sebep olabileceğinden, inovasyon süreci en başından itibaren etkin ve başarılı şekilde yönetilmelidir.

İnovasyon başarısı konusunda yapılan çalışmalar kapsamında, uygulamada inovasyon faaliyetlerinin başarısını etkileyen faktörleri kısaca şu şekilde ele almak mümkündür:[77]

Etkin İletişim ve İşbirliği: İşletme içinde çalışanlar ile yöneticiler arası, işletme dışında ise diğer işletmeler ile bilimsel ve teknolojik bilgi kaynaklarıyla bağlantılar kurulması, inovasyon başarısı için gerekli ve yararlı bilgilerin elde edilmesi, kullanılması ve yayılması açısından önem taşımaktadır.[78] Yapılan ekip çalışmaları ile diğer kuruluşlar ve gelecekteki tüketiciler ile sağlanan etkin işbirliği sonucu, inovasyon başarısı elde edilecektir. İnovasyonda işbirliğine Compact Disc'lerin (CD) geliştirilmesi örneği verilebilir. Philips tarafından prototipi üretilen CD'lerin ticarileştirilmesi, Sony ile yapılan ortak çalışma sonucu gerçekleşmiştir.[79]

İnovasyonu İşletme Bütününe Yönelik Bir Görev Olarak Benimsemek: İşletmedeki tüm departmanların inovasyon projesi kapsamına dahil edilmesi, inovasyon başarısı için gerekmektedir. İnovasyonun işletme amaç, hedef ve stratejisi arasında yer alması, işletmenin bütününü kapsayan bir görev olarak benimsenmesini sağlayacak temel faktördür.

---

[76] Sevinç Vıcır, "Yenilik Çeşitleri", 2007, s. 12.
(Çevrimiçi) http://websitem.gazi.edu.tr/site/mgungor/files/download/id/30303, (13.11.2010).
[77] İsmet Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1981, s. 50–52.
[78] Korkmaz, **a.g.e.**, s. 31.
[79] Elçi, **a.g.e.**, s. 160.

Planlama ve Proje Yönetim Teknikleri: İnovasyon sürecinin en önemli aşaması olan proje seçiminin akılcı biçimde yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, kaynakların zamanında ve yeterince sağlanması, proje maliyet ve kalite yöntemlerinin, üretim planlama ve kontrol sistemlerinin kullanılması ve anlamlı satış tahminlerinin hazırlanması önem taşımaktadır.

Pazarlama ve Müşteri İhtiyaçları: Müşteri odaklılık, bir diğer ifadeyle müşterilerle etkileşim halinde olarak onların ihtiyaçlarını anlamak, inovasyon fikirlerinin doğması ve gerçekleştirilmesi için en etkili yoldur.[80] Günümüz inovasyon modellerinde, etkileşimli inovasyon yaklaşımı temel alınmaktadır. Teknoloji ve pazar etkileşimi sonucu gerçek müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, etkin pazarlama ve satış politikası uygulamak inovasyonda başarıyı artırmaktadır.

Satış Sonrası Hizmet ve Müşterinin Eğitimi: Müşterilere başarılı teknik hizmet sağlanması, satış sonrası bakım ve diğer hizmetlerin etkin ve hızlı yapılması, inovasyon başarısında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, işletmenin itibarının sarsılmaması için gerçekleştirilen inovasyonun doğru kullanımı ve sınırları konusunda müşterilere gerekli eğitimler verilmelidir.

Anahtar Çalışanlar: İşletmede, yapılan inovasyonu destekleyen, kendini bu işe adayan, proje seçiminden piyasaya sunumuna kadar her aşamada doğan sorunları çözen ve gereken kaynakları sağlayan, teknolojik gelişmeleri takip eden çalışanların bulunması, inovasyon başarısını artıran faktörler arasındadır. İşletme yönetimi, anahtar çalışanların sayısını artırmak için tüm çalışanları cesaretlendirmelidir.

Kaliteli Yönetim: İşletmede dinamik ve açık görüşlü, yetenekli yönetici ve araştırmacıları işletmeye çekebilme becerisine sahip, insan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren ve inovasyonu arzulayan bir yönetim kadrosunun olması, inovasyonun başarısında kaçınılmaz faktördür.[81] Bu bağlamda, işletmede, çalışanlara rehberlik eden dönüştürücü lider tipi yöneticilerin bulunması önem taşımaktadır.

---

[80] Elçi, **a.g.e.**, s. 157.
[81] Korkmaz, **a.g.e.**, s. 32.

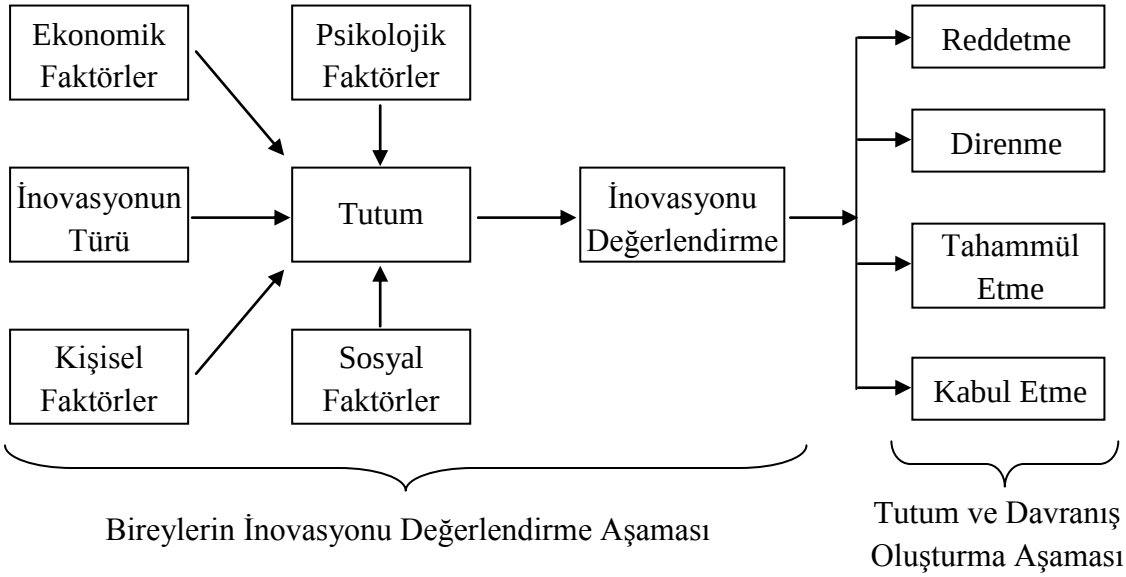
Görüldüğü gibi, inovasyon faaliyetlerinin başarısı için maddi ve teknik faktörlerin yanı sıra, insan faktörünün yeri göz ardı edilemez bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, inovasyonun yönetimi açısından yöneticilere ve inovasyon fikirlerinin doğması ve faaliyetlerin yürütülmesi açısından işgörenlere büyük görevler düşmektedir. Özellikle, bireylerin inovasyona teşvik edilmesi açısından hoşgörülü ve güven verici bir çalışma ortamı yaratılması, esnek uygulamaların hakim olması ve çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlanması inovasyonda başarıyı artıracaktır.

1.1.11. İnovasyonun Başarısız Olma Nedenleri

Günümüzde inovasyon, işletmelerin yaşama ve gelişmeleri için yapılması gereken bir işlev haline gelmiştir. Yeni ürünlerin yaratılması, eskilerin üretiminden vazgeçilmesi, yeni üretim, pazarlama ve dağıtım teknikleri uygulanması ve organizasyonların yeniden yapılandırılması gibi faaliyetler sonucu işletmeler değişime uğramaktadır.[82] Değişim ihtiyacı ve inovasyon artık kaçınılmazdır. Buna karşın, işletmeler bazen inovasyon hareketlerine engel teşkil eden durumlarla karşılaşabilmektedir. İnovasyonun önündeki en büyük engel bireysel faktörlerdir. Değişime açık olmayan ve direnen bireyler inovasyon faaliyetlerine engel olabilmektedir. Özellikle, inovasyon hareketlerinin işletmedeki sosyal yapıya uymadığı durumlarda, inovasyon çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanabilmektedir. Bu durumda, çalışanlar üretimi azaltmak, saldırganlaşmak ve tutumlar geliştirerek duygusal tepkilerde bulunmak suretiyle inovasyona engel olabilmektedirler.[83] Şekil 5'te çalışanların inovasyon hareketlerine karşı oluşturdukları tutumlar ve aşamaları gösterilmektedir.

[82] Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası…**, s. 147.
[83] Budak, **a.g.e.**, s. 66.

Şekil 5: İnovasyona Karşı Tutumların Oluşması



Kaynak: Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1998, s. 66.

Şekil 5'e göre, bireylerde inovasyona karşı tutumların oluşması için inovasyonu değerlendirme aşamasına etki eden faktörler şu şekilde açıklanabilir:[84]

- *Psikolojik Faktörler:* İşletmede inovasyonun kabul edilmesi için yapılan baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Bazı çalışanlar değişimin yarattığı ortamdan endişe duyarken, bazıları da yeni ortamda yaşamaya tahammül edeceklerdir.
- *Sosyal Faktörler:* İnovasyon, çalışma ortamının ahenk ve düzenini bozacak şekilde norm ve değerlerle çatışıyorsa, çalışanlar değişime karşı çıkabileceklerdir.
- *Kişisel Faktörler:* İnovasyon, bireyin bilgi, beceri ve ustalığıyla bağdaşıyorsa olumlu, bağdaşmıyorsa olumsuz tepki görecektir.
- *Ekonomik Faktörler:* İnovasyon sonucunda bireyin bilgi, beceri ve ustalığı yeni işlere uygun olmazsa, birey işsiz kalabileceği ya da statü ve ücret kayıpları yaşayabileceği düşüncesiyle inovasyona karşı olumsuz tutum sergileyecektir.

[84] **A.e.**, s. 66–67.

- *İnovasyonun Türü:* Köklü değişim gerçekleştirecek bir inovasyon, çalışanların olumlu ya da olumsuz tutumlarını belirginleştirecektir.

Bu faktörlerin etkisiyle, inovasyona karşı takınılan dört tutum biçimi ortaya çıkmaktadır:[85] *Reddetme* tutumunda, birey açıkça inovasyona karşı çıkar ve bunu yönetime bildirir. *Direnme* tutumunda, birey inovasyona açıkça karşı koymaktan ziyade, uygulama aşamasında inovasyonu kasten başarısız kılma amacı taşır. *Tahammül etme* tutumunda, birey inovasyonu tehlikeli bulmamakta fakat yeterince özendirilmediğinden çekici de bulmamaktadır. *Kabul etme* tutumunda, birey değişimi kabul eder ve inovasyon başarısına destek sağlayacak davranışları sergiler.

Çalışanların, inovasyona karşı direnişlerinin yok edilmesi veya en aza indirilmesi için işletme yönetiminin başvuracağı yöntemler şöyle sıralanabilir:[86]

- İnovasyonun en uygun zamanda ortaya atılmasını içeren *değişimde zaman planlaması* yapılabilir.
- Ekonomik sebepler sonucu direnmeyi en aza indirmek için ödüllendirme ve garantilere dayanan *ekonomik teşvik tedbirleri* uygulanabilir.
- *Pazarlık ve ikna yöntemi*ne başvurularak, inovasyon programı üzerinde çalışanların onay ve desteğini almak amacıyla çalışanlarla karşılıklı görüşme yapılabilir.
- Belirsizlik faktörünün ortadan kaldırılması amacıyla *iki yönlü haberleşme* ve *bilgi alışverişi* sağlanabilir.
- *Deneme niteliğinde inovasyoların yapılması* ve *çalışanların inovasyonla ilgili kararlara katılması* da inovasyona karşı direnişlerin azalmasını sağlayan yöntemlerdir.

İnovasyona karşı bireysel engellerin yanında, yüksek maliyetler, sermaye azlığı ve talep yetersizliği gibi ekonomik sebepler, vasıflı personel, bilgi ve teknoloji

[85] **A.e.**, s. 68.
[86] M. Şerif Şimşek, H. Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, Ocak 2003, s. 306–321.

eksikliği gibi teşebbüs faktörleri ile düzenlemeler ve vergi kuralları gibi yasal faktörler de inovasyonun başarısız olmasına neden olabilmektedir.[87]

Günümüzde, ekonomik yetersizlikler nedeniyle inovasyonun başarısız olmasını önlemek için, işletme dışından sermaye bulmaya yönelik farklı bir sermaye çeşidi kullanılmaktadır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan ve *risk sermayesi (venture capital)* adı verilen bu tür, dinamik ve yaratıcı fikirleri olan fakat finansal gücü yeterli olmayan işletme veya girişimcilerin fikirlerini gerçekleştirmeye olanak tanıyan bir finansman biçimidir. Risk sermayesinde temel süreç, buluş ya da fikrin araştırma geliştirme aşamasından pazarlama aşamasına kadar olan süreci ifade etmektedir. Risk sermayesi yatırımında söz konusu risk, yeni bir ürünün yaratılması ve piyasada tutundurulması riskidir. Risk sermayesinde riskin başarıya dönüşmesi sonucunda yüksek kar ve verimlilik artışı, yatırımcıların sağlayacağı faydaları oluşturmaktadır.[88] Yeni ve yaratıcı fikirlerin uygulanması için gereken risk sermayesine en iyi örnek, Japonya kökenli olup birçok ülkede farklı formatlarla yayınlanan "Dragons' Den" isimli televizyon programı verilebilir. Programda, beş işadamı yeni fikirleri olan bireyleri dinlemekte ve karlı olacağına inandıkları projelere, yatırım yapmaktadırlar. Böylece, inovasyon yapmak isteyen fakat sermaye azlığı sebebiyle finansal destek arayan işletmeler veya girişimciler, risk sermayesiyle fikirlerini gerçekleştirebilmektedirler. Programın Türkiye ayağında, çocukların gelişimine yönelik bir zeka oyuncağının üretim, satış ve pazarlaması için gereken yatırım imkanı sağlanmıştır.

Özetle, işletmede çalışanların inovasyon sürecinin yürütülmesinde önemli payı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların inovasyona karşı olumsuz tutum sergilemelerinin önlenmesi amacıyla, özellikle işletmede inovasyon kültür tabanının yaratılması ve etkin inovasyon yönetimi önem taşımaktadır.

---

[87] OECD, **a.g.e.**, s. 116.

[88] Sermaye Piyasası Kurulu, **Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları – SPK Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları 6**, y.y., Ankara, Mart 2010, s. 4.

1.2. Yaratıcılık Kavramı

Literatürdeki bazı kaynaklarda, yaratıcılık ve inovasyon kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu iki terim, birbirlerini takip etmelerine karşın farklı anlamlar taşımaktadır. Yaratıcılık daha önce var olmayan ya da bilinmeyen fikirlerin ortaya çıkarılmasını, inovasyon ise bu fikirlerin hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Yaratıcılık, inovasyonun başlangıç noktası ve en önemli koşuludur. Bu kısımda, yaratıcılık kavramının tanımından, öneminden ve türlerinden bahsedilecektir.

1.2.1. Yaratıcılık Kavramının Tanımı

Yaratıcılık kavramı, Latince *creare* kelimesinden türeyerek oluşan İngilizce *creativity* kelimesinin karşılığı olarak dilimize geçmiştir.[89] En basit anlatımla yaratıcılık, var olan bilginin kullanılarak yeni ve yararlı fikirlerin oluşturulması olarak tanımlanabilmektedir.

Yaratıcılığın çeşitli düşünürler ve akademisyenler tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçına değinmek yararlı olacaktır. Yaratıcılık konusunda yapmış olduğu araştırmalarla öne çıkan akademisyen Teresa Amabile yaratıcılığı, birey ve gruplar tarafından her alanda yeni, uygun ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamaktadır.[90] Yaratıcılık bireyler tarafından yapıldığında yeni fikir üretme, gruplar tarafından yapıldığında probleme farklı çözüm bulma olarak algılanmaktadır.

Bilimsel yönetim anlayışının öncüsü Frederick Taylor'a göre yaratıcılık, yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Bentley ise yaratıcılığı, bilginin yeni bir şekil almasına ya da yeni bir düşünce oluşturmasına kadar yeniden

---

[89] Refik Balay, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 43, S. 1, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 2010, s. 45.

[90] Hülya Çekmecelioğlu, Erol Eren, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 57, Çağlayan Basımevi, İstanbul, Haziran 2007, s. 18.

düzenlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır.[91] Yaratıcılığın bir süreç olduğunu belirten bu tanımlara göre, yeniyi oluşturmak eskilerden yararlanmayı gerektirmektedir.

Koestler'a göre yaratıcılık, yeni bir fikir, buluş veya kavram ortaya çıkarmak için daha önce aralarında herhangi bir ilişki bulunmayan düşünce ve bilgilerin kasıtlı bir çaba sonucu birleştirilmesi sürecidir.[92] Genellikle, bir ilham ile ortaya çıkan ve mevcut bilgilerin kombinasyonu sonucu oluşan yeni fikirler yaratıcılığın eseridir.

Haefele'a göre, "yaratıcılık, yeni kombinasyonlar yapabilme yeteneği; yaratıcı süreç, bu kombinasyonlara yol verebilme; inovasyon ise bu yeni kombinasyonların uygulanmasıdır."[93] Yaratıcılık yeni fikirleri ortaya çıkaran bir yetenek olmakla birlikte, bu fikirlerin hayata geçirilip uygulanması yani inovasyon için de anahtar faktördür. Gerçekten, bireysel bir beceri olan yaratıcılık, herhangi bir konuda yeniyi meydana getirmek veya mevcut durumu geliştirmek amacıyla kullanıldığında inovasyonun önemli bir aracı olmaktadır.[94] Unutulmamalıdır ki, inovasyonu meydana getiren bireylerdir, dolayısıyla bireylerde var olan yaratıcılık olgusu inovasyona zemin hazırlayacak fikirlerin ortaya çıkması açısından büyük önem taşımaktadır.

Yaratıcılık ile ilgili yapılan tanımlardan, yaratıcılığın hayal gücü ile bilginin mükemmel kombinasyonu olduğunu anlamak mümkündür. Bu sayede bireysel, örgütsel ya da toplumsal nitelikte yeni oluşumlar, fikirler ya da kavramlar ortaya çıkabilmektedir.

1.2.2. Yaratıcılığın Önemi

Günümüz küresel rekabet ortamında, toplumun ve onun bir uzantısı olan işletmelerin bireyden beklentileri farklılaşmaktadır. Sadece teknik bilgi ve sermayeye dayalı geleneksel düzen, bireyin zihinsel yeteneklerinden yeterince yararlanma

[91] Ürper, **a.g.e.**, s. 21.
[92] Teresa M. Amabile, **Creativity in Context**, Westview Press Inc., Colorado, 1996, s. 20.
[93] Necip Özçer, **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları, İstanbul, Nisan 2005, s. 13.
[94] Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1998, s. 121.

olanağına sahip olmamakta, fiziksel yetenekleriyle yetinmektedir. Günümüzde ve gelecekte ise bireyler, zihinsel yeteneklerinden yararlanmak durumundadırlar. Bu nedenle, işletme yöneticileri işgörenlerden sadece üretim yapmalarını değil, yaratıcı ve inovatif olmalarını da isteyecektir.[95] Yaratıcı bireyler, farklı düşünme becerileriyle yeni olanı bulmayı başarmaktadır. İnovatif çalışanlar ise, yeni fikirlerin ürünlere ve süreçlere uygulanmasını sağlamaktadır. Zihinsel faaliyetlerin ve bireysel yeteneklerin yerini tutabilecek bir teknoloji bulunmadığından, inovasyon için işgörenlerin yaratıcılık faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde büyüme ve değişim hareketleri, rekabet avantajı yakalamada vazgeçilmez unsurdur. Değişime ayak uydurabilmek için, işletmenin yaratıcı bireylere sahip olması gerekmektedir. Yaratıcı bireylere ve fikirlere sahip işletmeler, müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmetler sunmak, işletmeye yönelik maliyet düşürücü yeni iş süreçleri geliştirmek, organizasyonda motivasyon artırıcı farklı uygulamalara yer vermek ve ortaya çıkan sorunlara orijinal çözümler üretmek konularında başarı sağlamaktadır. Bu nedenle, inovasyon gerçekleştirecek insan kaynağının, yaratıcı potansiyelini açığa çıkarmak için gerekli örgütsel faktörleri devreye sokmak, işletme yöneticilerinin önemli görevlerinden birini oluşturmaktadır.

1.2.3. Yaratıcılığın Türleri

Yaratıcılık birey, grup ve işletme düzeyinde incelenebilmektedir. Yaratıcılığın bireysel bir yetenek olduğu bilinmekle birlikte, yaratıcı bireylerin işletmelerde grup halinde çalışmaları ile örgütsel yaratıcılık sağlanmaktadır. Yaratıcılığın türleri, bireysel ve örgütsel yaratıcılık başlıkları altında açıklanacaktır.

1.2.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık, farklı düşünce tarzları ve bakış açılarıyla, bilginin kombinasyonu sonucu fikir ya da çözüm üretilmesidir. Tek başına bireye özgü bir yetenek

[95] Budak, **a.g.e.**, s. 81–82.

olduğundan bireysel yaratıcılık adını alan bu tür, birtakım faktörlerin etkisi altında ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: Yaratıcılığın Üç Bileşeni



Kaynak: Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity", **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**, Harvard Business School Press, USA, 1999, s. 4.

Şekil 6'da da ifade edildiği gibi, Amabile bireysel yaratıcılığı etkileyen bileşenleri üç başlık altında toplamıştır:[96]

1. *Uzmanlık:* Yaratıcı sürecin temelini oluşturmaktadır. Uzmanlık, yaratıcı bireylerin belli bir işe yönelik olarak kullandıkları bilgi birikimi ve becerilerdir. Amabile'a göre, bireysel yaratıcılığın ilk unsuru olan uzmanlık, bilgi, teknik yeterlilik ve özel yetenekleri içermektedir.
2. *Yaratıcı Düşünme Yeteneği:* Bireylerin problemlere ve çözümlere yaklaşımları ile yeni bilgi ve fikir kombinasyonlarını oluşturabilme kapasitesidir. Amabile'a göre, yaratıcı düşünme yeteneği bağımsızlık, öz disiplin, risk alma, belirsizliğe, başarısızlığa ve hayal kırıklığına tahammüllü olma gibi kişilik özellikleri ile ilişkilidir.
3. *Motivasyon:* Yaratıcılığı etkileyen en önemli unsur olan motivasyon, içsel ve dışsal motivasyonu belirleyen iç ve dış faktörlerden oluşabilmektedir. Amabile yaptığı araştırmalardan, işin getirdiği ilgi, tatmin ve tutkunun ateşlemesiyle harekete geçen içsel motivasyonun yaratıcılık üzerinde

[96] Amabile, "How to…", s. 4–6.

büyük bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, içsel motivasyonu destekleyici dış faktörler yaratıcılığın artmasında etkilidir.

Amabile, bireysel yaratıcılığı etkileyen bu unsurların tek başına yeterli olmadığını, çevreden gelen dış faktörlerin de yaratıcılığı belirlediğini savunmaktadır. Dolayısıyla, işletme yöneticileri işyerindeki uygulamalar ve çevre şartları aracılığıyla bu üç bileşeni iyi ya da kötü yönde etkilemektedirler.

Yaratıcılık kişisel bir olgudur. Yaratıcılıkta bireysel farklılıklar bireyin kişilik yapısı, eğitim düzeyi ve kültürel ortamına bağlı olmaktadır.[97] Gerçekten, yaratıcılık bireyden bireye değişmektedir. Her bireyde var olan yaratıcılık potansiyeli farklı düzeylerde kendini göstermektedir. Bu düzeyleri belirleyenler ise bireyin geçmişteki yaşantısı, demografik ve kişilik özellikleri, kültürel farklılıkları, yetenek ve becerileri, bilgi birikimi, motivasyonu ve içinde bulunduğu çevre faktörleridir.

1.2.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel açıdan yeni ürün, süreç ya da hizmet üretiminde soruna farklı ve orijinal bir çözüm bulmak için yaratıcılık sürecinden geçilmektedir. İşgörenlerin oluşturduğu yaratıcı grupların çalışmaları sonucu, işletme yararına gereken inovasyon için parlak fikirler ve mevcut sorunlara orijinal çözümler üretilmektedir.

Örgütsel yaratıcılık, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi amacına yönelik özgün nesneler ortaya koyma kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda, yeni bir düşünce, bir soruna farklı bir çözüm bulma, ürün ya da süreçleri değişik biçimde yerine getirme faaliyetleri örgütsel yaratıcılık olarak adlandırılmaktadır.[98] Örgütsel yaratıcılık, yüksek miktarda, en üst düzeyde kalite ve müşteri memnuniyeti sağlamak için yaratılan yeni yöntemler anlamına gelmektedir. Geliştirilen yeni uygulamalar, mallar ve hizmetler örgütsel yaratıcılıktan doğmaktadır. Aynı şekilde, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların

[97] Hakkı Okan Yeloğlu, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2007, s. 135.
[98] Mehmet Y. Yahyagil, "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Dönence Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 8.

memnuniyetini sağlamak için işletmede gerçekleştirilecek yeni ve farklı koşullar da örgütsel yaratıcılığın konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında bireysel yaratıcılığın rolü büyüktür. İşletmede, çalışanların motivasyonunu artırarak yaratıcılık süreçlerine katılmasını sağlamak, yaratıcı düşünmelerini sağlayacak tekniklere başvurmak, bireysel yaratıcılığı dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı artırmaktadır.

1.2.4. Yaratıcılık Süreci

Yeni bir fikrin ortaya çıkarılmasını içeren zihinsel bir süreç olan yaratıcılık sürecinin incelenmesinde, Alman fizyolog ve fizikçi Hermann von Helmholtz tarafından ortaya atılan ve 1926 yılında Amerikalı psikolog Graham Wallas tarafından geliştirilen dört aşamalı yaratıcılık modelinden bahsetmek mümkündür:[99]

1. *Hazırlık:* Bireyde ilgi ve merak uyandıran konu ya da söz konusu sorun hakkında bilgi, veri ve görüşlerin toplanması aşamasıdır. Bireyin eğitimi, bilgi birikimi, çevresi ve yaşam tecrübeleri yaratıcılık sürecine temel oluşturacak bu hazırlığa katkıda bulunur. Birey, bu aşamada soruna bilinçli, sistematik ve analitik bir şekilde yaklaşmaktadır.
2. *Kuluçka:* Bu aşamada zihin, mevcut bilgileri çeşitli işlemlere tabi tutarak oluşturduğu fikirler arasında bağlantılar kurar ve bu fikirler arasından seçim yaparak insan beynine aktarır. Bu aşama, bilinçdışı gerçekleştiği ve işlemlerin analizi mümkün olmadığı için sürecin en yaratıcı bölümü olarak düşünülmektedir.
3. *Fikrin Doğuşu:* Bireye ilham geldiğini hissettiren, zihinde şimşeğin çaktığı yani yeni fikirlerin ortaya çıktığı andır. Genellikle, konu veya sorunla ilgisiz bir zamanda ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar fikrin doğuşunun, rahat ve stressiz anlara denk geldiğini göstermektedir.

[99] Yekta Özörer, **Ne Parlak Fikir! Yaratıcı Düşünce Yöntemleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 2004, s. 49–58.

4. *Uygulama:* Yaratıcı sürecin son aşaması, bilinçli olarak algılanan yaratıcı fikirlerin denenmesi, geliştirilmesi, problem çözümünde ya da yeni bir ürün, hizmet veya süreç olarak kullanılmaya başlanmasıdır.

İnovatif bir işletme, yaratıcılık sürecine önem vermektedir. Çünkü inovasyonun bir fikirle başladığını bilmektedir. Drucker'a göre, fikirler yeni doğmuş bebeklere benzemektedir. Drucker, fikirlerin doğduklarında küçük, olgunlaşmamış ve biçimsiz olduklarını, tatmin edici olmaktan ziyade umut verdiklerini ifade etmektedir. İnovatif bir işletme yönetimi, fikir doğduğu aşamada onunla ilgili eleştiri yapmamaktadır. Bunun yerine, fikrin işletme için fırsata dönüşmesini sağlayacak anlamlı bir uygulama haline getirmek için nelere ihtiyacı olduğunu düşünmektedir.[100] Gerçekten, yaratıcı düşünce ürkektir. Yeni bir fikri ilk doğduğu anda saçma bulup yok saymak, ardından gelebilecek çok daha yaratıcı fikirlerin doğmasına engel olabilmektedir. Burada üst yönetim, işgörenlerin fikir üretimi ve paylaşımını desteklemeli, fikirlerini rahatça savunabilecekleri ortamları yaratmalıdır.

Birinci bölümde anlatılanlardan yola çıkılarak, inovasyon ve yaratıcılık terimlerinin birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin, maddi ve manevi hedeflerine ulaşmak için değişime ayak uydurması ve her alanda inovasyona başvurması gerekmektedir. İnovasyon başarısı için gereken finansman, teknoloji ve bilginin yanı sıra yaratıcı ve inovatif bireyler, inovasyon sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Çünkü inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan başlangıç noktası, ihtiyaçların belirlenerek fırsatların yakalanması ve çözüme yönelik yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. Bu nedenle, yaratıcılık ve inovasyon kavramları birbirlerinden ayrı düşünülmemekte, günümüz işletmeleri için vazgeçilmez kavramlardan olmaktadır.

[100] Peter F. Drucker, **The Daily Drucker**, Harper Collins Publishers, New York, 2004, s. 72.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

İşletme başarısı, yeni ekonominin rekabet koşullarında insan faktöründen en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden, işletmeler için çalışan motivasyonu vazgeçilmez unsurlardan biri haline gelmiştir. Klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçiş ile insan faktörünün önemi anlaşılmış ve çalışana verilen değer artmıştır. Çünkü çalışanların yüksek motivasyona sahip olması, verimlilik artışı, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve inovasyona etkin katılımın sağlanması gibi araçlarla işletmelerin rekabet yarışında önemli avantaj yakalaması sağlanmaktadır. Motivasyona verilen önemin gün geçtikçe artması, bu konunun özellikle işletmeler açısından derinlemesine incelenme ihtiyacını gündeme getirmiştir.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, birey ve birey davranışı ile ilgili olduğundan, anlaşılması güç ve karmaşık nitelikte bir kavramdır. Dolayısıyla motivasyonun ve ilişkili olduğu diğer kavramların açıklanması, konunun daha iyi anlaşılmasında etkili olacaktır.

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, içerisinde arzular, istekler, dilekler, amaçlar, hedefler, ihtiyaçlar, dürtüler ve güdüler gibi sözcükleri içeren bir kavramdır. Temelde insan davranışına dayanan motivasyon kelimesinin kökeni, Latince *movere* sözcüğüne dayanmakta ve *hareket ettirme, hareketlendirme* anlamına gelmektedir.[1] Motivasyon kelimesinin anahtar kavramı motivdir. İngilizce *motive* kelimesinden dilimize geçen motivin Türkçe karşılığı güdüdür ve *harekete geçirici güç* anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, motivasyon kavramının harekete geçirme, yöneltme, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara geldiği söylenebilir.

[1] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed., McGraw-Hill Inc., New York, 1992, s. 146.

Motivasyonu, "bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" [2] şeklinde tanımlamak mümkündür. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımlarının, öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yaptığı ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının çeşitli amaçlara hizmet ettiği göze çarpmaktadır.

Daha geniş bir tanımla motivasyon psikolojik bir kavram olup, bireyi davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleyen, davranışlara belirli bir yön veren ve devamlılığını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir.[3] Tanımda adı geçen iç sebeplere ihtiyaçlar, dürtüler ve güdüler, dış sebeplere ise güdüleyiciler denilebilmektedir.

Bireyin eksikliğini hissettiği şey ihtiyaç, eksikliği gidermek için organizmada beliren güç dürtü, organizmanın ihtiyacı gidermek üzere belli bir yönde etkinlik göstermesi ise güdü olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, organizmayı belli davranışlara sürükleyen bu içsel olayların tümüne motivasyon denir.[4] Bu içsel olaylar, motivasyonun ilişkili olduğu diğer kavramların tanımında incelenecektir.

Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru sürekli şekilde harekete geçirmek üzere yapılan çabaların toplamıdır.[5] Bir diğer ifadeyle, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerine doyum sağlayacak ya da kendilerini belirledikleri amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecine motivasyon denilmektedir.

Motivasyon bir diğer adıyla güdüleme, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir içsel zorlamadır.[6] Tanımda sözü geçen istenen yön, içten gelen bir istekle ya da dış uyaranlar tarafından belirlenebilmektedir. Bir diğer ifadeyle,

---

[2] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s. 243.
[3] İsmail Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 15–16.
[4] MESS Eğitim Vakfı, **MESS – Türk Metal Ortak Eğitim Ders Notları**, Erkmen Matbaası, İstanbul, t.y., s. 8.
[5] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, Eylül 2001, s. 490.
[6] Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi**, çev. Olcay Baykal, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s. 238.

birey kendi isteğiyle doğru tutumu sergileyebileceği gibi toplumsal değerler ve geleneklerden de etkilenerek davranışlarına yön verebilmektedir.

Psikolojik açıdan motivasyon kısaca, bir ihtiyacın ardından ortaya çıkan dürtü ve anahtar kavram olan güdünün, davranışı belirli bir yöne doğru harekete geçirmesi sonucu yapılan eylemin bireyi doyuma ulaştırması sürecidir.

Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon, belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir çalışanı harekete geçirebilme, o işi yapması için onda istek ve arzu yaratabilme, çalışanın tutum ve davranışlarına yön verebilmeyi sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır.[7] Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek, işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması sonucu, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak özetlenebilir.

Örgüt psikolojisi alanında yapılan tüm araştırmalar, başarılı yönetim arayışına, bir diğer ifadeyle çalışanların işe ve işletmeye inançla bağlanma yollarına ve onları özendirme imkanlarına yönelmektedir. Çünkü bir yöneticinin en temel sorunu, farklı ihtiyaç ve karakterlere sahip çalışanların işletme amaçlarına yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle, bir yandan işletmede yapılan işlerin daha doyurucu olması araştırılırken diğer yandan farklı ihtiyaçlara göre çalışanların tatminine yönelik incelemeler yapılmaktadır. Buna göre, işletmelerde motivasyon, "çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan faaliyet ve çabaların tümü" olarak tanımlanabilmektedir.[8]

Motivasyonun bireyden bireye değişen kişisel bir olgu olduğu, yani bir bireyi motive eden herhangi bir durumun başkasını motive etmeyebileceği bilinmektedir. Sadece insan davranışlarında gözlemlenebilen ve bu davranışların yorumlanması ile anlaşılabilen motivasyonun karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir.[9] Aynı zamanda motivasyon, sonu gelmeyen insan ihtiyaçlarının sürekli karşılanmasını

[7] Besim Baykal, **İşin Zenginleştirilmesi Motivasyon Teorisinin Uygulanması**, y.y., İstanbul, 1977, s. 2.
[8] Ali Kaya, **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi, Ankara, Mart 2006, s. 142.
[9] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005, s. 663.

ve belirli amaçlara ulaşmak üzere doyurulmasını gerektiren dinamik bir süreçtir.[10] Unutulmamalıdır ki, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası bulunmamaktadır. Giderilen bir ihtiyaç o anda bireyde mutluluk yaratırken, bu ihtiyacın yerini başka bir ihtiyaç almaktadır. Böylece, motivasyon süreci her defasında aynı yolu izlemektedir.

Görüldüğü gibi, motivasyon sözcüğü isteklendirme, harekete geçirme, teşvik etme sözcükleri ve motivasyonun eş anlamlısı olan güdüleme sözcüğü ile de anlatılabilmektedir. Güdü ve güdüleyici sözcükleri motivasyonun ilişkili olduğu diğer kavramlarda açıklanacağından, çalışmada güdüleme kavramından ziyade motivasyon kavramının kullanılması daha doğru ve daha kapsamlı olacaktır.

2.1.2. Motivasyonun İlişkili Olduğu Diğer Kavramların Tanımı

Motivasyonun birçok akademisyen tarafından farklı yorumlarla yapılmış değişik tanımları bulunmaktadır. Ancak bu tanımların evrensel gerçeklilik niteliğini kazanabilmesi için vazgeçilmez bazı noktaları içermesi gerekecektir.[11] Söz konusu evrensel geçerlilik sağlayan noktalar, motivasyon sürecinde yer alan ve motivasyonun ilişkili olduğu kavramlardır. Buna göre ihtiyaç, dürtü, güdü (motiv), amaç (hedef), davranış ve güdüleyici (teşvik edici) kavramlarının açıklanması motivasyonun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İhtiyaç: İhtiyaç kavramı, TDK'da gereksinim olarak anılmış ve "karşılandığında haz, karşılanmadığında acı ve hüzün veren; karşılandıkça şiddetini kaybeden; zaman içinde kendini tekrarlayan; alışkanlık haline gelebilen; sınırsız ve öznel olan duygu."[12] şeklinde tanımlanmıştır. Kısaca, fizyolojik ya da psikolojik bir dengesizliğin sonucunda meydana gelen ihtiyaç, insan yaşamının sürdürülmesi için giderilmesi gereken, giderilmediğinde insanı yok olma tehlikesi içine sokan bir

[10] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. bs., Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003, s. 127.
[11] Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Ocak 1990, s. 107.
[12] http://www.tdkterim.gov.tr/bts/, (04.03.2011).

olgudur.[13] Motivasyon kavramı içerisinde, bireyi davranışa iten ve motivasyon sürecini başlatan en temel olgu ihtiyaçtır. İhtiyaç, insan davranışları ile ilgili olduğundan kişisel bir olgudur ve bireyden bireye farklılık gösterir.

Birey, gerek biyolojik dengesini gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla bir eksiklik hissedecek ve yaşadığı gerilim sonucu dengelenme çabası içine girecektir.[14] Bireyde gerilim hali yaratan bu eksiklik ihtiyaç olarak adlandırılmakta ve bireyin denge konumuna gelmesi için bu ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Bireyin bu fizyolojik durumu fark etmesi ve ihtiyacın giderilmesi isteği ise dürtü kavramıyla açıklanmaktadır.

Dürtü: İhtiyaç ve dürtü kavramı çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da, ihtiyaç, bedensel ve ruhsal eksikliğin yol açtığı fizyolojik durumu anlatırken dürtü, ortaya çıkan bir ihtiyacın bireyde yarattığı psikolojik durumu ifade eder. Daha ayrıntılı bir tanım vermek gerekirse dürtü, ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bireyi uyarmaya veya canlandırmaya sebep olan yani bireyi motive eden psikolojik durumdur.[15] Dürtü, şiddetli ve bireyi rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ve uyarısına karşılık aldıkça zayıflama ve kaybolma eğilimi gösterir.[16] Kısaca dürtü, ihtiyacı giderebilmek için bireye enerji vererek onu eyleme yani davranışa yönelten itici kuvvettir. Dürtü, bireyi harekete geçiren olgu iken, bireyin hedefe ulaşma yolunda hangi davranışa, hangi yönde itileceğini açıklayan olgu ise güdüdür.

Güdü: Güdü, bireyi bir eylemde bulunmaya ya da bir eylemi diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlerdir.[17] Bir diğer ifadeyle güdü, bir ihtiyacın ortaya çıkması sonucu hissedilen bir dürtü yani psikolojik uyarılma ile davranışın hangi yönde sergileneceğini belirleyen faktördür.

Yapılan tanımlamalara göre güdünün harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici şeklinde üç temel özelliğe sahip olduğu

[13] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 121.
[14] İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s. 178.
[15] Arık, **a.g.e.**, s. 121.
[16] Kaynak, **a.g.e.**, s. 105.
[17] Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, İnkılap ve Aka Kitabevleri, İstanbul, 1983, s. 34.

anlaşılmaktadır.[18] Bireyi olumlu yöne yönelten güdü, önceden öğrenilmiş bir olgu olduğundan, geçmiş deneyimlere dayanarak davranış seçimi yapmaktadır. Birey bir amaca yönelmeden önce, geçmişte yaşadığı zevk ve acı bulguları ışığında davranışın faydalarını ve zararlarını hesaplayıp kendisini memnun edecek davranışa güdünün etkisiyle yönelmektedir.[19] Kişilere ve kişiliklere göre değişen ve karmaşık bir nitelik taşıyan güdünün dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Şöyle ki, güdü görevini yerine getirip olumlu davranışı gerçekleştirdiğinde birey doyuma ulaşacak ve güdü ortadan kalkacaktır. Ancak, ortaya çıkacak diğer ihtiyaçlar doyurulmuş güdüleri yeniden uyarabilecektir. Bir döngü içerisinde dinamik olarak devam eden ihtiyaçların ve güdülerin şiddetinin azaltılması, bireylerin amacını oluşturmaktadır.

Amaç: Motivasyon kuramı kapsamında amaç, bir ihtiyaç yaratan ve bir güdünün şiddetini azaltmak için yapılan herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Buna göre, bir amacı gerçekleştirebilmek bireyde fizyolojik ya da psikolojik bir denge sağlamaya ve güdüyü ortadan kaldırmaya yönelecektir.[20] Bir diğer ifadeyle, bireyin bilincinde olduğu veya farkına vardığı ihtiyaçları ortadan kaldırma isteğine amaç adı verilmektedir. Çünkü bireyin amacı, gereken davranışı sergileyerek, ihtiyaçlara karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.

Davranış: Davranış ise bireyin söz konusu amaca ulaşması için yapılan eylemdir. Bireyin günlük yaşantısındaki davranışlarının çoğu, belli amaçları olan eylemlerdir. Örneğin, yemek yeme davranışı bireyin karnını doyurma amacını taşımaktadır.[21] Bir ihtiyaç sonucu ortaya çıkan güdüyü ortadan kaldırmak amacıyla harekete geçen birey, kendisini doyuma ulaştıracak davranışa yönelmektedir. Belirlenen davranışa yönelen birey, kendisini teşvik edecek yani motive edecek olan güdüleyici ile ihtiyacını gidermektedir.

---

[18] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3. bs., İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989, s. 388.
[19] Kaynak, **a.g.e.**, s. 102.
[20] Baykal, **a.g.e.**, s. 4.
[21] Orhan Aydın vd., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Ed. Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Haziran 2004, s. 199.

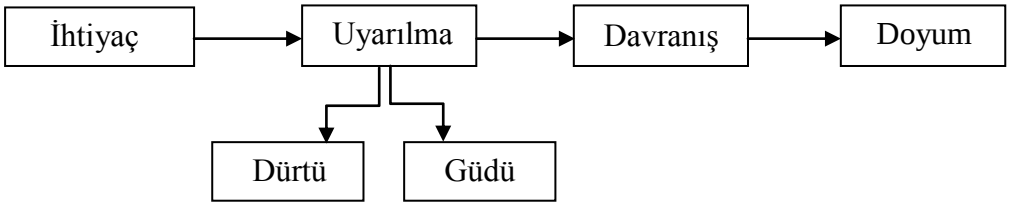
Güdüleyici: İhtiyaç, güdü ve davranışın yanı sıra, motivasyonun unsurlarından biri olan güdüleyiciler, güdüleri azaltmak için kullanılmaktadır.[22] Güdüleyici, güdüleri azaltacak ve bireyi davranışa geçirecek herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Buna göre, bir güdüleyiciye ulaşmak bireyde fizyolojik ve psikolojik dengeyi sağlayacak, güdüleri azaltacak veya ortadan kaldıracaktır. [23] Örneğin, yemek yeme ihtiyacında güdüleyici, bireyin yemek istediği yiyecektir. Böylece birey, istediği yiyeceği yiyerek dengeyi sağlayacak ve ilgili güdüleri azaltacaktır.

2.2. Motivasyon Süreci

Güdü, çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bireyleri belirli bir davranışa iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratmaktadır. Kısaca motivasyon, bir güdünün etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir.[24] En geniş tanımıyla motivasyon süreci, belirli bir amaca ya da güdüleyiciye yönelmiş bulunan davranışı veya güdüyü harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçların başlattığı bir süreçtir.[25] Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, motivasyon ihtiyaçtan doyuma kadar olan ve bireyi doyuma ulaşma amacı doğrultusunda davranışa iten bir süreçtir.

Motivasyonu anlayabilmenin en basit yolu, onu bir süreç olarak kabul etmek ve temel kısımlar halinde bölerek açıklamaktır. Bu bağlamda, motivasyon sürecinde dört önemli aşama bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu aşamalar Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7: Motivasyon Süreci



[22] Derya Sürekli, Suna Tevrüz, "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1996, s. 35.
[23] Luthans, **a.g.e.**, s. 147.
[24] Kaya, **a.g.e.**, s. 145.
[25] Luthans, **a.g.e.**, s. 147.

Kaynak: Ali Kaya, **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi, Ankara, Mart 2006, s. 145.

Her bireyin sürekli olarak giderilmesi gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. Şekil 7'de de ifade edildiği gibi, bireyde belirli şeylere karşı duyulan *ihtiyaç*ların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. Kısaca, motivasyonun kaynağını ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İhtiyaçlar, ister fizyolojik ister psikolojik olsun, ihtiyacı gidermek için bireyleri belirli davranışta bulunmaya itmektedir. Böylece, bir iç itilmeyle birey *uyarılma*ya başlamaktadır. Uyarılma aşamasında dürtü ve güdü oluşmakta, bunun sonucunda da birey çeşitli biçimde ve yönde *davranış*a geçmektedir. Bireyin davranışta bulunmasının amacı ise ihtiyaca karşı duyduğu isteğin *doyum*udur. İhtiyacının karşılanmasıyla doyum noktasına ulaşan birey mutlu olmakta ve motivasyon süreci tamamlanmış olmaktadır. Motivasyon sürecinin tamamlanması sonucu bireydeki dengesizliğin giderilmesi geçici bir durumdur. Çünkü bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası bulunmamaktadır. Bu nedenle, yeni bir ihtiyaç doğana kadar birey kendisini doyum noktasına ulaşmış ve mutlu hissetmektedir. Bir diğer ihtiyacın doğması ile motivasyon süreci yeniden başlamakta ve her defasında aynı yolu izlemektedir.

Motivasyon sürecinde ihtiyaç, yani bireyde meydana gelen bir eksiklik sonucu oluşan fizyolojik durum, uygun bir güdüyle desteklenineye kadar davranışı başlatan dürtünün kaynağını oluşturur.[26] Motivasyon sürecini kısaca anlatan bu tanımda ihtiyacın, bireyi uyaran ve ortaya çıkan güdü sonucu belirli bir davranışa yönelten motivasyonun kaynağı olduğu vurgulanmaktadır.

Motivasyon sürecinde uyarılma aşaması, yani fizyolojik ya da psikolojik dürtü ve ardından güdünün oluşma aşaması, doyum noktasına ulaşmada davranışa enerji sağlayacağından, motivasyon sürecinin kalbini oluşturmaktadır.[27] Dolayısıyla, bireyi motive eden temel aşamanın dürtü ve dürtünün meydana getirdiği güdüyü içeren uyarılma aşaması olduğunu söylemek mümkündür.

[26] Şahin Kesici vd., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Hüseyin Izgar, 2. bs., Eğitim Akademi Yayınları, Konya, Eylül 2008, s. 84.
[27] Luthans, **a.g.e.**, s. 147.

Motivasyon sürecine en basit şekilde yemek yeme örneği verilebilir. Örneğin, bir birey fizyolojik olarak yiyecek ihtiyacına sahip olmaktadır. Bu fizyolojik ihtiyacın, bireyin psikolojik durumunda belirmesi ile acıkma hissi ortaya çıkmakta ve birey uyarılarak yemek yeme davranışına yönelmektedir. Son olarak, istediği yiyeceği yeme davranışını gerçekleştiren birey, doygunluk hissi ile doyuma yani amacına ulaşmış olmaktadır. Kısaca, motivasyon süreci bu şekilde işlemektedir.

2.3. Motivasyonun Unsurları

Birey davranışı ile ilgili olan ve bireyi kendisine en yüksek düzeyde tatmini sağlayacak olan davranışa yönelten motivasyonun sahip olduğu temel unsurlar şöyle sıralanabilir:[28]

- Her bireyde, onu sürekli çalışmaya teşvik edici birtakım itici güçler bulunmaktadır.
- Bilinçli olarak yapılan her hareket, bireyin tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. Bireyin tutum ve davranışları ise bir güdünün doğurduğu sonuçtur.
- Her bireyin çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişiye özgü olan bu ihtiyaçların şiddet ve sürekliliği insandan insana değişmektedir.
- İhtiyaçların tatmin edilmesi amaçtır, bir diğer ifadeyle motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.
- Amaç, birey tarafından fark edildiği anda arzu haline dönüşmektedir.
- Bu durumda birey, belirli bir güdüleyiciye ilgi veya ihtiyaç duymaktadır.
- Farkında olunarak yapılan her faaliyet, bir güdüleyicinin uygulanması sonucunda meydana gelmektedir. Bu ise, bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.
- Bilinçli olarak yapılan bir hareket, amaca ulaşma ve tatmin olma şeklinde sonuçlanır.

[28] Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi**, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981, s. 398.

Bireyden bireye farklılık gösteren ve kişiye özgü olması sonucu her bireye farklı güdüleyiciler sağlanarak oluşan motivasyon, yukarıda açıklanan unsurlarla daha belirgin hale gelmekte ve daha kolay anlaşılmaktadır.

2.4. Motivasyonun İlkeleri

Örgütsel açıdan düşünüldüğünde, işletmelerin en yüksek düzeyde başarı sağlamaları, günümüzde çalışanların motivasyonları ve buna bağlı olarak performansları ile doğru orantılı olmaktadır. İşgörenlerin, kendi değerlerini anlamalarını sağlamak ve onları yapabileceklerinin en iyisini yapabilmeleri adına cesaretlendirmek için motivasyon ilkelerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Yöneticilerin işgörenleri motive ederlerken uymaları gereken ilkeler şunlardır:[29]

- İşgörenlere gereken değeri verip onları işi yapabilme konusunda cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olan işgörenlere yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgörenleri sürekli eğitmek,
- İşgörenlere eşit davranmak, başkaları yanında onur kırıcı eleştirilerde bulunmamak,
- İşgörenlerin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörenlerin başarısı ve başarısızlığı konusunda geribildirim yapmak ve çözüm bulmak, onlara örnek olmak.

Görüldüğü gibi, işgörenlerin motive edilmesi onların birer birey olarak algılanması ve hepsine ayrı bir ilgi ve değerle yaklaşılmasına bağlıdır. Motivasyon ilkelerini en iyi şekilde uygulayan yöneticiler, işgörenleri motive etme konusunda başarılı olabilecek, bu durumda işletme başarısı kaçınılmaz olacaktır.

[29] İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996, s. 104.

2.5. Motivasyon Türleri

Motivasyonla ilgili temel sorulardan biri de, bireyin içinden gelen bir istekle mi yoksa dışarıdan verilen bir uyarıcı ile mi çalışmaya itildiği ve bunların birbirini nasıl etkilediğidir.[30] Motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon olarak türlerinden bahsetmek bu sorunun cevabını bulmada yardımcı olacaktır.

2.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin içinden gelen doğal bir itici güçle, kısacası kendi isteğiyle başarılı olma arzusudur.[31] Birey, içinden gelen bu güçle kendi kendini motive etmekte ve ödülü kendi kendine vermektedir. İçsel motivasyonda birey düşüncelerini eyleme dönüştürmekte, hedeflerini belirlemekte ve onlara ulaşmak için çaba sarf etmektedir. İçsel motive olmuş birey bu çabayı, herhangi bir dış güdüleyici olmadan sadece kendisini tatmin etmek için harcamaktadır.

Bireyleri en fazla harekete geçiren motivasyon türünün içsel motivasyon olduğu kabul edilmektedir. Çünkü ihtiyaçlar, arzular, ilgiler ve hedefler bireyi hareketlendiren onu eyleme geçiren en önemli faktörlerdir. Dış güdüleyicilerin etkisini göz ardı etmemek gerekirse de, bireyi tatmin edecek temel faktörün bireyin içinden gelen doğal bir güç olduğunu söylemek mümkündür.

İçsel motivasyonun iki aşaması bulunmaktadır. İlki, bireyin hedefe ulaşmak için nereye gideceğini aklında oluşturmasını içeren zihinsel aşamadır. İkincisi ise, bireyi ulaşmak istediği yöne doğru harekete geçiren fiziksel aşamadır.[32] Dolayısıyla, doğal bir itici güç sonucu doyum sağlama amacı ile motive olan birey, öncelikle zihninde hedefi belirlemekte ardından kendini tatmin edecek en doğru yolu seçerek davranışta bulunmaktadır.

---

[30] Mustafa Durmaz, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, 3. bs., Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2006, s. 94.
[31] Mehmet Sezai Türk vd., "İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurol Matbaası'nda Yapılan Karşılaştırmalı Bir Araştırma" **1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu**, Ankara, Eylül 2003, s. 7.
[32] Durmaz, **a.g.e.**, s. 96.

Örgütsel açıdan bakıldığında, birey içsel olarak motive edilirse yaptığı iş sonunda doyum sağlamakta, ortaya çıkan bu doyum bireyin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin bu şekilde iş için çaba harcamaları, göreve duyulan doyumdan ileri gelmektedir. Kısacası, motivasyona katkı sağlayan esasında içsel motivasyon bileşenidir. Bu bağlamda, işgörenlerin içsel motivasyonlarını artırmak amacıyla yöneticilere çeşitli görevler düşmektedir. Buna göre, bireylerin yapacağı işler onların yeterlik düzeylerine ve zevklerine göre ayarlanmalı, bireylere özerklik sağlanmalı ve kendi hareketlerini kontrol ettikleri hissi verilmelidir.[33] Çünkü içsel motivasyon, özgür iradeyle içsel olarak kendini kontrol etme modelini temsil etmektedir.[34] Bunun yanında, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaları için kendine ve becerilerine inanma, eğitime ve gelişmeye istekli olma, umutsuzluk, endişe ve korkuyu yenebilme, başarısızlığı kabullenme ve başarısızlıktan ders alma, sağlıklı iletişim kurma, özgür iradeye sahip olma, özdeşleştirme ve içselleştirme gibi destekleyici etmenleri dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticilerin de işgörenler için işletmede başarı ölçütleri belirlemeleri, işgörenlerin de bu ölçütlere ulaşmak için çabalamaları içsel motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Böylece, işini başarılı olma güdüsüyle severek yapan, işine yaratıcı fikirlerle katkı sağlayan, kendini ve dolayısıyla işletmeyi verimli kılacak bireyler yetişmesi mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, içsel motivasyonun işgören performansı için gerekli olan en temel motivasyon türü olduğu anlaşılmıştır. Çünkü içsel motive olmuş çalışan, yaptığı işten doyum sağlayacağından sürdürülebilir üstün performansa sahip olmaktadır. Dışsal motivasyonun bireyi dış güdüleyiciler için çalışmaya teşvik edip mekanikleştirdiği düşünüldüğünde, içsel motivasyon için daha fazla çaba ve gayret gösterilmesi gerekmektedir.

[33] Kesici vd., **a.g.e.**, s. 127.
[34] Johnmarshall Reeve, **Understanding Motivation and Emotion**, 3rd ed., John Willey&Sons Inc., New York, 2001, s. 145.

2.5.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, çevreden gelen bir diğer ifadeyle bireyin kendisi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur.[35] Kısaca dışsal motivasyon, bir eylemi başlatmak veya sürdürmek için yaratılmış dış güdüleyicilerle ortaya çıkan motivasyondur. Dışsal güdüleyicilerle motive olmuş birey, eylemin sonucunda sahip olacağı ödül için çaba sarf etmekte ve kendini bu şekilde motive etmektedir.

Daha geniş bir anlatımla dışsal motivasyon, dış uyaranlar aracılığıyla gelen, birey davranışı üzerinde pozitif ve negatif etkilerde bulunabilen, davranışın tekrarlanma olasılığını artırıp azaltabilen, maddi – manevi değerler taşıyabilen güçlendirme ve pekiştirmelerdir.[36] Dış çevre faktörleriyle bireyi harekete geçiren dışsal motivasyon, bireyin davranış sonucunda elde edeceği güdüleyici veya davranışı pekiştirici ödüle ulaşmak ya da cezadan kurtulmak için belirli bir davranışa yönelmesini sağlamaktadır.

Örgütsel açıdan dışsal motivasyon, işgörenlerin davranışlarını ödüllendirme ile gerçekleşmektedir. İşgörenin performansı verilen ödüllerle artıyorsa bireyin motivasyonu dışsal etkenlere bağlıdır. Bu durumda motivasyona katkı sağlayan değişken ödüldür.[37] İşgören performansını artıran temel faktörün dış güdüleyiciler olduğunu düşünen işletmeler, motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalarını genellikle dışsal motivasyonda yoğunlaştırmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, işgörenlerin işlerini üstün performans ile kaliteli ve verimli şekilde yapmaları için maddi – manevi ödüllendirme yoluna gitmektedirler. Buna göre, ücret artışı sağlama, prim, ikramiye ve kar payı verme, terfi ettirme, madalya veya kupa verme gibi yöntemler kullanılmaktadır.

İçsel ve dışsal motivasyonun işgörenler ve performansları üzerindeki etkisi ile ilgili birtakım tartışmalar bulunmaktadır. Söz konusu tartışmaların temel kaynağı, ödülle performansı artırılan işgörenin zamanla özgür iradesini kaybederek içsel

[35] Türk, **a.g.e.**, s. 7.
[36] Reeve, **a.g.e.**, s. 144.
[37] Kesici vd., **a.g.e.**, s. 127.

motivasyonuna zarar verileceği düşüncesidir. Çünkü işten doyum sağlanarak köklü biçimde artırılan sürdürülebilir performans içsel motivasyon ile gerçekleşmektedir. Ayrıca, dış güdüleyiciler öğrenme süreçlerini, öğrenmenin kalitesini ve özgür irade için kapasite gelişimini engellemektedir.[38] Eğer işgörenlere görevlerini yerine getirdikleri için ödül veriliyorsa, bireylerin kendi davranışlarını kontrol etmeleri anlamına gelen kontrol mekanizmaları çevreye yönlenecek ve bireyler içsel motivasyonlarını kaybedeceklerdir. İşgören içsel olarak kendini kontrol ederse, işten doyum sağlayacak ve işe kendisini adayarak yeterlik ihtiyacını karşılayacaktır. Aksine, kontrol odağı dışsal faktörler olan işgören işten doyum sağlamayı umursamayacak, işin sonunda alacağı ödülleri düşünecektir.[39] Unutulmamalıdır ki, dış güdüleyiciler iç güdüleyicilere göre pekiştirici güçlerini daha çabuk yitirirler. Kendini tatmin olmuş, işten doyum sağlamış, başarılı, becerikli ve uzman hissetme gibi içsel ödüller, çevreden gelen ekonomik, psikolojik ve sosyal ödüllerden çok daha motive edici ve tetikleyicidir.

İçsel ve dışsal motivasyonun çalışan performansı üzerinde yarattığı etkilere yönelik tartışmalardan, tatmin olmuş işgörenler ve sürdürülebilir üstün performans için içsel motivasyonun ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin etkin çalışması ve işletme başarısı için, dış güdüleyicilere değil içsel motive olmuş bireylere ihtiyaç olduğu açıktır. İşletmelerde dışsal motivasyon adı altında verilen çeşitli ödüllerle işgörenleri motive etmek yerine, bu ödülleri işgörenin kendini yetenekli ve becerikli hissetmesini sağlayacak şekilde kullanarak, ikna ve pekiştirme yollarıyla içsel tatmini ve zevk alması artırılarak, şeffaf bir iletişim ile işgörene yaptığı iş ve ondan beklenilenler hakkında bilgi verilerek, eğitim ve kariyer imkanı tanınarak, kendisini ilgilendiren kararlara katılması sağlanarak işgörenlerin içsel motivasyonlarını artırmak, nihai süreçte işletme için faydalı sonuçlar verecektir.

[38] Reeve, **a.g.e.**, s. 144.
[39] Kesici vd., **a.g.e.**, s. 128.

2.6. Motivasyonun Önemi

Motivasyon konusuna psikolojik açıdan bakıldığında, bireylerin yaşantısı bakımından öneminin büyük olduğu açıktır. Bilindiği gibi motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için bireyi doyuma ulaştıracak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Kısaca, birey davranışını motivasyon ile açıklamak mümkündür. İnsanoğlu sürekli doyurulması gereken ihtiyaçlara sahip bir varlık olduğundan, motivasyon süreci birey için kaçınılmazdır.

Motivasyonun bir de örgütsel tarafı bulunmaktadır. Buna göre, işgörenlerin işlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması olarak tanımlanabilen motivasyon, işletmelerin başarısı ve işgörenlerin verimi için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel açıdan motivasyonun önemi, işletme ve işgörenler için ayrı ayrı incelenmesi gereken bir konudur.

2.6.1. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi

Yeni ekonomik düzenin gerektirdiği rekabet koşulları, işletmelerin, gerek fiziksel gerekse insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir.[40] Fiziksel kaynaklardan yararlanmak teknoloji ve teknik bilgiye sahip nitelikli işgücü ile sağlanırken, insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak etkin insan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerin performansını artırmakla mümkün olmaktadır. Bugün, işletmeler için kaçınılmaz şartlardan biri olan sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahip olmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışında başarının kaynağı olarak görülen motivasyon konusunun, vazgeçilmez ve büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Motivasyon konusuna verilen önemin artması işgörenlerin, işletmelerin en değerli kaynağı ve en önemli üretim faktörü olarak kabul edilmesindendir. Gerçekten, bugün

[40] Adem Öğüt vd., "Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 12, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya, 2004, s. 285.

sanayi araçlarının üretimde etkisinin büyük olduğu bilinse de, işi temelde yürütmekle sorumlu olan işgörenlerin işe ve işletmeye yeterince doyum ve uyum sağlayamamış olması, işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olmasına engel olmaktadır.[41] Bu nedenle, işletmelerde insan kaynağına verilen değer artmakta, işgörenlerden en yüksek düzeyde verim sağlanması ve işgörenlerin üstün performansla çalışması yöneticilerin temel konularından biri haline gelmektedir.

İşletmelerde çalışan motivasyonuna verilen önemin artmasının bir diğer boyutu, işgören performansının artması sonucu dolaylı olarak işletmeye sağladığı ekonomik faydaların açıklanması ile anlaşılacaktır. Buna göre, motivasyonun işletme açısından etkinlik, verimlilik, kalite ve karlılık olmak üzere, rekabet üstünlüğü yakalamada avantaj sağlayan dört temel amacı bulunmaktadır.

Etkinlik: Örgütsel bir faaliyet için girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir.[42] Belirlenen hedeflere ulaşmada işletmenin etkin olması, iyi araç ve gereç kullanımı ile teknolojik ve yönetimsel yeniliklerden yararlanmanın yanı sıra insan kaynağından yararlanılmasına da bağlıdır. Bu durum ancak, etkin insan kaynakları uygulamaları sonucu işgörenlerin yüksek motivasyon düzeyi ile mümkün olmaktadır.

Verimlilik: Bir üretim ya da hizmet faktörünün ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.[43] Kısaca verimlilik, en az kaynakla en çok üretimi yapmak olarak tanımlanabilir. Burada işletmenin yüksek verimlilikle çalışması, insan kaynağı açısından yüksek motivasyon ve buna bağlı olarak yüksek performans ile sağlanmaktadır.

Karlılık: Belirli bir dönemde elde edilen karın aynı dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.[44] Bilindiği gibi, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel ekonomik amaçlarından ilki kar elde etmektir. İşletmenin

[41] Kaya, **a.g.e.**, s. 144.
[42] http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html, (25.03.2011).
[43] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 19.
[44] http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3050-karlilik-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html, (25.03.2011).

karlılık oranlarını artırmak için, işgörenleri işletme amaçlarıyla bütünleştirecek motivasyon sistemleri kurulmalı ve başarıyla uygulanmalıdır.

Kalite: Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Fiziksel ve beşeri sermayeyi kullanarak ürün ya da hizmet üretmek, bu üretimi yaparken de süreçleri izlemek, kontrol etmek ve ortaya çıkan sonuçları sürekli iyileştirmektir.[45] Günümüz yönetim anlayışında, sadece verimliliği ve karlılığı artırmak değil kaliteyi en yüksek düzeyde tutmaya çalışmak başarı faktörlerindendir. Motive olmuş, işine bağlı, işini severek ve isteyerek yapan yaratıcı işgörenler bunu sağlamanın yollarından biridir.

Motivasyon ile ilgili olarak, sadece işgören performansının yüksek tutulması sonucu ekonomik göstergeler ile rekabet avantajı sağlanmasından bahsetmek yeterli değildir. İşini seven, çalışma şevki ve coşkusuna sahip, işletme amaçlarını kişisel amaçları ile bütünleştirebilen işgörenlere sahip işletmeler, motivasyon sistemlerini yerinde ve tutarlı kullanabilen, insan kaynağının önemini kavramış, insanın değerini ve ihtiyaçlarını bilen işletmeler olarak algılanacağından firma imajına olumlu katkıları olacaktır. Yüksek itibar sahibi bir işletmede çalışmak, işgörenler için gurur kaynağı olacak ve buna paralel olarak zevkle ve istekle daha çok çalışacaklardır.

2.6.2. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, insan kaynaklarından en yüksek verimin sağlanması için işgörenlerin motivasyonunu artırmaktır. Aynı şekilde, işgörenlerin de çalıştıkları ortamı sevmeleri, işlerini zevk alarak ve doyum sağlayarak yapmaları temel istek ve amaçlarındandır.

İşgörenin bir işletmeye girmesinin ve çalışmasının nedeni, yaşaması için gerekli temel ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çalışmanın zor olduğu düşüncesine, hatta bazı çevrelerde çalışmaya karşı olumsuz tutum sergilenmesine rağmen, bireyler isteyerek ya da istemeyerek çalışmalarını sürdürmektedirler.[46] Ancak, çalışmanın

[45] Erhan Talu, "Kalite Nedir?", (Çevrimiçi) http://www.meslekgrubu.com/makale/45_kalite-nedir.aspx, (25.03.2011).
[46] Başaran, **a.g.e.**, s. 176.

sadece maddi kaynaklara ulaşmak ve yaşamı sürdürmek için gerçekleştirilen bir faaliyet olmadığı bir gerçektir. Çünkü çalışmayı bir zorunluluk olarak gören, iş ortamını sevmeyen, her gün işe mutsuz bir birey olarak giden ve işini sevmeden yapan işgörenin iş tatmini zamanla azalacak, bu da işletmeye katma değer sağlayamayacağı günleri beraberinde getirerek sonunda işsiz kalmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, işgörenin çalıştığı sürece motivasyonunu yüksek tutması büyük bir öneme sahiptir.

İnsanların ne için çalıştığına dair bir soruya verilecek cevaplar genellikle, temel ihtiyaçların karşılanması için para kazanmak şeklinde olmaktadır. Bu yaygın inanıştan etkilenen bilim adamları, 1955'lere kadar insanların sadece ekonomik nedenlerle çalıştığına inanmışlardır. Bugün bu görüş çok gerilerde kalmıştır. Çünkü yapılan çeşitli araştırmalar, asgari geçim şartlarının sağlanmasından sonra, paranın çalışma nedenleri arasında dördüncü sırayı aldığını göstermiştir. Paradan önce, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı'nda belirttiği gibi, *başarı* ihtiyacı, *güç sahibi olma* ihtiyacı ve bir topluluğa *ait olma* ihtiyacı gelmektedir.[47] Dolayısıyla, yöneticiler açısından işgörenlerin ihtiyaçlarını tanımak işgören motivasyonunun artırılmasında önem taşımaktadır.

İşletmede çalışan bir işgörenin temel amacı, sevdiği bir işi yaparak işten doyum sağlamak ve karşılığında gelir elde etmektir. Yapılan bir işte işgören için ekonomik tatmin gerekli bir koşul olmakla birlikte kesinlikle yeterli bir koşul değildir. Kısaca iş, bireyleri birtakım çıkarlar için bir araya getiren bir faktördür. Buna göre, işgörenler için çalışma nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür:[48]

- Çalışılan işten zevk alma,
- Sorumluluğa sahip olma,
- İnsanlarla işbirliği içinde olma,
- Bir örgütün üyesi olma,
- Yükselme azmi,

[47] Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6. bs., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s. 189.
[48] Özkalp, **a.g.e.**, s. 243.

- Çalışarak daha sağlıklı olma,
- İşsizliğin getirdiği aylaklıktan kurtulma,
- İşten dolayı bazı çıkarlar elde etme.

Çalışma nedenlerindeki işten dolayı bazı çıkarlar elde etme maddesi genel olarak işgören ihtiyaçlarını karşılama olarak anlaşılabilir. Şöyle ki, bir işgören işletmede fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermek, bir diğer ifadeyle yaşamını sürdürecek temel ihtiyaçlarını karşılamak için ekonomik bir çıkar sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Bunun yanı sıra işletmede ait olma, kabul görme, arkadaşlık edinme, sevme ve sevilme gibi sosyal ihtiyaçlar iş ortamında giderilmektedir. Son olarak, ego tatmini olarak da adlandırılabilecek saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermek, işgörenin çalışma nedenleri arasındadır.[49] Bu konu ayrıntılı olarak, motivasyon kuramları konusunun ihtiyaçlar hiyerarşisi başlığı altında incelenecektir.

Motivasyon kişisel bir olgu olduğundan, her işgöreni motive eden faktörler farklılık arz etmektedir. Buna karşın işgörenler genel olarak, tatmin edici bir gelir elde ettikleri, iş güvencesine sahip oldukları, özgür iradeleri ile kendilerini kontrol edebildikleri, yaratıcılıklarını teşvik edici esnek çalışma koşullarına sahip oldukları, kendilerine değer verildiği hissi ile kendilerini ve işletmeyi ilgilendiren konularda kararlara katıldıkları, üst yönetim ile şeffaf ve çift yönlü iletişime sahip oldukları, işletmenin amaçlarını ve yaptıkları işi bildikleri, eğitim ve kariyer imkanları hakkında bilgi sahibi oldukları bir iş ortamı, kısaca bireylerin çalışma nedenlerini oluşturan ihtiyaçların karşılanmasını istemektedirler. Bu istekleri karşılamak yöneticilerin temel görevidir, çünkü insan kaynağından en yüksek verimi sağlamak işgörenlerin zevkle ve işten doyum sağlayarak çalışmaları ile paralellik gösterir.

Görüldüğü gibi, işletme ve yöneticiler açısından motivasyonu artırmak ne derece önemliyse işgörenler açısından da o derece önemlidir. Bu önemin çift yönlü

[49] Gökrem Tekir, **Proje Yönetimi Kavramları Metodolojisi ve Uygulamaları**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 53.

ve paralel olarak geliştiğini söylemek mümkündür. İşgörenler tatmin olduğu sürece verimlidir, işletme verimli çalışanlarla amaçlarına daha çabuk ulaşmaktadır.

2.7. Motivasyon Kuramları

Piyasa koşullarında hayatta kalmak isteyen işletmeler, en basit anlatımla maliyetlerini düşük tutmak zorundadır. Düşük maliyet, işgörenlerin performanslarını etkin kılmakla mümkündür. Dolayısıyla, yöneticilerin temel görevlerinden biri, işgören performansını artırmaktır. Yöneticilerin bu amaca yönelik çabalarına rağmen, işgörenlerin performansları arasında büyük farklılıklar gözlenmektedir.[50] Bu farklılığın sebeplerini araştırmak için birey ihtiyaçları, davranış şekilleri ve yönetim felsefelerine yönelik olarak çeşitli motivasyon kuramları ortaya atılmıştır. Motivasyon kuramları, işgörenlerin işlerine zevkle, hevesle, dört elle sarılarak çalışmalarını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınacağını kapsamaktadır.

Motivasyon kuramları çeşitli başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, daha genel bir ayrım olan X – Y kuramı, kapsam ve süreç kuramları ile iş karakteristikleri kuramı ayrımına gidilecektir.

2.7.1. X – Y Kuramı

X – Y kuramı Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve geleneksel motivasyon kuramı adı altında da incelenen bir kuramdır. Bu yaklaşımın özünü geleneksel yönetim anlayışında bulmak mümkündür.[51] McGregor, işletmeleri inceleyerek var olan durumu *X* ve olması gereken durumu *Y* olarak adlandırmıştır.[52] Bu kuram yöneticilere, işgörenlerin ekonomik insan mı yoksa sosyal insan mı olduğunu belirtmekte, onları motive etme konusunda yol göstermektedir.

[50] B. von Haller Gilmer, Edward L. Deci, **Industrial and Organizational Psychology**, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1977, s. 205.
[51] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 135.
[52] Durmaz, **a.g.e.**, s. 117.

X ve Y kuramının varsayımları ve yöneticilerin görevleri şöyle sıralanabilir:[53]

X kuramına göre;

1. Bireyler çalışmayı sevmezler ve çalışmaktan kaçınırlar.
2. Çalıştırılması için işgörenler korkutulmalı, yönlendirmeli ve gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
3. Birey iş ve kariyer heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve en yüksek ekonomik kazanca sahip olmak için iş yapar.
4. Bireyler yaratıcı değildir ve değişime karşı direniş gösterirler.
5. Bireyler benmerkezcidir ve işletme amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y kuramına göre;

1. Bireylerin bir işte fiziksel ve psikolojik çaba harcamaları, çok doğaldır.
2. Birey, işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirmeli ve kontrol etmelidir.
3. Bireylerin amaçlara yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını karşılamaya yönelik bir duygudur.
4. Birey öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp ona ulaşmak için çaba harcar.
5. Bireyin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri topluma geniş bir şekilde yayılmıştır.

McGregor'a göre, X kuramı birey davranışını dıştan kontrole tabi tutmakta, Y kuramı ise bireyin kendi kendini kontrol etme ve kendine yön vermesini esas almaktadır.[54] X kuramında yönetim şekli katı kontrolü kapsar, cezayı motive edici olarak kullanır ve parasal ödüllere çok fazla güvenir. Y kuramında ise yönetici, işgörenin kendini nasıl kontrol edeceğini ve kendini motive etme ihtiyacını nasıl gidereceğini bilir. İşgörenin sorumluluğunu kabul eden ve uygun görev alanları

[53] Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 11, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya, 2004, s. 532–533.
[54] R. Metin Türko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1973, s. 43–46.

arayan karşılıklı dayanışmaya dayalı bir yönetim şekli söz konusudur.[55] Görüldüğü gibi, X ve Y kuramları birbirinin tam zıttı varsayımları ve buna göre farklı yönetim felsefelerini savunmaktadır.

Birey değişken ve dinamik bir yapıya sahip olduğundan her zaman bu iki kuramdan birisi etkili olmamaktadır. İhtiyaçların bireye ve zamana göre farklılık göstereceğinden hareketle William James Reddin, X ve Y kuramının sentezi olarak düşünülecek Z kuramını geliştirmiştir. Z Kuramına göre;[56]

1. Birey düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.
2. Birey koşullara göre iyi veya kötü olabilir.
3. Birey içinde bulunduğu durumlarla motive olur.
4. Birey içsel ve dışsal güdüleyicilerle değil, mantık yoluyla motive olur.
5. Bireyi tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Z kuramı, X ve Y kuramının homojen varsayımları yanında heterojen yönetim metotlarını savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, Z kuramının yönetim felsefesi X ve Y kuramları arasındadır ve içinde bulunulan şartlara göre değişmektedir. Örneğin, Z kuramı birlikte yönetim esasına dayanmakla birlikte, kararın asıl sorumluluğu yine tek kişinin omuzlarındadır. Ayrıca, eşitlik ve özerklik söz konusu iken, sembolik olarak hiyerarşik denetim yöntemleri de uygulanmaktadır.[57] Z kuramı, işgörenin hem bağımsız çalışarak inisiyatif kullanmasının kendine güvenini artırmasını hem de hiyerarşik düzen açısından yönetimin her zaman denetiminde olduğu bilinciyle kendini kontrol etmesini sağlamaktadır. Kısaca Z kuramı, X ve Y kuramının varsayım ve yönetim uygulamalarını birlikte kullanmaktadır.

2.7.2. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireylerin ihtiyaçları üzerinde durmakta ve motivasyonun başlaması için koşul olan ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriği ile

[55] Bernard L. Rosenbaum, **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, çev. Serdar Özgerçin, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993, s. 25.
[56] Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s. 54.
[57] William Ouchi, **Teori Z**, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 71–72.

ilgilenmektedir. Kısaca kapsam kuramları, bireyi motive eden, harekete geçiren ve yönlendiren bireysel değişkenleri içermektedir.

2.7.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow, birey davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını ortaya atmıştır. Bu kuram en bilinen, en çok konuşulan ve tartışılan, kabul görmüş kuramlardan biridir.

Maslow'un kuramına göre her bireyde beş hiyerarşik ihtiyaç bulunmaktadır:[58]

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susama, barınma, cinsellik gibi temel insan ihtiyaçlarıdır. Örgütsel açıdan, uygun çalışma koşulları ve yaşamı sürdürecek bir ücreti ifade eder.

2. Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunma ihtiyaçlarını içerir. Örgütsel açıdan, güvenli bir iş ve iş güvencesini belirtir.

3. Sosyal İhtiyaçlar: Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlık ihtiyaçlarıdır. Örgütsel açıdan, diğer işgörenlerle olumlu ilişkiler kurmayı, yöneticilerle iyi etkileşimde bulunmayı ve örgüt üyesi olmayı ifade eder.

4. Saygınlık İhtiyacı: Özsaygı, özerklik ve başarma gibi içsel faktörler ile statü, ün ve dikkat çekme gibi dışsal faktörlerdir. Örgütsel açıdan, sorumluluk alma, yüksek statü ve takdir edilmeyi içerir.

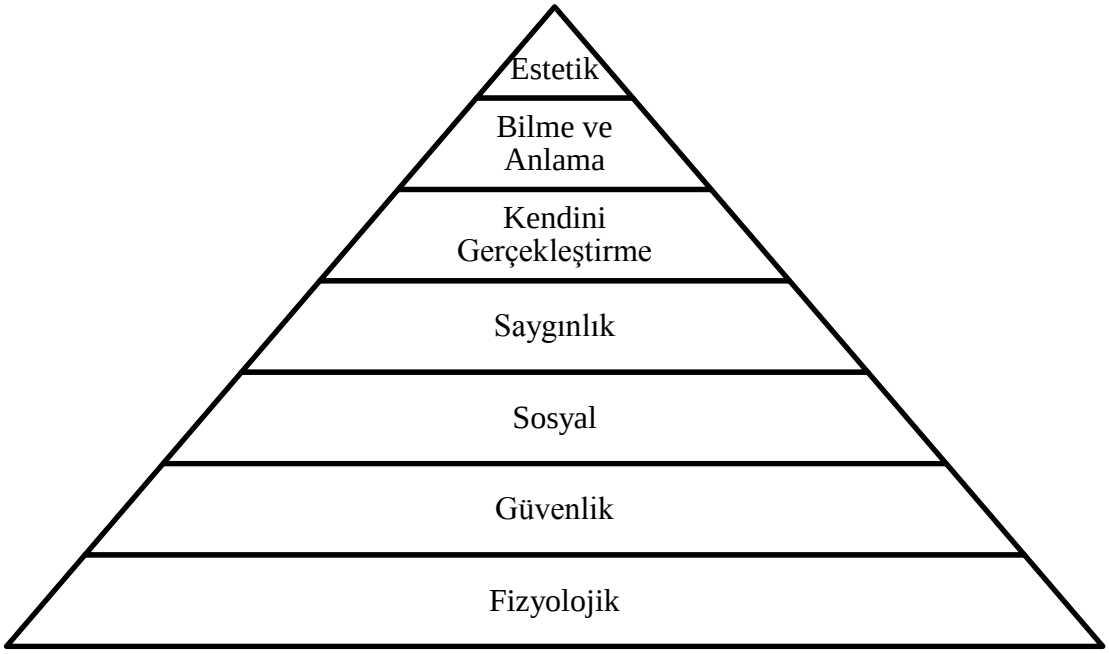
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin gelişmesi, kendi potansiyeline erişmesi ve kendini ifade etmesidir. Örgütsel açıdan, yönetimin desteğiyle yaratıcılığı teşvik etmek, sürekli eğitim ile kendini geliştirmek ve büyüme imkanları bulmaktır.

Son zamanlarda sosyal psikologlar tarafından Maslow'un beş kademeli ihtiyaçlar hiyerarşisine, iki ihtiyaç daha ilave edilmiştir. Bunlar, *bilme ve anlama* ile *estetik ihtiyacı*dır. Bilme ve anlama ihtiyacı, bireyin olup biteni anlama ihtiyacına yönelik olup, bireyi araştırmaya, okumaya ve öğrenmeye teşvik etmektedir. Estetik ihtiyacı ise, bireyin güzel olan şeyleri sevmesi ve güzelliğe önem vermesini

[58] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 247.

içermekte, bireyi kötülükten ve çirkinlikten uzaklaştırmaktadır.[59] Bu iki ihtiyacın da eklenmesiyle, ihtiyaçlar hiyerarşisi yedi kademeli bir piramit halini almıştır.

Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Umut Omay, "Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Açısından Değerlendirilmesi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S. 52, İstanbul, 2007, s. 234.

Şekil 8'de de görüldüğü gibi, ihtiyaçlar aşağıdan yukarı doğru ilerleyen bir sıra izlemektedir. Bu kuram, belli bir ihtiyaç kademesinin yeterli düzeyde tatmin edilmeden bir üst kademedeki ihtiyacın giderilemeyeceğini varsaymaktadır. Fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları dışsal güdüleyicilerle giderilirken, sosyal, saygınlık, kendini gerçekleştirme ve sonradan eklenen bilme ve anlama ile estetik ihtiyaçları içsel güdüleyicilerle tatmin edilmektedir.

İhtiyaçlar, birbirlerinden ayrı ve basit birimler şeklinde değil, alt ve üst kademeli ihtiyaçların birlikte yer aldığı alanlar olarak ifade edilmektedir.[60] Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını alt ihtiyaçlar, sosyal, benlik ya da saygı ve

[59] Kesici vd., **a.g.e.**, s. 93.
[60] Toker Dereli, **İşletme Psikolojisi**, Genç İşletmeciler Derneği, İstanbul, t.y., s. 153.

kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını üst ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Bir arada düşünülmesi gereken alt ve üst ihtiyaçlar farklı özelliklere sahip olsalar da temelde aynıdırlar. Çünkü alt ve üst ihtiyaçlar insan doğasından farklı ya da insan doğasına karşı değil, insan doğası gereği olan ihtiyaçlardır.[61] Bu ihtiyaç basamaklarını gerçekleştirmede kişisel farklılıkların olduğu unutulmamalıdır. Aynı bireyin bir basamaktaki ihtiyaçları farklı düzeyde ve sayıda gerçekleşebileceği gibi, her bireyin kendine özgü bir ihtiyaç sırasının bulunduğu bilinmelidir.

2.7.2.2. Çift Faktör Kuramı

Maslow gibi, motivasyonun temelinde ihtiyaçların var olduğunu savunan Frederick Herzberg, Pittsburgh'da 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde iş tatmini ve tatminsizliği hakkında inceleme yapmıştır.[62] Bu araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini sağlayan faktörlerin *(motivasyon faktörleri)* iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden *(koruyucu – hijyen faktörleri)* farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Herzberg, motivasyon ve hijyen faktörlerini şöyle sıralamaktadır:[63]

Motivasyon Faktörleri:	**Hijyen Faktörleri:**
Başarı	İşletme politikası ve yönetimi
İtibar kazanma	Kişiler arası ilişkiler
İşin kendisi	Çalışma koşulları
Sorumluluk	Ücret
Gelişme	Statü
İlerleme (Kariyer)	Güvenlik

Herzberg'in motivasyon faktörlerinde yer alan ihtiyaçlar, Moslow'un üst ihtiyaçları ile, hijyen faktörlerindeki ihtiyaçlar ise alt ihtiyaçlar ile eşleşmektedir.[64]

---

[61] Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, 3rd ed., Longman Inc., New York, 1987, s. 56.
[62] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 142.
[63] Frederick Herzberg, "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", **Harvard Business Review – Motivasyon**, çev. Leyla Aslan, MESS Yayınları, İstanbul, 2004, s. 62.
[64] Rosenbaum, **a.g.e.**, s. 31.

Buna karşın, Herzberg ihtiyaçları bir sıra düzen içerisinde göstermemiş, iki farklı faktör adı altında ifade etmiştir. Buna göre, hijyen faktörlerinde yer alan ihtiyaçların giderilmesi işgöreni tam anlamıyla motive etmezken, karşılanmaması işgörende tatminsizlik yaratmaktadır. Kısaca, hijyen faktörleri işgöreni motive etmekten çok işin sürdürülmesini sağlamaktadır. Buna karşın, motivasyon faktörleri içindeki ihtiyaçlar giderilmediğinde işgören tatmin olmayacak, ancak kendini tatminsiz olarak da tarif etmeyecektir.[65] Unutulmamalıdır ki, bir işletmede hijyen faktörlerinin yetersiz olması durumunda motivasyon faktörlerinin etkisi olmamaktadır. Çünkü hijyen faktörleri işletmelerin olmazsa olmazıdır. Bunlar olmadığında işgörenin işletmede kalmasının nedeni de ortadan kalkmaktadır. Yeterli hijyen faktörlerinin olması durumunda motivasyon faktörleri işgöreni yüksek performansa ulaştıracaktır.

Hijyen faktörlerinin dışsal olmasına karşın, motivasyon faktörleri içseldir. Bir diğer ifadeyle, yönetimin işgörene verdiklerinden çok işgörenin kendi yaptıklarıyla kendi kendini motive etmesi söz konusudur.[66] Herzberg'e göre yönetim dışsal güdüleyicilerle sağlanan hijyen faktörlere daha az önem verip, motivasyon faktörlerine ağırlık vererek içsel güdüleyicilerle işgörenlerin iş doyumunu sağlamalıdır. Bu durum, motivasyon açısından daha tatminkar sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Çünkü Herzberg yönetimin işgörenleri gerçekten motive edemeyeceğini, ancak onların kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluşturabileceğini savunmaktadır.

2.7.2.3. Başarı Güdüsü Kuramı

David C. McClelland insan ihtiyaçlarının öğrenme yoluyla sonradan kazanılmış olduklarını savunmaktadır. Bu nedenle, kazanılmış ihtiyaçlar kuramı da denilen bu kurama göre, bireylerin en büyük ihtiyaçlarından biri başarı elde etmektir. McClelland'a göre başarı güdüsü, dışsal güdüleyicilere ulaşmak için değil, bireyin içinden gelen ve daha iyi bir şey yapmak için oluşan temel içsel güdüleyicilerden

[65] Türko, **a.g.e.**, s. 65.
[66] Başaran, **a.g.e.**, s. 182.

kaynaklanmaktadır.[67] Başarıdan zevk alan bireyler, sahip oldukları hırsla daha iyisini yapmak için yüksek motivasyon içine girmektedirler. Bu kurama göre, işgörenlerin diğer ihtiyaçlarından çok başarı güdüsü ile motive oldukları söylenebilir. Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden bireyler, kişisel başarıyı ödüle dayalı başarıya tercih ederek çalışmaktadırlar.

Başarı güdüsü kuramına göre, McClelland bireyin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedir.

1. Başarı İhtiyacı: McClelland başarı ihtiyacını, "iyi iş yapma ya da kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" şeklinde tanımlamıştır.[68] Kısaca, güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin, problem çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat ettikleri ve orta derecede riskli işlerle uğraşmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Kendi performanslarını kullanarak geribildirime daha çabuk ulaşmakta ve çalıştıkları alanda ilerleyip ilerlemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler.[69] Bu bireyler, zamanının büyük bir kısmında işini nasıl daha iyi yapacaklarını düşünmektedirler.

2. Güç İhtiyacı: McClelland'a göre güç ihtiyacı, "…başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla bireyin doyuma ulaşma eğilimi"'dir.[70] Kısaca, kontrolü elde bulundurma ve nüfuz kullanma güdüsüdür. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, bir şeyin başında olmaktan, statüleri ile ilgili durumları göstermekten ve sahip oldukları itibar ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanmaktadırlar.[71] Bu bireyler, zamanının çoğunu nasıl daha güçlü olup diğer bireyleri kontrol altına alabileceklerini düşünerek geçirmektedirler.

3. Bağlılık İhtiyacı: Bireyin yaşamını yalnız başına sürdüremeyen, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde olması gereken bir varlık olduğundan yola çıkılarak

[67] Robert E. Franken, **Human Motivation**, 2nd ed., Brooks/Cole Publishing, California, 1988, s. 385.
[68] Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, "Motivasyon Kuramları", **Liderlik ve Motivasyon**, Ed. Celaleddin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 14.
[69] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 256.
[70] Süral Özer, Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 15.
[71] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 256.

bağlılık ihtiyacı açıklanmıştır.[72] Kısaca, insanlarla ilişki kurma güdüsüdür. Bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireyler, arkadaş edinme, başkaları ile ilişki kurma, gruplara katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Karşılıklı anlayış ve dayanışmaya değer vermektedirler.[73] Bu bireyler, çoğu zaman diğer bireylerle nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler kurabileceğini düşünmektedirler.

Bazı kaynaklara göre, bu üç ihtiyaca ek olarak bireylerde *uzmanlık ihtiyacı* da bulunmaktadır. Bu ihtiyaca sahip bireyler, kaliteli iş yapmaya özenmekte, işlerinde uzmanlık ve profesyonellik aramaktadırlar.[74]

Özetlemek gerekirse, bireylerde bu üç ihtiyaç herhangi bir sıra düzen teşkil etmeden bulunmaktadır. Bunun sebebi, ihtiyaçların kişiye özgü olması yani farklı kişilerin farklı seviyelerde farklı ihtiyaçları hissetmeleridir. Bu üç ihtiyaç her bireyde bulunmakla birlikte, farklı düzeylerde kendini göstermektedir.

2.7.2.4. ERG Kuramı

ERG Kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından yola çıkılarak, bu kuramı desteklemek ve eksik yanlarını gidermek amacıyla, Clayton Alderfer tarafından ortaya atılmıştır. Alderfer, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik düzende üç grup üzerinde incelemiştir. Bunlar, *var olma (existence), ilişki kurma (relatedness)* ve *gelişme (growth)* ihtiyacıdır.[75]

1. Var olma İhtiyacı: Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan maddi ihtiyaçlardır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

2. İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile birlikte olma, sosyal ilişkilerde bulunma, duygu ve düşünce paylaşımı ile saygı ve itibar ihtiyaçlarıdır. Maslow'un sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

[72] Eren, **Yönetim…**, s. 419.
[73] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 256.
[74] Kesici vd. **a.g.e.**, s. 103.
[75] Durmaz, **a.g.e.**, s. 116–117.

3. Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendisi ve çevresi üzerinde iyi etkiler yaratması, yeteneklerini kullanması, mevcut potansiyelini ortaya çıkarması ve yeni yetenekler geliştirmesini içermektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile örtüşmektedir.

ERG Kuramı, ihtiyaçların hiyerarşik düzen içerisinde olması ve alt ihtiyaç karşılanmadan üst ihtiyacın karşılanmaması açısından Maslow'un kuramıyla benzerlik göstermektedir. Alderfer'in kuramının Maslow'un kuramından ayrılan yönü ise, üst ihtiyaçların tatminsizliğinin alt ihtiyaçların artmasına sebep olmasıdır. Üst düzeydeki bir ihtiyacı tatmin etmek güçleştiğinde, bir alt düzeydeki ihtiyaçlar daha çok istenecektir.[76] Üst ihtiyacın karşılanmaması, bireyin bir alt düzeydeki ihtiyaca gerilemesi ve o ihtiyacın artması anlamına gelmektedir.

2.7.3. Süreç Kuramları

Süreç kuramları bireylerin ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak nasıl davranışa geçeceği, kendini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliklerine göre kendini nasıl kontrol edeceği üzerinde durmaktadır. Kısaca birey, davranışın sorumluluğunu alarak düşünür, karar verir, davranışın nedenlerini ve sonuçlarını belirler ve planlama yapar. Ayrıca, süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almıştır.

2.7.3.1. Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams, Amerikan General Electric işletmesinde motivasyona yönelik araştırmalar yaparak ödül adaletinin işgörenleri teşvik eden önemli bir değer olduğunu ortaya koymuştur.[77] Eşitlik kuramı, işgörenlerin gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranılmasını istemeleri varsayımına ve bunun motivasyonu etkilemesine dayanmaktadır.[78] Her işgören kendi performansı ve karşılığında aldığı ödülü, kendisi ile benzer başarı gösterdiğini düşündüğü işgörenin

[76] Süral Özer, Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 10.
[77] Eren, **Örgütsel Davranış…**, s. 538.
[78] Franken, **a.g.e.**, s. 464.

performansı ve ödülü ile kıyaslamaktadır. Adams, bunu aşağıdaki oranla formüle etmiştir:[79]

$$\frac{\text{Bireyin Aldığı Ödül}}{\text{Bireyin Gösterdiği Performans}} = \frac{\text{Kıyaslanan Bireyin Aldığı Ödül}}{\text{Kıyaslanan Bireyin Gösterdiği Performans}}$$

Eğer bu oranda bir eşitsizlik söz konusu ise, ödül eşitliğinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı görülmektedir. İşgörende gerilim yaratan bu eşitsizlik motivasyonun düşmesine sebep olacaktır. Gerilim durumundaki işgören eşitsizliği gidermek için performansını değiştirme, performans ve ödüller ile ilgili algılarını değiştirme, kendini kıyasladığı bireyi değiştirme yollarından birine başvurmaktadır.[80] Buna rağmen, eşitliğin sağlanmadığını düşünen işgören, dayanma gücünün sona erdiği noktada işten ayrılma kararı alabilmektedir.

2.7.3.2. Beklenti (Ümit) Kuramı

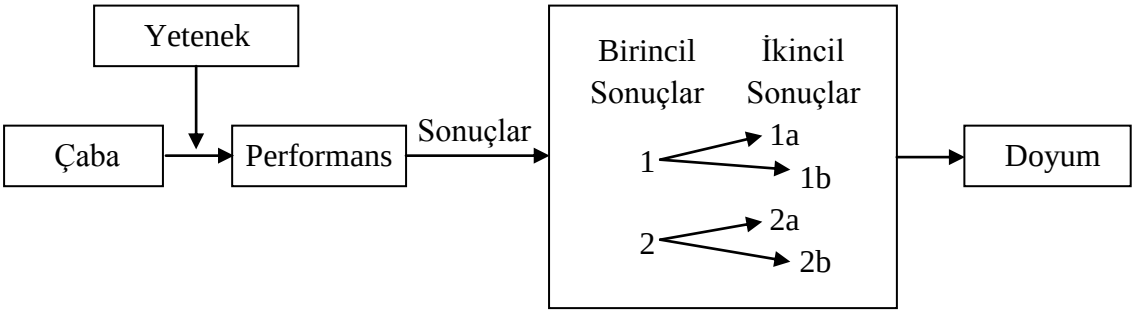
Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin bir iş sonucundaki beklentisi ne oranda yüksekse, birey o oranda işi yapmaya motive olur. Bir işgören, beklentilerini gerçekleştirecek eylemleri seçer ve o işi yapmaya çaba gösterir. Kısaca, işgören bir amaca ulaşmayı ne derece çok istiyorsa o derece çok çaba sarf eder. Vroom'a göre beklenti kuramı şu üç değişkeni içermektedir:[81]

1. *Değer (Valence):* Bireyin, görevin sonunda kazanılması olası dışsal veya içsel ödüllere atfettiği değerdir.
2. *Aracılık (Instrumentality):* Bireyin, görevi istenilen performans ile yerine getirdiğinde ödülü elde edeceğine olan inancıdır.
3. *Beklenti (Expectancy):* Bireyin, belirli bir çaba göstererek görevini yerine getirebileceğine inanmasıdır. Kısaca, çaba ve performans arasındaki ilişkiye bağlı olan olasılıklardır.

[79] Eren, **Örgütsel Davranış…**, s. 538.
[80] Durmaz, **a.g.e.**, s. 126.
[81] Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, John Wiley&Sons Inc., New York, 1964, s. 331.

Bu değişkenlere ek olarak, bireyin ulaşmayı hedeflediği sonuçlardan da bahsetmek gerekmektedir. Bu kurama göre, her hareketin iki seviyede sonucu bulunmaktadır. Birincil sonuçlar işletmede gösterilen performans, ikincil sonuçlar ise hedeflenen bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar aracılığıyla ikincil sonuca ulaşılabilmektedir.[82] Örneğin, çok çalışırsa terfi alacağına inanan işgören için birincil sonuç çok çalışmaktır, ardından gelecek terfi ise ikincil sonucu oluşturmaktadır. Şekil 9'da Vroom'un beklenti kuramında belirtilen, bireyin doyumuna etki eden faktörler ve sonuçları gösterilmiştir.

Şekil 9: Vroom'un Beklenti (Ümit) Kuramı



Kaynak: Mustafa Durmaz, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, 3. bs., Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2006, s. 122.

Beklenti kuramının ana fikri, bireyin amaçlarını, çaba ile performans, performans ile sonuç ve sonuç ile amaç tatmini arasında ilişki kurarak açıklamaktır.[83] Motivasyonu kişisel bir olgu olarak açıklayan bu kurama göre, bireyin işini yaparken göstereceği çabayı algılaması onu belli bir performansa yönlendirirken, göstereceği performansın ona bazı ödüller kazandıracağı inancı ise onu motive etmektedir.

Sonuç olarak, beklenti kuramının temelleri şu şekilde özetlenebilir: Birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır. Birey, başarı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Bir diğer ifadeyle, sonuç birey için değer arz etmelidir. Birey, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştireceğine

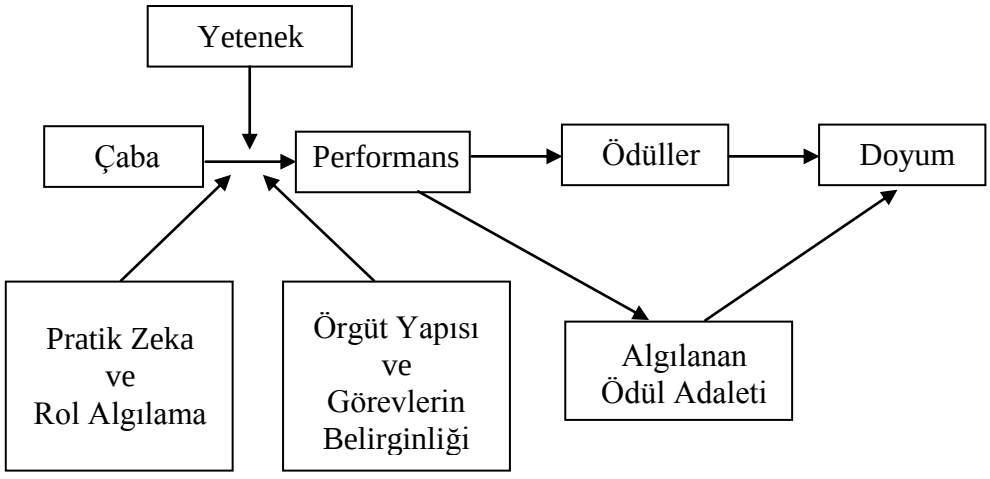
[82] Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Aralık 1978, s. 36.
[83] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 264.

inanmalıdır.[84] Beklenti kuramına göre, bireyin iş başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur.

2.7.3.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramından hareketle işletme koşulları ve gerçekleri göz önünde bulunarak geliştirilmiş beklenti kuramı, Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter tarafından ortaya atılmıştır.[85] Lawler ve Porter, işten doyum sağlamanın performansı artıracağı şeklindeki geleneksel görüşe karşı çıkmış, doyumun performansa bağlı olduğunu yani performansın doyumu etkilediğini savunmuşlardır.

Şekil 10: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı



Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, Eylül 2001, s. 537.

Şekil 10'da da görüldüğü üzere, Lawler ve Porter, gösterilen çabanın her zaman yüksek performans sağlamayacağını, performansın yetenek ve niteliklere göre değişkenlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, Lawler ve Porter işletmelerde görev tanımlarının yapılmamasının, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesinin rol çatışmalarına sebep olacağını, bunun da işgörenlerin çaba ve performanslarını olumsuz yönde etkileyeceğine inanmışlardır. Son olarak, ödüllendirmenin doyuma

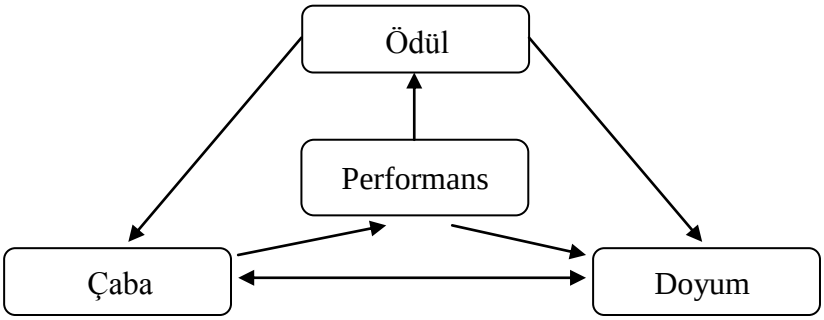
[84] Eren, **Yönetim…**, s. 432.
[85] Edward E. Lawler III, **Motivation In Work Organization**, Brooks/Cole Publishing, California, 1973, s. 45.

ulaşmak için rol oynadığını savunan Lawler ve Porter, işgörenlerin beklentileri ile ödül arasındaki dengenin ve ödül adaletinin iş doyumunu etkilediğini ileri sürmüşlerdir.[86] Bireyin bir işi başarmak için gösterdiği çaba, yetenekleri ve çalışma şartları ile belirlenen performans ve adil ödüller iş tatminini sağlayan temel unsurlardır.

2.7.3.4. Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom ile Lawler ve Porter'ın karmaşık beklenti kuramlarının aksine, C. J. Cranny ve Patricia C. Smith çaba, doyum, ödül ve performans kavramlarından yola çıkarak konuyu daha basit ve anlaşılır hale getirmişlerdir. Bu değişkenler, birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır.[87]

Şekil 11: Cranny ve Smith'in Motivasyon Modeli



Kaynak: Mustafa Durmaz, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, 3. Bs., Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2006, s. 127.

Şekil 11'e göre, üst yönetim tarafından verilen ödüller işgören çabasını ve iş doyumunu artırabilirken, ödüllendirmenin yalnız başına performansı etkileyebildiği, yani başarıyı sağladığı söylenemez. Görüldüğü gibi, bu kuramdan çıkarılacak en önemli sonuç, performansın modelin ortasında yer aldığı, ödülleri ve doyumu etkileyebildiği, fakat kendisinin sadece çaba tarafından etkilendiğidir. Bir diğer ifadeyle, performansı doğrudan etkileyen tek unsur çabadır.

[86] Eren, **Örgütsel...**, s. 537.
[87] Eren, **Yönetim...**, s. 443.

2.7.3.5. Bireysel Amaçlar Kuramı

Edvin A. Locke tarafından geliştirilen bireysel amaçlar kuramı, işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların bireysel amaçlarını göstermektedir. Locke'a göre, amaçların iki fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar, motivasyonun temellerini oluşturmaları ve davranışları yönetmeleridir. Amaçların performansı olumlu yönde etkilemesi için ise, bireyin amacı bilmesi ve kendi istediği bir iş olarak görmesi gerekmektedir.[88]

Locke, bireysel amaçların motivasyondaki rollerini şöyle sıralamaktadır:[89]

1. Amaçların açık ve belirli olması, işgörenlerin iş başarısını artırmaktadır.
2. Zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre daha fazla çalışma hırsı ve başarı getirmektedir.
3. Amaçların sadece yönetim kadrosu tarafından değil çalışma grubu ile birlikte belirlenmesi, işgörenleri motive etmektedir.
4. İşgörenlere amaçlara ulaşma dereceleri konusunda zamanında ve objektif olarak geri bildirim sağlanması, iş başarısını artırmaktadır.

Özetle, çalışanlar kendilerini en iyi tanıyan bireyler olduklarından, işlerinde kendi özelliklerine uygun amaçlar bulmayı ve bu amaçlara ulaşmayı istemektedirler. İşgören, kendi belirlediği amaca ulaşmak için kendiliğinden motive olmakta, böylece işgörenin performansı artmakta ve amaçladığı sonuca kolaylıkla ulaşabilmektedir.

2.7.4. İş Karakteristikleri Kuramı

1960'lı yılların ortasında Turner ve Lawrance tarafından ortaya atılan bu kuram, birey ile yaptığı işin belirli karakterleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda, dört temel iş karakteri görülmüştür. Bunlar, *iş çeşitliliği, kendi kendini yönetme (özerklik), sorumluluk* ve *bireylerarası etkileşim*dir. Ancak, bu iş karakterleri bütün çalışanları aynı şekilde etkilememektedir. Bu kuramda,

[88] Kesici vd., **a.g.e.**, s. 123.
[89] **A.e.**, s. 125.

işgörenlerin karmaşık ve çaba gerektiren işleri tercih ettikleri, bunun iş doyumu sağladığı ve devamsızlığı azalttığı savunulmaktadır. Ancak, işgörenin değerleri, dini inançları ve etnik kökeninin işe karşı tutumunda farklılık gösterdiği gözlenmiştir.[90]

Richard J. Hackman ve G. Oldham, bu kurama yeni iş karakterleri ile bireye ilişkin psikolojik durumları ilave ederek, iş karakteristikleri kuramını geliştirmişlerdir. Geliştirilmiş kurama göre, beş temel iş karakteristiği bulunmaktadır. Bunlar, *beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik* ve *geri bildirim*dir.[91] Bu karakterlerin işte bulunması işgörenler için işin önemli, değerli ve anlamlı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, bu iş karakterleri işgörenin motivasyon ve doyumunu etkileyerek bireyde üç psikolojik durum yaratmaktadır. Bunlar; *işin birey için anlam taşıması, işten sorumluluk duyma* ve *iş sonuçları hakkında bilgi (geribildirim) alma*dır.[92] Sözü geçen beş iş karakteri ve işgörende yarattığı psikolojik durumlar arttığı ölçüde bireyin motivasyonu, başarı ve doyum hissi artmaktadır. Dolayısıyla, bireyin iş devamsızlığı ve işletmeden ayrılma olasılığı azalmaktadır.

2.8. Motivasyonda Özendirme Araçları

İşletmelerin başarısında işgörenlerin yüksek motivasyon ve moral düzeylerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Kuramsal ve deneysel çalışmalardan da anlaşıldığı üzere, işgörenlerin iş tatminini sağlamak için onların motivasyonlarını artırmak gerekmektedir. Bunun sağlanması için ise en etkili yöntem, motivasyonda özendirme araçlarının kullanılmasıdır.[93] Özendirme, işgörenin performansını bir üst düzeye taşımak için onu etkilemedir. Özendirmede, işgörene kendinden beklenenden

[90] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s. 265.
[91] Süleyman Dündar vd., "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 2, y.y., Afyon, 2007, s. 108.
[92] Enver Özkalp, "Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı", **KAMU – İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 7, S. 2, Ankara, 2003, s. 13.
[93] Boran Toker, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2008, s. 73.

daha fazla güç harcadığı için maddi ve manevi yararlar sağlanmaktadır.[94] Sağlanan maddi – manevi yararlara motivasyonu artırıcı özendirme araçları denilmektedir.

Günümüzde işletmeler, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak, işe ve işyerine bağlılığını artırmak, yaratıcılık ve inovasyon yapma gücünü geliştirmek için çeşitli özendirme araçlarını kullanmaktadır. Ancak bu araçlar her zaman, her yerde ve her bireyde aynı etkiyi göstermemektedir. Özendirme araçlarının etkinliği bireyin değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyo – kültürel düzeye, toplumsal yapıya ve yönetici tutumlarına bağlı olmaktadır.[95] Yapılan araştırmalar ışığında, her ne kadar evrensel nitelik taşıyan bazı özendirme araçlarının varlığı kabul edilse de motivasyonun kişisel bir olgu olması nedeniyle standart bir model geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte, uygulanmış ve başarılı olduğu görülmüş, önem sırası sayılan faktörlere göre değişiklik gösteren birçok özendirme aracı bulunmaktadır.

Literatürde, geçerliliği genel olarak kabul edilen ve yapılan araştırmalarla belirlenen özendirme araçlarını, ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.8.1. Ekonomik Araçlar

Dışsal güdüleyicilerin önemini vurgulayan düşünürler, kuramlarında, işgörenleri motive etmek için en etkili yöntemin ekonomik araçlar olduğunu ileri sürmektedirler. Özellikle, geleneksel motivasyon kuramında işgöreni çalışmaya iten en güçlü faktör ekonomik kazanç elde etmektir. Bu kuramlara göre, işgören kendisini ve ailesini sürekli yaşatacak yeterli bir ücret almak için çalışmaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin kuruluş amacı da ekonomik temele dayanmaktadır. Özendirme araçları arasında önemli bir paya sahip olan ekonomik araçlar şu şekilde sayılabilir.

---

[94] İsmail Ağırbaş vd., "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C. 8, S. 3, y.y., Ankara, 2005, s. 331.

[95] Ferit Ölçer, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 25, y.y., Kayseri, 2005, s. 3.

Ücret Artışı: Bilinen en eski ve en yaygın olarak kullanılan ekonomik özendirme aracıdır. Bu özendirme aracında, belirlenen hedeflerden daha yüksek performans gösteren çalışanların ücretlerinde belli miktarda artış yapılmaktadır. Optimal verimi sağlayacak ücret artışının ne zaman, hangi düzeyde ve kimlere yapılacağını tayin etmek yöneticilerin görevidir. Çünkü sürekli ücret artışına alıştırılan işgörenler, bundan mahrum bırakıldığında doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğu yaşayacaklardır.[96] Ücret artışı deneyim, sadakat ve yaratıcılık faktörleri göz önüne alınarak adil, dengeli ve yeterli düzeyde, kalite ve verimliliği artırmaya, işgöreni motive etmeye ve performansını yükseltmeye yönelik olarak yapılmalıdır.

Prim Verme: İşgörenlere sabit ücretleri dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim adı verilmektedir. Prim desteğiyle, işgörenlerin yetenek ve tecrübelerinden yararlanmak için fiziksel performanslarını artırmak, yararlı bir özendirme yöntemidir. Buna karşın, daha çok ve daha hızlı çalışmak iş kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve işgörenlerin erken yıpranmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca, prime alışan işgörenlerin her yeni üretim sonunda yeni prim istekleri doğabilmektedir.[97] Unutulmamalıdır ki, prim miktarı uzun süre değişmiyorsa işgörende yarattığı psikolojik değeri yitirebilmektedir.

Kara Katılma: İşletme kazancının işgörenler arasında objektif ve dengeli bir şekilde paylaştırılmasıdır. Bu sistemin amacı, üretimde emek faktörünün taşıdığı yadsınamaz değeri vurgulamaktır. Böylece, işgörenlerin çalışma tempoları ve işletmeye olan bağlılıkları artacaktır. Buna karşın, her yılın sonunda kardan pay almaya alışan işgörenlerin, işletmenin zararlı olduğu bir yılda kar dağıtılmaması sonucu motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilecektir. Günümüzde kara katılma,

[96] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 148.
[97] Kaya, **a.g.e.**, s. 167.

yönetime katılmanın bir başka yansıması olarak görülmekte ve endüstriyel demokrasi anlayışına paralel olarak ekonomik demokrasi olarak ifade edilmektedir.[98]

Diğer Ekonomik Ödüller: Yöneticiler başarı gösteren işgörenlere, onları motive etmek ve işletmeye bağlamak amacıyla ekonomik değeri olan ödüller verebilmektedirler. Örneğin, işgörenin çalıştığı bölümde değişim yaratacak yeni bir fikir öne sürmesi, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlılık, makine ve teçhizatların etkin kullanımı gibi durumlar karşısında işgörenlere parasal ödül sunulabilir. Bu ekonomik ödüller sadece parasal olmak zorunda değildir, işgörenler tarafından tüketilebilir, kullanılabilir, görsel ve işitsel ödüller olması yeterlidir. Örneğin, bayramlarda ve özel günlerde verilecek hediyeler ve yiyecek paketleri, aile ile birlikte şirkette yemeğe davet, alışveriş çekleri, sosyal ve kültürel etkinlikler için toplu bilet, ücretli izin, sağlık sigortası ve emeklilik sistemi, hastalık ve tedavilerde maddi – manevi yardım, işgörenlere araç ve konut tahsisi, işgörenleri kurs ve seminerlere, fuar, sergi ve toplantılara gönderme gibi ödüller işgörenleri özendirmek için kullanılan diğer ekonomik temelli ödüllerdir.[99]

Bir ödüllendirme politikası, verimlilik artışının sağlanmasını ve işgörenin cezbedilmesi, işe alınması ve korunmasını hedeflemektedir.[100] Ödüllendirme, bireyin doğasında var olan yaratıcı gücü ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede, işgören olumlu ve yapıcı öneriler için isteklendirilir. Böyle bir uygulama, işgörene olduğu kadar işletmeye de büyük kazançlar sağlayacaktır. Buna karşın, ekonomik araçlara gereğinden fazla yer verip verim artışı beklemek uzun vadede yararlı sonuçlar doğurmayacaktır. Bireylerin dışsal ödüller için çalışmasına sebep olan ve içsel motivasyonlarını öldüren bu durumun önlenmesi için ekonomik araçların yanında diğer özendirme araçlarına da dengeli biçimde yer verilmelidir. Böylece, işletmeler motivasyonda başarıyı yakalayabilecektir.

[98] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 151.
[99] Kaya, **a.g.e.**, s. 169.
[100] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 242.

2.8.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Bireyin ekonomik bir varlık olduğu düşüncesinin, yerini, bireyi psiko – sosyal bir varlık olarak gören anlayışlara bırakmasıyla psikolojik ve sosyal özendirme araçlarına verilen önem artmıştır. Buna göre, işgörenleri çabaları ve başarıları ile orantılı olarak ekonomik ödüllerle motive etmek yetersiz kalmakta, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini ile yüksek verim elde edileceğine inanılmaktadır. İşgörenin birey olmasından kaynaklanan ve önemi gün geçtikçe artan bu ihtiyaçların tatmini için gereken psikolojik ve sosyal araçlar şu şekilde sıralanabilir.

Bağımsız Çalışma (Özerklik): İşgörenlerin benlik ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kişisel gelişme gücünü artırarak yaratıcılıklarını geliştirmek amacıyla çalışmada inisiyatif kullanmaları önem taşımaktadır. Çalışanlara işlerini yaparken yeterli seviyede karar verme özgürlüğü sağlanması, işleri konusunda söz sahibi olduklarını hissetmelerini ve motive olmalarını sağlamaktadır.[101] Günümüzde, işgörenler merkezcil yönetim anlayışına sahip, otoriter ve katı yöneticilerle çalışmaktan hoşlanmamakta, emir almak istememektedirler. Böyle bir ortam, işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek iş ve işletme başarısına zarar vermektedir.

Sosyal Katılma: Birey, doğası gereği sosyal ihtiyaçlara, bir gruba ait olma duygusuna sahiptir. İşgörenin bir işletmede çalışma amaçlarından biri de grup üyesi olma ihtiyacından ileri gelmektedir. Gerçekten, işgören grup tarafından kabul edilir, ait olduğu grubu sever ve grup içi ilişkilerden hoşnut olursa daha mutlu olur, dolayısıyla çalışması da üretken ve verimli olur. Aksine, sosyal ortamdan memnun olmayan işgören, çok iyi bir işletmede işini severek yapıyor olsa da işyerine gelmek istemeyecek sonunda işini bırakmak zorunda kalacaktır.[102] İşgörenler için ekonomik olduğu kadar sosyal atmosferin de cazip olması, işletmeye bağlılıklarını artıracaktır.

Değer ve Statü: İşgörenler, ait oldukları grupta yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme, değer görme ve beğenilme gibi ihtiyaçlarının

[101] Us, **a.g.e.**, s. 16.
[102] Kaya, **a.g.e.**, s. 173.

karşılanmasını isterler. Yöneticiler tarafından dikkate alınma, sorumluluğu fazla iş verme, yetkilerini artırma ve terfi ettirme gibi uygulamalarla giderilen bu ihtiyaçlar, çalışanların kendilerini değerli, yetenekli ve yararlı bireyler olarak hissetmesini sağlamaktadır.[103] Statü ise, işgörenin işletme içinde sahip olduğu yerdir. İşgörenler saygınlık kazanma güdüsü sonucu, çalışma hayatında yüksek statü sağlama gereksinmesi içindedirler.[104] Yapılan işin işletme için ne kadar önemli olduğu vurgulanarak bu ihtiyaçları karşılanan işgörenin, işletmeyi sevmesi ve işletmeye olan bağlılığının artması kaçınılmazdır.

Gelişme ve Başarı: İşgörenlerin işletmede çalışma amaçlarından biri de kendilerini geliştirerek yükselme olanaklarına sahip olmalarıdır. Bunun için işgörenler, işletme içi ve dışı eğitim imkanlarından yararlanarak ve deneyimlerine dayanarak kariyer basamaklarını tırmanmak isterler. İşletmede işgörenlere yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanınması sonucu kendilerine güvenleri artan işgörenler, hem motive olmakta hem de daha verimli çalışmaktadırlar.[105] Böylece çift yönlü çıkar sağlanmış olmaktadır.

Öneri Sistemi: Çalışanların dileklerini, isteklerini, önerilerini, beklentilerini ve rahatsızlıklarını endişe duymadan açıkça ifade etmeleri için bir öneri sistemi kurulmalıdır. Sağlıklı öneri sistemi uygulanan işletmelerde, işgörenler ile yöneticiler arasında işbirliği ve diyalog başlamış demektir. Yöneticiler, her kademe işgörenden gelen önerileri ciddiye alarak yararlı görülenleri uygulamaya koymalıdırlar. Buna karşın, gereksiz ve yararsız önerilerin işgörenleri kırmadan geri çevrilmesi önem taşımaktadır. Önerisi kabul edilen işgörenin, çevresinde saygınlığı artacak ve işgören psikolojik bir doyum sağlayacaktır.[106] Öneri sistemi ile dikkate alındığı hissine sahip olan işgörenlerin işletmeye bağlılığı artacak, üyesi olduğu işletmenin daha iyiye gitmesi için çabalayacak ve yeni fikirler üretecektir.

[103] **A.e.**, s. 174.
[104] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 159.
[105] **A.e.**, s. 160.
[106] Kaya, **a.g.e.**, s. 176.

İşyerine Uyum ve Psikolojik Güvence: İşyerine uyum ve adaptasyon açısından sosyal atmosferin önemi büyüktür. Bu nedenle, işgören işe ilk girdiği anda çalışma arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle tanıştırılmalıdır. İşyerinin gereklerine, geleneklerine ve kurallarına alışmalı ve yabancılık duygusundan kurtulmalıdır. Bu aşamada, yöneticilere ve diğer işgörenlere kaynaşma ve yardım konularında büyük görevler düşmektedir. Aksi takdirde, çevreye uyum sağlayamayan işgörenlerden verim alınamayacak, onları bunalıma kadar sürükleyebilecek çeşitli sorunlarla karşılaşılacaktır.[107] Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. İlk etapta işgörenleri rahatsız edebilecek çalışma havasını bozan zararlı psikolojik etkiler ortadan kaldırılacak, ardından olumlu nitelikli çalışma koşulları gerçekleştirilerek çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri sağlanacaktır.[108]

Sosyal Etkinlikler: İşletmeler işgörenlerin performansını artırmak, verimliliğini sürekli kılmak, zihinsel ve bedensel olarak dinlenmiş olmalarını sağlamak, yaratıcılıklarını artırmak ve boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla çeşitli sosyal etkinliklere yer vermektedirler. Sportif etkinlikler adı altında çeşitli spor dallarında gelişme olanakları sağlanmakta, tesisler kurulmakta, turnuvalar ve yarışmalar yapılmaktadır. İşgörenlerin bilgi, görgü ve tecrübelerini artırmak amacıyla aynı iş alanında yer alan diğer işletmelere geziler düzenlenmektedir. Kültürel etkinlikler kapsamında, işgörenlerin mesleki altyapısını yenilemek ve geliştirmek amacıyla eğitim, seminer ve toplantılar düzenlenmektedir. İşletme içi bilgilenmeyi kolaylaştırmak için bilgisayardan ve internetten yararlanma, kütüphane imkanı sağlama gibi etkinlikler de gerçekleştirilmektedir. Son olarak, özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenmekte, işgörenleri bir araya getirerek motive etmek amacıyla tören, kokteyl, çay veya doğum günü partisi, müzik şöleni, piknik gibi etkinlikler yapılmaktadır.[109] Bu gibi sosyal etkinlikler, işgörenlerin grup üyesi olmalarını kolaylaştırmakta, işletmeye bağlılıklarını artırmakta, onları motive etmektedir.

---

[107] **A.e.**, s. 178.
[108] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 163.
[109] **A.e.**, s. 164.

Psikolojik ve sosyal özendirme araçları, işgörenlerin birey olmasından kaynaklanan gerek psikolojik gerekse sosyal ihtiyaçlarına hitap etmekte, dengeli ve etkili kullanıldığında içlerindeki yaratıcı ve üretken gücü ortaya çıkarmaktadır.

2.8.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İşgöreni motive etmek yöneticilerin en başta gelen görevi, hatta yönetimin temel fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Ekonomik araçlar ile psikolojik ve sosyal özendirme araçlarının yanı sıra, birtakım örgütsel ve yönetsel özendirme araçlarının işletmede uygulanması, işgören verimliliğini sürekli kılmak açısından önem taşımaktadır. Belli başlı örgütsel ve yönetsel araçlar şunlardır.

Amaç Birliği: Yönetimin en önemli işlevlerinden biri, işletme amaçları ile işgören amaçları arasında bir denge ve köprü kurmaktır. Amaçları birleştirmek, işletme ile işgörenleri bütünleştirmek demektir. Amaç birliğinin yaratıcısı olan yöneticiler, işgörenleri verimli çalıştıklarında işletme çıkarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da hizmet ettiklerine inandırabildikleri ölçüde amaç birliğini sağlayabilmektedirler.[110] Burada etkili iletişim, diyalog ve ikna kabiliyeti devreye girmektedir. Çalışanların, işletmeleri ile özdeşleşmelerini sağlayan yöneticiler, işletmeye yararlı işgörenler kazandırma şansını elde etmektedirler.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Bir işletmede var olan yetki ve sorumluluk dengesizliği, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve çalışma isteğini köreltmektedir. Çünkü işgörenler kendisine yüklenen sorumluluk kadar yetki de verilmesini istemektedirler. İşgörenler, yaptıkları işle ilgili karar verme konusunda yetkilendirildiklerinde, kendilerini daha motive olmuş hissetmektedirler.[111] Yetki ve sorumluluk dengesi sağlanan işgören, karar çerçevesinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşmaktadır. Böylece, kararların alınması hızlanacak, esneklik sağlanacak ve kararların etkinliği artacaktır.

[110] Kaya, **a.g.e.**, s. 181.
[111] Baltaş, **a.g.e.**, s. 198.

Eğitim ve Kariyer Geliştirme: Eğitim ve kariyer işgörenlerin önemli ihtiyaçlarındandır. Eğitim ihtiyacının karşılanmasındaki amaç, mesleki bilgi birikimini artırmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, işle ilgili yeni yöntemleri öğrenmek ve kişisel yeteneklerini geliştirmektir. Kariyer geliştirmede güdülen amaç ise, alınan eğitimler doğrultusunda daha iyi ve daha üst görevlerde çalışmaktır.[112] Kariyer geliştirmenin araçlarından biri olan eğitimde fırsat eşitliği yakalayarak işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren işletmeler, onların güven duygusunu ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmektedir.

Birlikte Yönetim: İşletmede işgörenlerin, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, bir diğer ifadeyle işletmeyi birlikte yönetmeleri önemli bir motivasyon sağlama aracıdır. Kararların alınmasında söz sahibi olan işgörenlerin, verilen kararı daha çabuk benimsemeleri ve desteklemelerinin yanı sıra, kararın uygulanmasının hız kazanacağı bir gerçektir.[113] Çalışanların düşüncelerine saygı göstermek ve konuyu tartışarak karara varmak, verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, işgörenlerle sağlıklı iletişim kurmak açısından yöneticilere kazanç sağlamaktadır.

İletişim: İşletme yönetimi, işgörenler arası ve işgörenlerle yöneticiler arası insani ilişkileri kuvvetlendirmek amacıyla işletmede sağlıklı bir sosyal yapı kurmakla görevlidir. Bu yapı, hem yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya dikey, hem de departmanlar arası yatay ilişki bazında karşılıklı anlayış, sevgi ve saygı çerçevesinde olmalıdır. Yazılı ve sözlü haberleşme kanallarının açık, şeffaf ve çift yönlü olması, işgörenlerin bir işletmede aradığı önemli özelliklerden biridir.[114] Çünkü işgörenler işletmede olup bitenlerden, özellikle kendisini ve işini ilgilendiren konulardan haberdar olmayı istemekte, böylece motive olmaktadırlar.

İş Zenginleştirme ve İş Genişletme: Çalışanların işten sıkılmasını engellemek ve verimliliğini artırmak için, uzmanlaştıkları alanda yetki ve sorumluluklarını artırmak ya da eğitim yoluyla birkaç alanda uzmanlaşmalarını sağlamak motivasyon araçlarından biridir. Böylece, hem işten duyulan tatmin

[112] Us, **a.g.e.**, s. 13.
[113] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 169.
[114] Kaya, **a.g.e.**, s. 185.

duygusu artacak, hem de üst düzeyde performans sağlanacaktır.[115] Buna göre, iş zenginleştirmede yetki ve sorumluluğu artan işgören, işin akışı ve denetimi üzerinde daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır. İş genişletmede ise, tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işler yapan işgörenin uzmanlaştığı alan artacak ve işten sıkılması azalacaktır.

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi: Günün önemli bir kısmını işyerinde geçiren işgörenler, çalışma ortamının iç açıcı ve çalışma zevki verici nitelikte olmasını istemektedirler. Bu bağlamda, ışıklandırma, ısıtma, soğutma, havalandırma, gürültü ve dekorasyon öğeleri, işgörenleri rahatsız etmeyecek şekilde ve onları çalışmaya motive edici nitelikte olmalıdır. Hatta stresli havayı dağıtmak için sözsüz ve hafif bir müzik eşliğinde çalışma düzeni de kurulabilmektedir.[116] Çalışma ortamının klasik düzenden kurtularak esneklik ilkesi ile bağdaştırılması, işgörenleri çalışmaya teşvik etmede etkilidir.

İşletmede başarılı ve dengeli şekilde yürütülen örgütsel ve yönetsel araçlar, çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmada önemli rol oynamaktadır.

İkinci bölümde bahsedilenlerden de anlaşılacağı gibi, işgören motivasyonu, insana verilen değerin artmasıyla işletmeler için vazgeçilmez bir unsur halini almıştır. Çalışanlardan fiziksel verim almak kolaydır, ödüllendirme ve dışsal güdüleyicilerle özendiricilerle sağlanabilir, fakat fikren ve ruhen tam verim almak için içsel motivasyonlarını yüksek tutmak gerekmektedir. Motivasyonun uygulanması açısından, yöneticilerin işgörenleri birey olarak algılamaları ve her bireyin kendine özgü ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının olduğunu bilmeleri ve işletme ile işgöreni özdeşleştirme amacına yönelik olarak çeşitli örgütsel ve yönetsel araçların etkin kullanılması önem taşımaktadır. Böylece, istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir iş ortamında yüksek motivasyonla çalışma açısından işgörene, bunun sonucu olarak etkinlik, verimlilik, karlılık ve kalite artışı açısından da işletmeye birçok yarar sağlanmaktadır.

---

[115] Baykal, **İşin Zenginleştirilmesi…**, s. 11.
[116] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 173.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYONUN YARATICILIK VE İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Birey motivasyonunun, bireylerin yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkarmada ve inovasyon performanslarını artırmada önemli rol oynadığı bilinmektedir. İşletmelerde çalışanların yaratıcı düşünmelerini ve inovasyona yönelik performansını etkileyen, gerek bireysel gerekse örgütsel faktörlerin ve yaratıcı düşünme tekniklerinin incelenmesi, konunun önemi ile birlikte ihtiyaç halini almıştır. Bu nedenle, çalışmada bireylerin motivasyonlarının yaratıcılık ve inovasyon performanslarını ne derecede etkilediğine ilişkin açıklamalar yapılacak, yapılan araştırmalar ve örnek uygulamalarla desteklenecektir.

3.1. Bireylerin Yaratıcılığını ve İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerde yaratıcılık ve inovasyonun gelişebilmesi için gerekli olan niteliklerin bir bölümü bireysel faktörlere, diğer bölümü ise örgütsel faktörlere bağlı olmaktadır. Bunların yanı sıra, inovasyon için gereken orijinal fikirlerin üretimini sağlayan yaratıcı düşünme teknikleri ise bir diğer bölümü oluşturmaktadır.

3.1.1. Yaratıcılığı ve İnovasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireylerdeki yaratıcılık potansiyelini ve inovasyon performansını etkileyen bireysel faktörler, uzmanlık, yetenek ve motivasyon bileşenlerini kapsamaktadır.

3.1.1.1. Uzmanlığın ve Yeteneğin Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri

İnovasyon için gereken yaratıcılık, bireylerin sahip olduğu bilgi düzeyine bağlı olarak konularında uzman olmaları neticesinde gelişmektedir. Yüksek bilgi

birikimi ve geniş uzmanlık alanlarına sahip bireyler, bilginin kombinasyonunu sağlayabilmektedirler.[1] Bu bağlamda, uzmanlık bileşeninin bireyin yaratıcı ve inovatif olmasına etkisinin büyük olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda bir yetenek olan yaratıcılık, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ile şekillenmekte ve bu özelliklerden etkilenmektedir. Yaratıcı kişilik özellikleri, bireyleri uzmanlaşmaya ve motivasyonu yüksek tutmaya iten temel faktörleri içermektedir. Bireysel yaratıcılık konusunda yapılan araştırmaların çoğu, yaratıcı bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerin ortaya konulmasına yöneliktir. Literatürde yer alan birtakım araştırma sonuçlarına göre, yaratıcı bireylerin kişilik özellikleri şunlardır:[2]

- Öğrenmeye açık, araştırmacı ve meraklıdırlar.
- Bağımsız ve özerktirler.
- Sabırlı ve sebatlıdırlar.
- Daha az biçimsel ve daha az gelenekseldirler.
- Daha az otoriterdirler ve daha esnektirler.
- Öz disiplinlidirler.
- Baskıyı sevmezler.
- Bilgi birikimi yüksek, ilgileri çeşitli ve çok yönlüdürler.
- Hayal güçleri yüksek, sezgileri kuvvetlidir.
- Risk almaya eğilimlidirler.
- Aynı anda farklı ve orijinal fikir üretebilirler, karmaşıktırlar.
- Analiz ve sentez yetenekleri güçlüdür.
- Belirsizliğe ve başarısızlığa tahammüllüdürler.
- Eğlence ve mizah duyguları gelişmiştir.
- Dinamik, enerjik ve kendine güvenlidirler.
- Renkli ve orijinal bir yaşantıları vardır.
- Motivasyonları süreklidir.

[1] Amabile, "How to…", s. 5.
[2] Halide S. Yavuzer, **Yaratıcılık**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989, s. 22–23; Çekmecelioğlu, Eren, **a.g.e.**, s. 18; Özçer, **a.g.e.**, s. 36–37; Arslantaş, **a.g.e.**, s. 18.

Yaratıcı kişilik özelliklerine sahip uzman bireyler, işletmeler için vazgeçilmez insan kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu bireyleri işletmeye çekmek, kalıcı olmalarını sağlamak ve var olan yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkarmak için motivasyon artırıcı örgütsel koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık biraz Tanrı vergisi olmakla birlikte, çevresel ve psikolojik açıdan uygun koşulların yaratılmasıyla sürdürülebilmekte ve geliştirilebilmektedir.

3.1.1.2. Motivasyonun Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri

Duruma değişiklik getirme, yeniyi bulma olarak tanımlanabilen yaratıcılık, bireye başarı ve motivasyon sağladığı gibi, yaratıcı olabilmek için de motivasyon gerekmektedir.[3] İnovasyonda başarının en önemli stratejisi sürekli motivasyondur. Birey motivasyonunu yitirmezse, geçmişteki tüm hataların üstesinden gelebilir ve kendisini başarıya götürebilecek fikirlere sahip olabilir. Aksi takdirde, motivasyonunu kaybeden bireyin başarısız olması kaçınılmazdır. Çünkü düşük motivasyonlu bir işgören hem işe olan ilgisini kaybedecek, hem de yaratıcı fikirler bulma ve bunların peşinden giderek riske atılma arzusunu da yok etmiş olacaktır.[4]

Yaratıcılığın etkilenmesinde çevrenin, kişiliğin, dürtülerin ve motivasyonun önemini fark eden araştırmacılardan biri olan Amabile, bireyin performansındaki iyileşmenin genellikle yaratıcılık tetiklendiği zaman ortaya çıktığını keşfetmiştir. Yaratıcılığını kullanan birey, bir problem çözümü veya inovasyon hareketi için yetenek ve tecrübelerinin yanı sıra, özellikle sahip olduğu motivasyon düzeyinden yararlanmaktadır.[5] Amabile'a göre, gerek çevresel faktörlerden gerekse bireyin sahip olduğu kişisel faktörlerden etkilenen motivasyon, yaratıcılığı tetikleyen en önemli unsurdur. Çünkü yaratıcı bireyler, çevrenin de etkisiyle başladıkları bir işi en iyi nitelikte tamamlamak konusunda güçlü bir şekilde motive olmaktadırlar.

---

[3] Sevda Bulduk, Ayhan Ece, "Farklı Motivasyon Şartlarının Iraksak Düşünme Performansına Etkileri", **İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları**, C. 23, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, s. 29.

[4] Frans Johansson, **Yaratıcılık ve İnovasyon**, çev. Dinç Tayanç, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, 2007, 164–165.

[5] Alan J. Rowe, **Yaratıcı Zeka**, çev. Şule Gülmen, Prestij Yayınları, İstanbul, 2004, s. 38.

Yaratıcılık ve inovasyon, "bir işi o iş uğruna yapmak" olarak tanımlanan içsel motivasyon ile "bir işi bazı dışsal kazanımlar nedeniyle yapmak" olarak tanımlanan dışsal motivasyondan etkilenmektedir.

İçsel Motivasyonun Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri: Bireylerin kendilerini sürekli motivasyon durumunda tutmalarının en yaygın yolu dürtü ve güdülerden geçmektedir. Yapılan araştırmalar, bireyin tutkuya, ilgiye ve bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanan içsel motivasyonun yaratıcılıkta çok önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.[6] Bu sayede, bireyler bir işin en iyisini yapmak için kendilerini adadıklarından, gereken tüm çabayı gösterebilmekte ve çalışma alanlarında inovasyon yapmak için yaratıcılıklarını kullanabilmektedirler.

İçsel etmenlere bağlı olarak motive olan ve çabalayan, daha esnek ve stratejik düşünebilen, yaratıcılık niteliklerini ön plana çıkarabilen bireyler, hem yaratıcı fikirleri üretmekte hem de köklü değişimlerle inovasyon gerçekleştirmekte başarılı bireyler olmaktadırlar.[7] Çünkü içsel olarak motive olmuş istekli bireyler, işlerini geliştirmek için yeni yollar bulmak, kritik problemleri çözmek ya da kendilerinin oluşturduğu bir inovasyon girişimi gerçekleştirmek için çabalayabilmektedir.

Konuya motivasyon kuramları açısından bakıldığında, ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile yaratıcı birey olma niteliklerinin birbirine yakın olduğu görülebilmektedir. Birey, tam bir insan olmak ve kendi benliğini tatmin etmek için, yaratıcı niteliklerini geliştirip stratejik düşünme tekniklerini kullanarak başarıyı aramaktadır.[8] Aynı şekilde, başarı güdüsü kuramı ile yaratıcılık arasında güçlü bir bağ bulunduğu söylenebilir. Bu kurama göre, yüksek düzeyde beklentileri olan bireyler, başarma ihtiyacını gidermek için yaptıkları işe daha istekle yoğunlaşmakta, mevcut yaratıcılık potansiyelinin kullanılmasını sağlamaktadırlar.[9] Son olarak, ERG kuramında yer alan gelişme ihtiyacı, bireyi yaratıcı ve inovatif olmaya itebilecektir. Bireylerin, ihtiyaç ve

[6] Çekmecelioğlu, Eren, **a.g.e.**, s. 18.
[7] Yahyagil, **a.g.e.**, s. 9.
[8] **A.e.**, s. 8.
[9] Özçer, **a.g.e.**, s. 59.

güdülerinden hareketle başarılı olmak istemeleri, içsel yolla motive olduklarını göstermektedir. Bu içsel arzularını gidermek için yaratıcılık ve inovasyon performanslarını artırmaları, motivasyon kuramları tarafından da desteklenmektedir.

Amabile, yaptığı araştırmalarla içsel motivasyon ile yaratıcılık ve inovasyon performansı arasında güçlü bir bağlantı olduğunu keşfetmiştir. Amabile'a göre, yüksek içsel motivasyon ve yapılan işe tutkuyla bağlılık söz konusu ise yaratıcılık ve inovasyon da buna bağlı olarak artacaktır. İçsel motivasyon düşüş gösterdiğinde, yeni yollar ve farklı fikirler bulma hevesi de azalacaktır.[10] Unutulmamalıdır ki, çalışma şevki yaratıcılık olgusu ile sıkı sıkıya bağlıdır. Buna göre, işletme yönetimi, işgörenlerin yaratıcılık ve inovasyon performansını artırmak için onların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmalıdır. Bunun için, işletme stratejilerinin açıkça belirlenmesi, işgörenlerle paylaşılması ve işgören amaçları ile bütünleştirilmesi, kısaca amaçların işgörenlerce içselleştirilmesinin sağlanması önem taşımaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında, yönetimin inovasyon yapma gerekliliği konusunda desteğini hissettirmesi, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkartacak içsel motivasyonlarını artıran en önemli unsurdur.[11] İnovasyon için gereken risk alma, fikir ve öneri sunma konusunda cesaretlendirilen işgören, içsel olarak motive olmakta ve yaratıcı potansiyeli açığa çıkarak inovasyon performansı artmaktadır.

Dışsal Motivasyonun Yaratıcılığa ve İnovasyona Etkileri: Bireyler, yaptıkları işle ilgili ihtiyaçlarından oluşan dürtü ve güdülerin etkisiyle davranışa itilmesinin, yani içsel motivasyonun yanında, ödül ve ceza gibi dış güdüleyicilerle de yaratıcılık ve inovasyon konusunda motive olabilmekte, dolayısıyla inovasyon performansını artırabilmektedirler.

Yaratıcılık ve inovasyon için, dışsal motivasyonu artırmanın en etkin yolu olan ödüllendirme, içsel güdüleyicilere göre daha az motivasyon artırmaktadır. Bu konuda Amabile (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, bir gruba yaratıcı senaryo üretiminin ardından ödül olarak bir kamerayla oynamaları, diğer gruba ise

[10] Johansson, **a.g.e.**, s. 168.
[11] Amabile, "How to…", s. 26.

birbirlerinden bağımsız şekilde hem senaryo üretmeleri hem de kamerayla oynamaları söylenmiştir. Araştırma sonucunda ilk grubun daha az yaratıcı olduğu gözlenirken, ikinci grubun yaratıcılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu iki grup arasındaki tek fark, ödülü, görevleri yerine getirmelerine bağlı ya da görevden bağımsız gibi algılamalarıdır.[12] Bu deneyden, açıkça bildirilmiş ödüllendirmenin, bireyin bağımsız olmadığını düşünerek denetlendiği algısına sahip olmasına ve görev bilinciyle hareket ederek ödül için çalışmasına sebep olduğu, bu durumun da içsel motivasyonu yok ederek yaratıcılığı engelleyebildiği sonucuna varılmaktadır.

Bireye kontrol edildiği ve izlendiği hissini veren ödül, ceza, rekabet, baskı gibi araçlar özgür iradeye zarar verebileceğinden, içsel motivasyonu yok ederek yaratıcılık potansiyelinin daha az miktarda ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Buna karşın, bireyi bilgilendirme amaçlı yapılan, ona yetki ve sorumluluk sağlayan, resmi olmayan ve etkin dışsal motivasyon öğeleri içsel motivasyonu dolayısıyla yaratıcılığı güçlendirecektir.[13] Üstün inovasyon performansı için dışsal motivasyonda ödül türünün önem taşıdığı görülmektedir. İşgörene, yaptığı işin sonucu ile ilgili geribildirim sağlanması, başarısı ve eksiklerini belirterek yeteneklerini geliştirmesi konusunda bilgilendirme yapılması bireyin içsel motivasyonunu, işe bağlılığını ve kaliteli bir iş ortaya çıkarmak için inovasyon performansını artıracaktır. Bu nedenle, yapılması gereken dışsal motivasyon öğelerinin planlı ve bilinçli kullanılmasıdır.

Örneğin, kota sistemi ile belirli miktarda başarılı fikir üreten işgörenlere ödül verileceğinin bildirilmesi, özgür iradeyi dolayısıyla içsel motivasyonu öldürecek, birey mekanikleşerek sadece elde edeceği kazanım için çalışacaktır. Bireyi ödüle yoğunlaştıran ve kontrol edildiğini hissettiren bu durum, yaratıcılığı baltalayarak kalitesiz fikir üretimine yol açacaktır. Aksine, herhangi bir kota belirlemeden, özgürce fikir üretiminin teşvik edilmesi, inovasyon için gereken örgütsel faktörlerin sağlanması ve başarılı fikir ve uygulamaları gerçekleştiren çalışanların ödüllendirilmesi, onları yaratıcılık ve inovasyon konusunda motive edecektir. Böylece kaliteli ve uygulanabilir fikir sayısı, performans ile birlikte artacaktır.

[12] Johansson, **a.g.e.**, s. 165–166.
[13] Reeve, **a.g.e.**, s. 144.

Görüldüğü gibi, dışsal motivasyon öğesi olan ödüllendirme, yaratıcı fikir üretimi ve inovasyon performansının artırılması için gerekli olmakla birlikte yeterli bir araç değildir. İşletme yönetimi, işgörenlerin ödül için çalışmalarını önleyecek ve içsel motivasyonlarını artıracak faaliyetleri yerine getirdiği ölçüde, işgörenlerin inovasyon sürecine etkin katılımlarını sağlayabilecektir. Yapılan açıklamalardan, dışsal motivasyon öğelerinin, inovasyon performansını azalttığı ya da artırmadığı kanısına varmak yanlış olacaktır. Bireyler, ödüle odaklanmadan içsel yolla inovasyon yapmaya teşvik edildiklerinde, iş sonucu aldıkları ödül onları motive edecektir. Böylece, uzun vadede yaratıcılık ve üstün inovasyon performansı sağlanacaktır.

3.1.2. Yaratıcılığı ve İnovasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yaratıcılığın kullanılabilmesi ve inovasyonun gerçekleşebilmesi için gereken bireysel faktörlerin yanı sıra, işgörenleri yaratıcılık ve inovasyon konusunda teşvik edecek birtakım örgütsel faktörlerin işletmede bulunması gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak faaliyetler, inovasyonu teşvik edecek davranışlar, esnek, özerk ve demokratik uygulamalar, yaratıcılığın desteklenmesi ve işgörenlerin cesaretlendirilmesi, hataların hoş görülmesi, şeffaf iletişim ve etkin liderlik gibi örgütsel faktörler, yaratıcılık ve inovasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarına uyum sağlamak için değişmeyi ön planda tutan işletme yönetiminin temel amacı, işgörenlerin yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmak ve inovasyon performanslarını geliştirmektir. Bu bağlamda, yaratıcılığın üç bileşeni olan uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon yöneticiler tarafından etkilenebilecektir. İlk bileşen olan çalışanların uzmanlık düzeylerini artırmak sürekli eğitimden, ikinci bileşenin yerine getirilmesi ise yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerin işe alınması ve geliştirilmesinden geçmektedir. Yöneticiler, bu bileşenler arasında motivasyon unsurunu hem zaman hem de para açısından daha avantajlı olarak etkileyebilmektedir.[14] Çünkü her birey, yaratıcı ve inovatif olma potansiyeline sahiptir. Çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri,

[14] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 24.

uygun çevre şartlarında mümkün olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon performansını sürekli olarak artırmak amacıyla, işletme içi faktörlerin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Yaratıcılık ve inovasyon için uygun örgütsel faktörleri inceleyen araştırmalar ve sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yaratıcılık ve İnovasyonu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Araştırmacı	**Örgütsel Faktörler**
Abbey ve Dickson (1983)	Performans – Ödül İlişkisi Esneklik
Scott ve Bruce (1993)	Esneklik Cesaretlendirme Değişime açık iş iklimi
Oldham ve Cumings (1996)	Destekleyici yönetim anlayışı Kompleks iş
Amabile et al. (1996)	İşin iddialı olması Örgütsel cesaretlendirme İş gurubu desteği Özgürlük Üst yönetim desteği
Shalley, Gilson ve Blum (2000)	Özerklik Zor ve talep edilen iş Örgütsel destek Örgütsel kontrol (-)
Ülgen ve Durna (2001)	İnovasyon stratejisi Liderlik İletişim İnovasyonu teşvik eden davranışlar Ödüllendirme
Eren ve Gündüz (2002)	Örgütsel cesaretlendirme Özerklik İş grubunun desteği İşin iddialı olması İletişim Baskılar (-)
Acuner, Baki ve Cengiz (2004)	Eğitim ve gelişim Motivasyon ve ödül Katılımcı yönetim ve terfi Yönetimin desteği Etkileşim ve iletişim Esneklik

Kaynak: Hülya Gündüz, Erol Eren, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 5, 2002, s. 70, Çekmecelioğlu, Eren, **a.g.e.**, s. 19.

Tabloda da ifade edildiği üzere, esnek, özerk ve demokratik çalışma ortamı, yönetim desteği, işin zor ve iddialı olması, ödüllendirme, eğitim, liderlik ve iletişim bireylerde yaratıcılık ve inovasyon performansını artıran faktörlerdir. Örgütsel kontrol ve baskıların yoğun olduğu işletmelerde ise, yaratıcılığın ve inovasyon girişiminin negatif etkilendiği görülmektedir.

Amabile, bu araştırmaları destekleyerek, inovatif örgüt kültürü ve işgörenleri yaratıcı kılmaya yönelik çalışma ortamının varlığının, örgütsel yaratıcılığı artırdığını savunmaktadır. Amabile ve arkadaşları, işletmede yaratıcılığı artıran faktörleri belirlemek amacıyla iki ölçme aracı geliştirmişlerdir. İlk ölçme aracı olan *İş Tercihleri Envanteri (WPI),* işgörenlerin içsel ve dışsal motivasyon derecelerini saptamaya yönelik soruları içermekte olup, diğer motivasyon ölçme araçları, kişilik özellikleri, tutumlar ve yaratıcılık ile bağlantılı olacak şekilde geliştirilmiştir.[15] İkinci ölçme aracı olan *Yaratıcılık için İklim Değerlendirme Modeli (KEYS)* ise örgütsel yaratıcılığı etkileyen çalışma unsurlarını belirlemesi açısından önem taşımaktadır. Buna göre, özerklik, işin zorluğu, yönetimin yaratıcılığı desteklemesi ve yaratıcılığın cesaretlendirilmesi, örgütsel engellerin az olması, kaynakların yeterli olması, iş yükü ve zaman baskısının olmaması yaratıcılığı artıran örgütsel faktörlerdir.[16] İşletmede sağlanan örgütsel şartlar sonucunda oluşacak işgören motivasyonu sayesinde, yaratıcılık ve inovasyon çıktılarını elde etmek mümkün olmaktadır.

Tüm bu araştırmalardan ve açıklamalardan yola çıkarak, işletmede yaratıcı ve inovatif ortamın yaratılması için gerekenler kısaca şu şekilde özetlenebilir:[17]

- İnovatif misyon, vizyon ve amaçların belirliliği
- Özerklik
- Esneklik
- Katılımcılık

[15] Yahyagil, **a.g.e.**, s. 12.
[16] Center for Creative Leadership, **KEYS to Creativity and Innovation**, (Çevrimiçi) http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/keys.pdf, (13.06.2011).
[17] Charles Prather, **Manager's Guide to Fostering Innovation and Creativity in Teams**, McGraw-Hill Companies, New York, 2010, s. 112; Barutçugil, **a.g.e.**, s. 176; Yahyagil, **a.g.e.**, s. 13; Luecke, **a.g.e.**, s. 56, Budak, **a.g.e.**, s. 89–90.

- Açık iletişim, bilgi paylaşımı ve şeffaflık
- Güven
- Etkili liderlik
- Yeterli zaman, para, bilgi ve teknoloji kaynaklarının tahsisi
- Öğrenen organizasyon
- Yönetim desteği ve yaratıcılığın cesaretlendirilmesi
- Risk alma
- Hata, başarısızlık ve belirsizlik toleransı
- Hoşgörü
- Eğlence ve mizah anlayışı
- Tüm bu faktörlerin sonucunda oluşacak işgören motivasyonu

Yaratıcılık bireysel bir yetenektir. İşletmeler bireylerin sahip olduğu bu yeteneği grup etkisi, bir diğer ifadeyle işbirliği ve dayanışma ortamı yaratarak, ortak hedef ve amaçlar belirleyerek, çeşitli sistem ve modeller kullanarak bireysel yaratıcılığı geliştirmekte ve işletme yararına kullanmaktadırlar. İşletmede açığa çıkarılan bireysel yaratıcılık potansiyelinin, örgütsel amaçlara hizmet edebilmesini ve etkin kullanımını sağlamak üzere yapılandırılması ve amaca yönelik bir hareket olarak yönetilmesi gerekmektedir.[18] Böylece işletmeler, işgörenlerin yaratıcılık ve inovasyon performanslarını artırmak için aldıkları önlemler ile başarıyı yakalamaktadır.

İşletmede yaratıcı ve inovatif örgüt kültürü yaratmak işgören motivasyonunu artıracağı gibi, işgörenlerin inovasyona karşı tutumlarını da geliştirebilecektir. Bu sayede, işletmenin tamamında inovasyon yararlılığı hissedilebilecek, inovasyon başarısı sürdürülebilir olacaktır. İşletmede inovatif örgüt kültürünün oluşturulması için gerekli olan değerler ve uygulamalar strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu teşvik eden davranışlar ve iletişim olarak şu şekilde belirlenmiştir:[19]

[18] Yıldırım, **a.g.e.**, s. 126.
[19] E.C. Martins, F. Terblanche, "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation" **European Journal of Innovation Management**, Vol. 6, No. 1, 2003, s. 69–73.

Strateji: İşletme, inovasyon kaynaklı misyon ve vizyon stratejisi ile amaç ve hedefleri belirlemelidir. İnovasyon odaklı açık ve anlaşılır bir misyon ve vizyon tanımı, inovasyon kültürünün işletmede yerleşmesine imkan sağlamaktadır.

Yapı: İnovasyon kültürünün en önemli parçası, esneklik ve özerkliği temel alan bir organizasyon yapısıdır. İşletmede katı kuralların olmaması, çalışanların karar alırken inisiyatif kullanmaları, bireysel yeteneklerin desteklenmesi, birbirine saygı ve güven duyan ekip üyelerinin çalışmaları, etkili iletişim ve yeni fikirlere açık olma, işletmede inovasyon kültür tabanını yaratan önemli faktörlerdir. Görüldüğü gibi, modern yönetim anlayışı, inovatif işletmelerin gelişmesine olanak sağlamaktadır.

Destek Mekanizmaları: Destek mekanizmaları, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edecek bir ortam oluşturulması için işletme kültürü içinde yer almalıdır. Para, zaman, bilgi teknolojisi ve yaratıcı insan gücü inovasyonu destekleyici rol oynayan mekanizmalardır. Ayrıca, yaratıcı fikirlerin desteklenmesi ve ödül sistemi, inovasyon kültürünün vazgeçilmez parçalarıdır.

İnovasyonu Teşvik Eden Davranışlar: İnovasyonun başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olabilmektedir. Başarısızlığa sebep olan hatalara karşı yönetimin tutumu oldukça önem taşımaktadır. Hataların hoşgörü ile karşılandığı, hatalardan ders alındığı bir ortam, inovatif kültürün gelişmesine katkıda bulunacaktır. Tüm çalışanların, inovasyon fikirleri geliştirip inovasyon sürecine dahil olduğu bir ortam yaratabilmek için, hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir. Sürekli öğrenme eğilimi, yeni fikirler için bireyleri cesaretlendirme, risk alma ve deneme ile hataları hoş görme işletmede inovasyonu teşvik eden davranışlardır.

İletişim: Güvene dayalı, açık ve şeffaf iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar arası yetersiz iletişim, inovasyon sürecinde başarısızlıklara sebep olabilmektedir. Bunu önlemek ve çalışanların yeni bakış açıları kazanmaları için açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Bu bağlamda, işletmede çalışanların motivasyonlarını artırarak, yaratıcılık ve inovasyon performanslarına değer katacak uygulamaları açıklamak yerinde olacaktır.

3.1.2.1. İnovasyon Stratejisi

Strateji, belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol, yöntem ve politikalardır. İnovasyon stratejisi ise, işletmenin pazarda süregelen rekabet savaşını kazanması için, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini içermektedir. İnovasyonların gerçekleştirilmesinden işletmenin tüm departmanlarının sorumlu olması, inovasyon stratejisinin departmanlar arasında yaratılacak bir sinerji ile hazırlanmasını gerektirmektedir.[20] İnovasyon stratejisi, işletmenin bugünü (misyon), yarını (vizyon) ve ulaşmak istediği amaçları göz önüne alınarak belirlenmelidir. İhtiyaç ve amaçlar doğrultusunda, gereken inovasyon fırsatları yorumlanarak strateji oluşturulmalıdır. Belirlenen inovasyon stratejisi, etkin iletişim yoluyla tüm departmanlarla paylaşılmalıdır. Böylece, takım halinde tüm çalışanların inovasyon sürecine etkin katılımı sağlanabilir.

İnovasyon, işletmenin amaçları arasında yer alan bir norm haline getirilmelidir. Çalışanlarda inovasyonu teşvik etmek, onu olağanlaştırmaktan ve gündelik bir iş haline getirmekten geçmektedir.[21] Bu da inovasyon stratejisi ile gerçekleştirilmektedir. Sağlıklı bir inovasyon stratejisinin açıkça belirlenmesi, inovasyonun değerinin ve gereğinin anlaşılmasını ve bunun işletmenin misyon, vizyon ve amaçlarına yansımasını sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar inovasyonu benimsemekte, bu yönde çaba ve performanslarını artırmaktadır. İnovasyona gereken önem verilerek problem ve ihtiyaçların belirlenmesi, çözüme yönelik fikirlerin sunulması ve uygun bulunanların planlı bir şekilde uygulanması sağlanmaktadır.

Görüldüğü gibi, inovasyon sürecine etkin katılım sağlamadaki ilk adım, işletmede açıkça belirlenmiş bir inovasyon stratejisinin bulunmasıdır. İnovasyon

[20] Elçi, **a.g.e.**, s. 164.
[21] Ellen Peebles, "Yeniliği Esinlendirmek", **Harvard Business Review – Yenilikçilik**, çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2003, s. 99.

stratejisi ve inovasyonu destekleyici diğer örgütsel faktörlerin uygulanmasıyla inovasyon başarısı kaçınılmaz olacaktır.

3.1.2.2. Esneklik

Esneklik, değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmede esneklik ise, yeni ürün ve süreç geliştirmek üzere, yeni yöntemler denemeye istekli olma ve değişime ayak uydurabilme yeteneğidir.[22] Buna göre, belli kalıplarda olmama, katı kurallarla yönetilmeme, geniş olma ve gerektiğinde farklı uygulamalara yer verme, günümüz yönetim anlayışında esnek işletme yapısı uygulamalarının gerektirdiklerindendir.

İşletmenin değişime ayak uydurabilmesi, inovasyon yapabilmesi ve yaratıcılığı desteklemesi için işletmenin esnek olarak yapılandırılması gerekmektedir. Gerçekten, insana odaklı olarak daha esnek ve demokratik bir yaklaşım sergileyen ve çalışanlara daha geniş bir özgürlük sağlayan, aşırı denetimden uzak yatay örgütlenme biçimi yaratıcılık ve inovasyon performansını geliştirmektedir.[23]

Pozisyonlarda rotasyon sağlamak, departmanlarda geçişi kolaylaştırmak, iş ve üretim süreçlerinde, çalışma ortamında, çalışma saatlerinde, çalışma ilişkilerinde kuralları kaldırmak, gereksiz işleri ve bürokratik işlemleri azaltmak yaratıcılığın dolayısıyla inovasyon başarısının en temel anahtarıdır. Aksine, aşırı düzenin olduğu, işletme politikalarının yönetimde ilk sırayı aldığı, katı kuralların hüküm sürdüğü, hiyerarşik yapılı işletmelerde işgören motivasyonu azalmakta ve yaratıcılık potansiyeli engellenmektedir.

3.1.2.3. Özerklik

Motivasyonda özendirme araçları konusunda da bahsedilen bağımsız çalışma bir diğer adıyla özerklik, bireylerin çalıştıkları iş üzerinde fikir yürütebilmeleri ve

[22] Pelin Sönmez, "Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm", **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, Ankara, 2006, s. 186.
[23] Yahyagil, **a.g.e.**, s. 13.

verdikleri kararlar doğrultusunda kendi kendilerini kontrol edebilmelerini sağlayan bir özgürlük biçimidir. Bireye serbesti sağlamaktadır.

Çalışanların, yaratıcı ve inovatif faaliyetleri gerçekleştirme konusunda güçlü bir sorumluluk duyabilmesi, işin amaçlarının açıkça izah edilmesine ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak araç ve yöntemlerin seçimi konusunda mümkün olan en yüksek özgürlüğün tanınmasına bağlıdır.[24] Çünkü yaratıcılık ve inovasyon performansının artması, bireyin kendini özgür hissetmesi ile doğru orantılıdır.

Çalışanlara, işletme amaçlarına ulaşmak için işlerini nasıl yapacakları konusunda sağlanan karar verme özgürlüğü, onların işlerini sahiplenme güdülerini ve sürekli üstün performans için en önemli motivasyon türü olan içsel motivasyonlarını artırarak, yaratıcılıklarını harekete geçirecektir.[25] İşletmede özerkliğin belirlenen amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılması, işgörenlerin kişisel yeteneklerinin, yaratıcı ve inovatif güçlerinin ortaya çıkmasının garantisidir.[26] Çünkü işgörenler özerk olduğu sürece, üzerlerindeki baskı hissinden kurtulacak ve özgür iradeleri ile belirledikleri ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve süreçler konusunda daha orijinal fikirler üretebileceklerdir.

Bugün, inovasyonu amaç edinmiş birçok şirkette, çalışanlara gerek kendi işlerinde karar vermeleri, gerekse iş saatleri içinde farklı işlerle ilgilenmeleri konusunda özgürlük sağlanması, işgörenlerin ilgilerini çeken konularda daha çok araştırma yaparak fikir geliştirmelerine olanak tanınmaktadır.

3.1.2.4. Katılımcılık

Çalışanlar, işbirliği içinde bir diğer çalışanın başarısına yardımcı olma fırsatına sahip olduklarında, süreç ve kararlara katıldıklarında, çalışmak için daha fazla motive olmaktadırlar.[27] Bu gerçekten hareketle yöneticiler, işletmede yaratıcı

[24] Yoshio Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 216.
[25] Amabile, "How to…", s. 10.
[26] Sabuncuğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 157.
[27] Baltaş, **a.g.e.**, s. 197.

ve inovatif bir ortamın doğması ve gelişmesi açısından, çalışanlardan her zaman için yeni fikir ve öneriler beklediklerini açıkça ortaya koymalıdırlar. Bu amaçla, işgörenlerin çözüm ve inovasyon önerilerini iletebilecekleri fikir ve öneri sistemleri kurulmalıdır.[28] Önerilerinin dikkate alındığını gören çalışan, fikir kalitesini ve katılım seviyesini artıracaktır. İnovasyon sürecine katılımı güçlendirecek bu sistem ile değişime karşı direnç en az seviyeye indirilmekte, birlikte verilen kararların uygulanması ve hayata geçirilmesi kolaylaşmaktadır.

Katılımcılığın inovasyona etkisi konusunda yapılan bir araştırmaya göre, değişim ve inovasyon ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak verilecek kararlara katılımda bulunan işgörenlerin, ihtiyacı benimseyerek daha yaratıcı fikirler sundukları ve inovasyon sürecinin başarı kazanmasında daha yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır.[29]

İşletmede katılımcılığın artmasıyla, çalışanlar tarafından üretilen fikirler doğrudan üst yönetime iletilmelidir. Böylece, çalışanın özgüveni pekiştirilerek, fikrin ara kademelerde kaybolması, değiştirilmesi ya da başkaları tarafından sahiplenilmesi önlenmektedir.[30] Görüldüğü gibi, birlikte yönetim ilkesini benimsemiş bir işletmede bürokrasinin ve yönetim ile çalışanlar arasında yoğun kademelerin olmaması, bireyleri fikir üretiminde motive etmekte, inovasyon başarısını artırmaktadır.

3.1.2.5. İletişim

İşletme içinde akıcı, açık, çift yönlü, yatay, dikey, çapraz, resmi ve resmi olmayan iletişimin etkin kullanımı, işletmeye işbirliği, güven, bilgi paylaşımı, fikir alışverişi, şeffaflık ve açıklık gibi işgörenin motivasyonunu artırmaya yönelik katkılar sağlamaktadır. Aynı şekilde, işletmenin dış kaynaklarından sağlanacak bilgilere ulaşmak için iletişim kanallarının açık olması inovasyon başarısı açısından önem taşımaktadır.

---

[28] Barutçugil, **a.g.e.**, s. 177.
[29] Budak, **a.g.e.**, s. 75.
[30] Elçi, **a.g.e.**, s. 159.

Gerek çalışanların kendi arasındaki gerekse yönetim ile çalışanlar arasındaki güven unsuru, işgörenlerin motivasyonunu artıran en önemli olgulardan biridir. Çünkü güven, beraberinde dürüstlüğü, işbirliğini ve bilgi paylaşımını da getirmekte, çalışma hayatında düzen sağlayarak çatışmaları önlemekte, sahiplenme duygusunu geliştirerek motivasyonu artırmaktadır. İşletmelerde, birbirlerine güvenen işgörenlerin oluşturduğu bir ortam daha işbirlikçi, esnek, inovatif ve yaratıcıdır.[31] Çalışanların yöneticiye güven duyması, en az çalışma arkadaşlarına duyduğu güven kadar önemlidir. Yönetimin, çalışanlarıyla iletişim kanallarını en iyi şekilde kullanarak sağladığı şeffaflık ve açıklık beraberinde güven duygusunu getirmektedir. Güven, çalışanın motive olmasına ve işletme yararına yönetimle birlikte hareket etmesine katkı sağlamaktadır. Bu katkılar nihai aşamada, işletmenin inovasyon ve değişim yeteneğini güçlendirmektedir.[32] Ayrıca, işletme yönetiminin işgörenlere güvenmesi ve bunu yansıtması, işgörenlerin özgüvenlerini ve motivasyonlarını artıracak, hem üretim hem de inovasyon süreçlerine etkin katılımını sağlayacaktır.

İletişim, aynı zamanda yaratıcılık ve inovasyon için gereken bilgi ve fikir akışını da sağlamaktadır. Yaratıcı bireyler, işletme içi ve işletme dışından sağlanacak bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, iletişim ağının gelişmesi ve gerekli bilgilerin kullanıldığı iletişim sistemleri, yaratıcılığı ve inovasyonu artırma amacına hizmet etmektedirler.[33] İşgörenlerin dış kaynaklarla veya departmanlar arası bilgi ve fikir alışverişi gibi ihtiyaçlarının giderilmesi, hem müşteri ihtiyaçlarının ve işletme içi sorunların belirlenmesine olanak tanımakta, hem de fikir miktarını ve çeşidini artırmaktadır. Böylece, ortaya çıkan çok sayıda yaratıcı ve orijinal fikrin daha kaliteli ve uygulanabilir olması kaçınılmazdır.

Yaratıcılık ve inovasyon açısından önemli bir paya sahip olan açık ve şeffaf iletişim, değişime karşı olumsuz düşünceleri yok etmektedir. Yönetimin, gerçekleşmesi planlanan süreç veya organizasyonel inovasyonun ne olduğu,

[31] Gülşen Sarı Gerşil, Mehtap Arıcı, "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Ocak 2011, s. 45.
[32] Selim Said Eren, Rahmi Yücel, "İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi Ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 12, S. 3, Temmuz 2010, s. 122.
[33] Budak, **a.g.e.**, s. 93.

gerekliliği ve sonuçları hakkında tüm çalışanlara bilgi vermesi gerekmektedir. Bu sayede, çalışanların değişime alışması ve yeni gelişmelerden korkmaması sağlanmaktadır.[34] Aynı durum, ürün ve sunumsal inovasyonun gerekliliği ve uygulama aşamasında çalışanlara sağlanacak özerklik, eğitim, özdenetim gibi unsurlar ve sonuçların açıklanması için de geçerlidir. Böylece, işletmede yaratıcı ve inovatif kültür oluşacak, konu hakkında yeterince bilgi ve fikir sahibi olması sağlanan işgörenlerin yaratıcılık ve inovasyon performansları artabilecektir.

3.1.2.6. Liderlik

İşletme yönetiminin değişimin gerekliliğine karşı tutumu, işgörenleri bu konuda cesaretlendirmesi ve desteklemesi, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon konusunda motive olmalarını sağlamaktadır. Yapılan birçok araştırmada, etkili liderlik ile inovasyon arasında ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, lider tipi yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bunun için öncelikle liderlerin yaratıcı olmaları gerekmektedir. Çünkü yaratıcı liderler, işletme içi dinamiği ve inovasyon için gereken motivasyonu artırmaktadırlar.[35]

Günümüz çağdaş yönetim ve işletme koşulları, liderlerin yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyici yapı arz etmesini gerektirmektedir. Bu yapı içerisinde dönüştürücü lider oluşumu dikkat çekmektedir. Dönüştürücü liderler, işletme üyelerinin ihtiyaçlarını bilen, değişimi ve girişimciliği vurgulayan bir vizyon yaratan, yaratıcı ve inovatif örgüt kültürü hedefleyen, çalışanların heyecan duymasını sağlayan, güvenilir liderlerdir.[36] Bu tip liderler, yeni ürün ve fikirlere ulaşmak için çalışanları teşvik edici ve destekleyici ortama odaklanmakta, inovasyonu gündelik bir aktivite haline getirmektedirler.[37] Bu bağlamda, yetenekleri geliştirme, açık ve çift yönlü iletişim sağlama, yönlendirme ve rehberlik etme, geribildirim alma, çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirme, performansı ödüllendirme, çalışan değerleri ile işletme amaçlarının birbirine uygun olmasını sağlama, işbirliği ve

[34] Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 40.
[35] Yeloğlu, **a.g.e.**, s. 139.
[36] Özçer, **a.g.e.**, s. 86.
[37] Rowe, **a.g.e.**, s. 172.

katılımcılığı artırma gibi uygulamalar sayesinde, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edecek etkili liderlik anlayışı hayata geçirilebilmektedir.

3.1.2.7. Kaynak Tahsisi

İşletme, çalışanların yaratıcılıklarını ateşlemek ve inovasyon performanslarını artırmak için gerekli olan kaynakları tahsis etmek durumundadır. Bu kaynaklar para, zaman, bilgi teknolojisi ve yetenekli insan kaynağıdır.[38]

Amabile, yaratıcılık ve inovasyonu etkileyen iki ana kaynak olan para ve zamanın çalışanlara yeterli miktarda ayrılması gerektiğini belirtmektedir. Bu kaynakların miktarı, yaratıcılığın desteklenmesine veya sınırlanmasına sebep olduğundan önem taşımaktadır. İşgörenlerin deney yapmaları veya projeyi tamamlamaları için yeterli para ve zaman ayrılmazsa, motivasyonları düşecek ve yaratıcı süreçte başarı sağlayamayacaklardır.[39] Çünkü bireylerin, işlerini inovatif fikirlerle geliştirmeleri ve sevdikleri projelerde yer almaları için yönetim tarafından para ve zaman kaynağının sunulması şeklinde desteklenmeleri, inovasyon için gereken motivasyonu ve yaratıcılıklarını artırmaktadır.

İnovasyon ve yaratıcılığın gelişmesi için bilgiye ulaşmak, bilgiyi korumak, işlemek ve yaymak gerekmektedir. İşletmelerde, çalışanların gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında birbirleriyle ilişki kurmalarının, konularında uzman diğer kişilere ve pazar ihtiyaçları konusunda bilgi kaynaklarına ulaşmalarının önü açılmalıdır.[40] Bilgisayar ağları ve yazılımları gibi teknolojilerin yardımı ile istenilen bilgiye anında ulaşılmasını kolaylaştıracak veri tabanları, işgörenlerin uzmanlıklarını geliştirecek ve dolayısıyla inovasyon konusunda motive olmalarını sağlayacaktır.

Yetenekli, uzman, araştırmacı, sorun çözücü, yeni ve farklı bakış açılarına sahip, yaratıcı, inovasyonu gelişmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için en önemli araç olarak gören anahtar çalışanlar, işletmenin sahip olması ve elinde tutması

[38] Martins, Terblanche, **a.g.e.**, s. 70–71.
[39] Amabile, "How to…", s. 11.
[40] Luecke, **a.g.e.**, s. 126.

gereken en önemli inovasyon kaynaklarıdır. İnovasyonda başarılı olmak ve yaratıcı fikirlerin çoğalmasını sağlamak için insan kaynaklarının bireysel farklılıklara sahip olması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, konuya yabancı insanları işe almak gerekmektedir. Çeşitli beceri ve yeteneklere sahip bireyleri istihdam etmek, statükoya meydan okuma imkanı sağlamaktadır.[41] Johansson'a göre, inovasyon farklı disiplinler, kültürler, eğitim, deneyimler ya da hobilerin başarılı şekilde birbirine bağlanması, yani farklılıkların kesişim noktası ile gerçekleşmektedir.[42] Bu sayede, yeni fikir veya atılımlar ve başarılı inovasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Ekip çalışmalarında da geleneksel yetenekler yerine farklı beceri, özgeçmiş ve uzmanlığa sahip, farklı departmanlarda çalışan, birbirlerini tamamlayan kişilik yapılarına sahip bireylerin işbirliği içinde çalışması sonucu etkili fikirlerin yaratılması sağlanacaktır.[43] Çünkü farklılıklar, bakış açılarını çeşitlendireceğinden problemin keşfini ve yaratıcı çözümü kolaylaştıracaktır. Çeşitliliği destekleyen işletmeler sayesinde ekip üyelerinin ufukları genişleyecek, yeni ve yaratıcı fikirlerin önü açılacaktır.

3.1.2.8. Öğrenen Organizasyon

Sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğu bilindiğinden, bilgiyi yaratan ve değerlendiren, gelişime açık işletmeler günümüzde başarıyı yakalayacaktır.[44] Bilgi, sürekli öğrenme ve eğitim ile elde edilebilmektedir. Yaratıcı ve inovatif uygulamaların fazlalığı, işletmenin öğrenen organizasyon olma özelliği ile ilişkilidir. Gerçekten yaratıcılık ve inovasyon, bunları kolaylaştıran bilginin elde edilmesini sağlayan öğrenme ile iç içe kavramlardır.

Yaratıcı ve inovatif birey, sürekli öğrenme ve gelişme ihtiyacı içerisindedir. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde, bireyin bakış açıları değişmekte, bilgi, beceri,

[41] Peebles, **a.g.e.**, s. 105.
[42] Johansson, **a.g.e.**, s. 31.
[43] Stanley S. Gryskiewicz, **Pozitif Dalga**, çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, Ocak 2000, s. 92–93.
[44] Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratan Şirket", **Harvard Business Review – Bilgi Yönetimi**, çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Nisan 1999, s. 29.

yetenek ve uzmanlık alanları artmaktadır. Bilgi ve beceri düzeyi artan çalışanlar, yaratıcı düşünme konusunda motive olmakta ve inovasyon performansını artıracak özgüven duygularına da sahip olmaktadırlar.[45] Ayrıca, sürekli öğrenme eğilimine sahip işletmelerde çalışanlar, farklı bir alanda edindikleri bilgileri, ürettikleri ürün ya da süreçlere uyarlayarak, yani bilgi kaldıraçlaması yaparak, yeni ürün ve süreç geliştirilmesini sağlayabilmektedirler.

3.1.2.9. Risk Alma

İnovasyon, değişime açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve risk almayı gerektirmektedir. Bir fikrin ne derece çarpıcı ya da riskli olduğunu öngörmek mümkün değildir. Bu nedenle, işletmenin belirsizliğe tahammül ederek risk almaya hazır olması ve başarısızlığı fırsat olarak görmesi gerekmektedir.[46] Yönetim desteği ile risk almaya elverişli bir ortamda çalışanlar, deneyerek gelişmek, işletme ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik fikir üretmek ve uygulamak için motive olmaktadırlar.

Riskler, maddi ve manevi açıdan kazanç ve kayıplara sebep olmaktadır. Geleneksel düşünce tarzına sahip işletmelerde riskin getirilerinden çok kaybettireceklerine odaklanıldığından, risk alma davranışından kaçınılmaktadır. Ancak inovatif örgüt kültürüne sahip işletmelerde yönetim, risk – ödül ilişkisinin farkında olmakta ve yeni fikirler sayesinde risk alarak inovasyonun ve başarının önünü açmaktadır.[47] Yöneticilerin risk alma konusundaki bu tutumu, işletmenin belirsizliğe ve başarısızlığa karşı anlayışlı olduğunu, yani yaratıcı bir örgüt olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, çalışanlara yaratıcı ve inovatif olma özelliği aşılanabilmesi açısından, yöneticilerin çalışanlarda risk alma davranışını cesaretlendirmesi gerekmektedir. Risk alma konusunda yönetimin desteğini alan işgörenler, işletmeye veya ürünlere köklü değişim getirecek orijinal fikirler üretme ve yeni şeyler ortaya koyma konusunda motive olmaktadırlar.

---

[45] Zeynep Düren, "Yaratıcılık Yönetimi ve Toplam Kalite Felsefesi", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 2000, s. 21.
[46] Elçi, **a.g.e.**, s. 156.
[47] Luecke, **a.g.e.**, s. 123.

3.1.2.10. Hata ve Başarısızlık Toleransı

İnovasyon başarısı için risk almanın gerekli olduğundan bahsedilmiştir. Risk almak, beraberinde başarısızlıkları getirebilecektir. Aynı şekilde, inovasyon sürecinde çalışanların hata yapmaması mümkün değildir. İşgörenlerin yaratıcı fikir üretimini güçlendirmek ve inovasyona katılımlarını etkinleştirmek için hataları cezalandırmayan ve başarısızlıktan ders çıkarmayı bilen bir örgüt kültürü benimsenmelidir.[48] Çalışan motivasyonunu sürekli kılmak ve yaratıcılığı köreltecek korku ve endişeyi azaltmak için, başarısızlık ve hataların hoşgörüyle karşılanacağına dair güven ortamının yaratılması önem taşımaktadır. Bireylerin risk almaya cesaretlendirilmesinde, hata ve başarısızlık toleransının rolü büyüktür.

3.1.2.11. Eğlence ve Mizah

Çalışanlar arasındaki eğlence ve mizah anlayışı, yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin, işletmede rahatlık ve eğlence ortamı sağlaması gerekmektedir. İş amaçlarına ulaşma konusunda ciddi olmak, fakat bunu rahat bir tarzda gerçekleştirerek resmi olmayan bir atmosfer yaratmak yaratıcılığı ateşlemektedir. Çünkü yaratıcılık eğlenceli bir yaklaşım gerektirmekte, aksi bir yaklaşım olan fazla resmiyet ise düşük eğlence ve mizah dolayısıyla düşük yaratıcılık anlamına gelmektedir.[49]

Foster'a göre, kaliteli eğlence ve mizah anlayışı, düzeyli şakalaşmalar yaratıcı fikirlerin önünü açmaktadır. En çarpıcı inovasyon fikirlerinin, en mükemmel ihtiyaç analizlerinin, en kusursuz çalışmaların, gülen ve eğlenen gruplardan çıkması kaçınılmazdır. Aksine, ciddiyetin ve katı kuralların var olduğu toplantılar, yaratıcılığı ve farklı düşünmeyi ortadan kaldıracaktır. Böylece, işletme için hayati önem taşıyan inovasyon fikirlerinin önü kapanmış olacaktır.[50] İşgören motivasyonunun oldukça önemli olduğu inovasyon çalışmalarında, işgörenlerin işlerini eğlenerek yapmaları,

[48] Elçi, **a.g.e.**, s. 157.
[49] Prather, **a.g.e.**, s. 127.
[50] Jack Foster, **Fikir Nasıl Bulunur**, çev. Dinç Tayanç, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2005, s. 30.

fikir üretimi aşamasına pozitif yansıyacaktır. Bu nedenle, inovasyonu destekleyen örgüt kültüründe eğlence ve mizah uygulamaları çalışmanın bir parçası olmalıdır.

3.1.2.12. Ödüllendirme

İşletmede, inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmek için makul bir ödüllendirme sisteminin olması gerekmektedir.[51] Çalışanların, performanslarını artırmaları yönünde onları yeni ve yaratıcı arayışlara teşvik edecek bir ödül sistemi olmaksızın yaratıcılıklarının gelişmesi beklenemez. Yaratıcı düşüncenin sürekliliği ve inovasyon çalışmalarına etkin katılım finansal ödüller, takdir etme, tanıma, kariyer ve gelişim imkanı, dinlendirme gibi motive edici ödüllerle sağlanabilmektedir.[52] Buna karşın, dışsal güdüleyicilerle sağlanan motivasyon artışında dikkat edilmesi gereken nokta, ödüllendirmenin bilinçli yapılması ve içsel motivasyonu korumasıdır.

Fikir üreten çalışanları para ve terfi yoluyla ödüllendirmek, iyi fikirlere önem verildiğinin göstergesi olup çalışanları motive etmektedir. Yaratıcı ve inovatif çalışanları ödüllendirmek, para ya da terfi ile sınırlı kalmamalıdır. Bu ödüllerin yetersizliği, inovasyon için gereken serbest düşünme ihtiyacını karşılayamamasında kendini göstermektedir. Çalışanlar açısından inovasyona yol açacak ödüllendirme, daha özgür bir ortam anlamına gelmektedir. Bunun için keşfetme özgürlüğü, merakını gidermek için daha çok bilgi kaynağına ulaşma, eğitim ve konferanslara katılma, müşteriler ve uzmanlarla görüşme gibi ödüller, yaratıcılık ve inovasyon düşüncesini kuvvetlendirmektedir.[53] Unutulmamalıdır ki, inovasyonu teşvik edici dışsal ödüller bireylerin inovasyona katkısını artırabilecektir.

Yapılan birçok araştırmada, ödül ile inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak bu ödüllendirme, bireyin sadece ödül için çalışmasına sebep olacak içsel motivasyonu yok edici türde gerçekleşmemelidir. Çünkü çalışana sağlanan dış kaynaklı motivasyon modeli, uzun soluklu ve

[51] Us, **a.g.e.**, s. 13.
[52] Luecke, **a.g.e.**, s. 129.
[53] **A.e.**, s. 51.

sürdürülebilir bir yaratıcılık kaynağı olmayabilir.[54] Bu nedenle, bireylere yaratıcı fikir bulmaları için ödül teklifinden kaçınılmalıdır. Aksi takdirde birey, kontrol edildiği ve baskı altında olduğu hissine kapılacak, bu da içsel motivasyonu dolayısıyla yaratıcılığın kullanılmasını engelleyecektir.

İnovasyonu destekleyici örgüt kültürü öğelerinin, motivasyonu artıran öğeler ile benzerlik gösterdiği göz önüne alındığında, işgören motivasyonunun inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, işletmede gerçekleşecek inovasyonlar ve yaratıcı uygulamalar da işgörenlerin motivasyonlarının artmasında etkilidir. Çünkü işgörenler, inovasyonların etkilerinden yararlanacakları için bu sürece katılmaları konusunda motive olmaktadırlar.

Yaratıcılığı ve inovasyon performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek için uygulanacak teknikler, bireylerin inovasyon ihtiyacına yönelik bakış açılarını, öneri ve fikirlerini çeşitlendirmekte ve inovasyon için gereken motivasyonlarını artırabilmektedir.

3.1.3. Yaratıcı Düşünme Teknikleri

Yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi, örgütsel açıdan inovasyonun temel taşını oluşturmaktadır. İnovasyonu amaç edinmiş işletmeler, çalışma ekiplerinin farklı bakış açılarına sahip olmalarını sağlamak ve yaratıcı potansiyellerinden yararlanmak için geliştirilen birtakım yaratıcı düşünme tekniklerini, düzenledikleri inovasyon toplantılarında uygulamaktadır. Bu tekniklerin temel özelliği, işgörenleri, işletme körlüğü olarak adlandırılan alışılmış ve genel kabul görmüş düşüncelerden sıyırmak, daha farklı bakış açılarıyla yeni ve yaratıcı fikirler üretmek için motive etmektir. Ayrıca, işletmede başarıyla uygulanan yaratıcı düşünme teknikleri, çalışanların inovasyona verilen önemi anlamalarını ve grup sinerjisi ile hareket ederek yaratıcı düşünce konusundaki motivasyonlarının artmasını sağlayabilmektedir. En bilinen yaratıcı düşünme tekniklerini incelemekte yarar görülmektedir.

[54] Özçer, **a.g.e.**, s. 22.

3.1.3.1. Beyin Fırtınası Tekniği

Yaratıcı düşünme tekniklerinin en iyi bilineni olan beyin fırtınası (brainstorming), klasik toplantıların verimsizliği ile ilgilenen Alex Osborn'un 1942 yılında yayınlanan "How to Think Up" isimli kitabıyla ortaya çıkmıştır. Osborn tarafından geliştirilen bu teknik, katılımcıların niteliği belli olan bir kavram, problem ya da ürün hakkında hiçbir kısıtlamaya tabi olmadan akıllarına gelen fikir ve çözümleri serbestçe dile getirdikleri bir grup çalışmasıdır.[55] Bu tekniğin amacı, yaratıcı düşüncelerin hareketliliğini sağlamak ve çok çeşitli tahminlerde bulunmaktır.

Osborn, beyin fırtınasından istenilen sonucu elde edebilmek için dört kural belirlemiştir:[56]

1. *Eleştiri yapmamak:* Fikrin ortaya atılma aşamasında olumlu olumsuz hiçbir değerlendirme yapılmamalıdır.
2. *Serbest atış kullanmak:* Fikirlerin mantıklı, uygulanabilir veya kaliteli olması önemli değildir. Hayalci, uçuk ve orijinal fikirlere yer verilmelidir.
3. *Çok sayıda fikir üretmek:* Ne kadar çok fikir üretilirse, iyi bir fikir ortaya çıkma şansı da o kadar fazladır.
4. *Fikirleri birleştirmek, değiştirmek, iyileştirmek:* Belirtilen fikirler çağrıştırma yoluyla değiştirilebilir, uyarlanarak iyileştirilebilir.

Beyin fırtınası toplantılarının katılımcı sayısı 6 ile 12 arasında değişebilmekte, hatta daha az sayıda katılımcı uygun olmaktadır. Çünkü katılımcı sayısının yüksek olması çekingenliği artırabilmekte, katılımcıların bir kısmı pasif ve verimsiz olabilmektedir.[57] Beyin fırtınası toplantılarında, katılımcıların farklı çalışma alanlarından veya tecrübelerden gelmesi değişik fikir üretimini teşvik edebilecektir. Buna karşın, katılımcılar arasında hiyerarşi olmamalı ve diğerlerine göre daha uzman bireylere yer verilmemelidir. Aksi takdirde, üst düzeydeki bireyler toplantıda baskın

[55] Özörer, **a.g.e.**, s. 254.
[56] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 33.
[57] Michel-Louis Rouquette, **Yaratıcılık**, çev. Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s. 57.

durumda olabileceklerdir.[58] Bu durumda, yaratıcılık toplantısı amacından sapacaktır. Katılımcıların, kendilerini rahat bir ortamda özgür olduklarını hissetmeleri, toplantının verimi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların fikirlerini sırayla değil, akıllarına geldikleri anda söylemeleri gerekmektedir.

Toplantı sırasında, önerilen tüm fikirler kaydedilmelidir. Örneğin, fikirler tahtaya yazılabilir veya post – itlerle duvara yapıştırılabilir. Toplantı sonrasında ise, üretilen tüm fikirler derlenir ve gruplandırılır. Bu fikirlerin uygulanabilme olanakları, katılımcılarla birlikte değerlendirilerek uygulanabilir fikirler katılımcılara bildirilir.[59]

Parnes ve Meadow (1959) tarafından, beyin fırtınası tekniğinin etkileri ile ilgili yapılan bir araştırmada, bir gruptan belirli bir probleme yönelik kaliteli çözümler üretmeleri, diğer gruptan ise akıllarına gelen her türlü çözümü belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ikinci grubun daha kaliteli çözümler ürettiği görülmüştür.[60] Bu araştırmadan, herhangi bir kriterle sınırlandırılmadan fikir üreten, özgür bırakılan grubun daha yaratıcı ve kaliteli fikirler ürettiği anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi, yaratıcı düşünmeye sınır koyan durumlar, çok sayıda fikir üretilmesini engelleyebilmektedir. Bunun sebebinin özeleştiri ve başkaları tarafından eleştirilme korkusu olduğu söylenebilir.

3.1.3.2. Gordon Tekniği

Beyin fırtınasının daha sistemli bir uzantısı olarak, 1961 yılında William Gordon tarafından geliştirilen ve sinektik yöntem ya da işlevsel yaratıcılık yöntemi adı da verilen bu yaratıcı düşünme tekniği, *analoji*lere[61] *(metafor)* dayanmaktadır. Bu tekniğin özü, yapılan analojilerle farklı olanı benzer, benzer olanı farklı kılmaktır. Gordon tekniği, benzerlik ve farklılıklar arasında bağlantı kurarak belli bir düşünce

[58] Özörer, **a.g.e.**, s. 255.
[59] **A.e.**, s. 259.
[60] İsmail Alev Arık, **Yaratıcılık**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1987, s. 89–90.
[61] Analoji (Metafor): Birbiriyle ilgisi olmayan olgular arasındaki benzerliklerden yola çıkılarak, bu olguların birleştirilmesiyle oluşturulan yeni fikirleri başka ortamlara aktarmadır. (Bkz: Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, 5. bs., Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 146–147.)

tarzına ulaşmayı amaçlamaktadır.[62] Kısaca, çağrıştırma yolunu kullanarak kavramlar arası ilişki kurmayı, sezgi ve hayal gücü ile ileriyi görmeyi sağlamaktadır.[63]

Gordon tekniğinin beyin fırtınasından ayrılan yanı, çözüm üretilecek problemin niteliğini ve ulaşılacak hedefi toplantı lideri haricindekilerin bilmemesidir. Bunun nedeni, hem çok çabuk ve ani sonuçlara ulaşmayı önlemek hem de yaratıcılığın önyargı ve alışkanlıklardan arınmasını sağlamaktır.[64] Bu bağlamda, Gordon tekniğinin uygulandığı yaratıcılık toplantısının ilk aşaması problemin anlaşılması ve analizini, ikinci aşaması ise problemin farklı boyutta algılanması ve yaratıcı çözümlerin üretilmesi için her türlü analojiden yararlanmayı içermektedir.[65] Görüldüğü gibi, katılımcılar tarafından bilinmeyen hedef, yeni ve farklı biçimlerde algılanmaktadır. Bu farklı algılamaları benzer düşünce tarzlarına dönüştürmeyi sağlayacak olan toplantı lideridir. Toplantı lideri, katılımcıların birbirini anlamalarını kolaylaştıracak ve etkin iletişimi sağlayacak bir grup iklimi yaratmaya çalışmaktadır. Gordon tekniğinde, toplantı liderinin katılımcıları yönlendirmesi ve uygun şartları sağlaması önem taşımaktadır. Dolayısıyla, yöntemin başarısı toplantı liderine bağlı olmaktadır.

3.1.3.3. Zihin Haritalama ve Nilüfer Teknikleri

Kalıcı ve etkin yaratıcı düşünme tekniklerinden biri olan zihin haritalama, beyin fırtınasından hareketle fikirleri gruplamayı amaçlamaktadır.[66] Bu teknikte, çağrıştırma ve düşünce uyarma esastır. Toplantı odasının tahtasına, söz konusu konu ya da problem yazılarak daire içine alınır. Bu konu ya da problemle ilgili fikirler, daha küçük daireler içine yazılarak esas konu ile ilişkilendirilir. Küçük dairelere

[62] Serkan Güneş, "Ürün Tasarımı ve TRIZ", **Sanat ve Tasarım Dergisi**, S. 2, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, Aralık 2008, s. 135.
[63] Gürkan Haşit, "İşletme Başarısında Yönetsel Yaratıcılığın Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 8, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Bilecik, Haziran 2003, s. 178.
[64] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 35.
[65] Güneş, **a.g.e.**, s. 135.
[66] Özçer, **a.g.e.**, s. 63.

yönelik bir fikir ortaya atılırsa, daha küçük bir daire içine yazılır.[67] Bu şekilde birbirleriyle ilişkili yeni ve çok sayıda fikir üretilmiş olur.

Zihin haritalama tekniğine benzer bir diğer uygulama ise, orijinal adı Lotus Blossom olan nilüfer tekniğidir. Bu teknik, Japonya'da bulunan Clover İşletme Araştırmaları Kuruluşu'nun Başkanı Yasuo Matsamura tarafından geliştirilmiş ve adını 1980'lerde Excel'den önce kullanılan Lotus 1–2–3 Spreadsheet (elektronik hesap tablosu) bilgisayar programından almıştır. Bu tekniğe göre, çözülmesi amaçlanan problem ya da geliştirilmesi istenen ürün veya süreç, sayfanın ortasındaki hücreye yazılmaktadır. Katılımcılar, bu esas konudan yola çıkarak yeni çözüm veya problemleri merkezin etrafındaki sekiz hücreye yazmaktadırlar. Ardından, bu sekiz fikre çağrışım yoluyla ürettikleri başka çözüm veya problemleri eklemektedirler.[68] Bu şekilde, nilüfer çiçeği gibi yeni fikir ve düşünceler merkezden yayılmaktadır.

Beyin fırtınasının yazılı şekli olarak düşünülebilecek olan zihin haritalama ve nilüfer teknikleri, göz ardı edilmiş alternatif fikirleri ortaya çıkarmak için kullanılan düşünce geliştirmenin ve düşünceleri gruplandırmanın etkili yöntemlerindendir.

3.1.3.4. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği

Yaratıcı düşünme teknikleri konusunda uluslararası bir otorite olan Edward De Bono, 1985 yılında grup tartışmasını esas alan altı şapkalı düşünme tekniğini ortaya atmıştır. Yaratıcılık toplantıları esnasında, fikir ve önerilerin belli bir düzen içinde sunulması, sürecin sadeleştirilmesi ve sistematikleştirilmesi için kullanılan bir yöntemdir. Yaratıcılık tartışmasında, liderlerin yönlendirmesiyle katılımcıların teknikte bahsedilen altı renkte şapkayı takması ve renklerin gerektirdiği duygu, düşünce ve mantık çerçevesinde diyalog kurması amaçlanmıştır.[69] Bu teknik, belirlenmiş rol oynama olanağı tanıdığından, katılımcıları sıkıntıya sokmadan düşünme sürecine dahil etmekte ve toplantının eğlenceli geçmesini sağlamaktadır.

---

[67] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 34.
[68] Özörer, **a.g.e.**, s. 269–270.
[69] Özlem Koray, "Yaratıcı Düşünme Tekniklerinde Altı Düşünme Şapkası ve Nitelik Sıralama Tekniklerinin Fen Derslerinde Uygulanmasına Yönelik Öğrenci Görüşleri", **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Malatya, 2004, s. 2.

Altı şapkalı düşünme tekniğinde, söz konusu renkli şapkalar ve karşılıkları aşağıdaki gibidir:[70]

1. *Beyaz Şapka:* Beyaz, tarafsız ve objektiftir. Kullanılabilir veri, rakamlar ve objektif olgularla ilgilidir. Konu ile ilgili tarafsız her türlü bilgi ortaya konulur. Mevcut bilgilere ve bu bilgilerden yararlanma yollarına bakılır.
2. *Kırmızı Şapka*: Kırmızı, sezgi, duygu ve tepkiyi ifade eder. Duygusal bir bakış açısı verir. Amaç, arka planda yer alan duygusal algılamayı görünür kılmaktır. Tartışılan konu ile ilgili duygular ortaya çıkarılır.
3. *Siyah Şapka:* Siyah, karamsar, olumsuz ve kötümserdir. Kararların uygulanmama sebebi ortaya konulur. Amaç, taraf tutmadan eleştirel olmaktır. Konudaki hatalara, risklere ve tehlikelere işaret edilir.
4. *Sarı Şapka:* Sarı, iyimser, umutlu ve olumlu düşünmeyi ifade eder. Kararların yararlı ve değerli yanları bulunur, bunlar için mantıklı destekler aranır. Yapıcı ve üretici olunur, teklif ve öneriler sunulur.
5. *Yeşil Şapka:* Yeşil, yaratıcılıktır. Problemlere yaratıcı çözümler üretilirken, yeni ve yararlı fikirlere ulaşılır. Konu ile ilgili alternatif fikirler araştırılır. *Kışkırtma*[71] yöntemiyle düşünceler çeşitlendirilir.
6. *Mavi Şapka:* Mavi, serinkanlılığı temsil eder. Düşünme sürecinin düzenlenmesi ve kontrolü ile uğraşılır. Üzerinde düşünülecek konu tanımlanır, düşünce süreci gözlemlenir, gruba ve sürece liderlik yapılır.

Şapkalar işlevleriyle değil renkleriyle anılmaktadır. Bunun nedeni, bireylerin açıkça duygularını ortaya koymalarını istemenin, dürüst cevaplar almayı zorlaştırmasıdır. Renklerin tarafsızlığı katılımcıları, eleştirilme ya da onaylanmama korkusu olmadan, gerektiği gibi düşünmeye davet edecektir. Altı şapkalı düşünme tekniğinin iki ana amacı vardır:[72] İlki, katılımcıların her seferinde taktıkları şapkaya göre sadece bir şeyle ilgilenmelerini sağlamaktır. Bilgi, yaratıcılık, umut, mantık,

[70] Edward De Bono, **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, çev. Ercan Tuzcular, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 33–34.
[71] Kışkırtma: Olağan düşünme kalıplarından çıkmak için kullanılan, kelime oyunlarına yönelik bir yöntemdir. (Bkz. Edward De Bono, **Rekabetüstü**, çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 175–177.)
[72] **A.e.**, s. 34.

duygu ve eleştirelliğin hepsine birden dikkat etmek yerine, ayrı ayrı üzerinde durma olanağı sağlamaktadır. Böylece, karmaşıklık önlenmekte, toplantı daha verimli sonuçlanmaktadır. İkinci amacı ise, gerekli düşünme biçimine istenildiği anda hızla geçilebilmesidir. Böylece, katılımcılara kısaltılmış talimatlar verilerek düşünme sürecinin hız kazanması sağlanmaktadır.

3.1.3.5. Sokratik Sorgulama Tekniği

Sokratik sorgulama, soru – cevaba dayalı karşılıklı konuşma üzerine kurulmuştur. Sorulan sorularla, fikirlerin derinlemesine incelenmesi ve konuşulan konunun aydınlatılması sağlanmaktadır. Bireyin sahip olduğu düşüncenin az mükemmelden daha mükemmele, kuşkulu olandan açık olana doğru ilerlemesini temel almakta, aynı zamanda daha genel kavramlara ulaşmayı hedeflemektedir. Sokratik sorgulama, birtakım sorularla genele ulaşmayı hedefleyen bir çeşit tümevarım yöntemidir.[73]

Sokratik sorgulama tekniğinde, önceden hazırlanmış sorular, mevcut fikirleri bozarak, değiştirerek ya da sorgulayarak alternatif ve orijinal fikirlerin ortaya çıkarılması için katılımcıları motive etmektedir. Sokratik sorgulama tekniğinin kullanıldığı yaratıcılık toplantılarında, yeni fikir ya da çözüm üretmek üzere toplanan bireyler, toplantı liderinin sorularıyla yönlendirilmektedirler.[74] Lider, karşılıklı konuşma şeklinde geçen bu toplantıda bireyin ufkunu genişletmek ve probleme farklı perspektiften bakmasını sağlamak için konu ile ilgili sorular sormaktadır. Konu özden kopmamak şartıyla genişletilmektedir.

Yaratıcılığı artırmak için uygulanan bu teknikler, işgörenlerin yaratıcılık yeteneklerinin grup çalışmalarıyla artırılmasına yöneliktir. Bunların dışında, işletmelerde halihazırda kullanılmakta olan ve işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkarmak amacıyla kullanılan çeşitli yaratıcılık uygulamaları da bulunmaktadır. Bunların arasında, hayal etme, çizimlerden yararlanma,

[73] Hasan Aydın, "Sokrates'in Felsefesi Işığında Sokratik Yönteme Analitik Bir Yaklaşım", **Üniversite ve Toplum**, C. 8, S. 2, Haziran 2008, s. 3. (Çevrimiçi) http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_364.pdf, (18.07.2011).
[74] Ürper vd., **a.g.e.**, s. 34.

karşılaştırma, paradoksal (çelişkili) düşünme, yatay düşünme, eşleştirme, sıra dışı yazma, alternatif senaryolar üretme gibi uygulamalar bulunmaktadır.[75]

Görüldüğü gibi, işletmelerde, bireylerin yaratıcı potansiyelini yaratıcı düşünceye dönüştürmek ve çalışanları inovasyonun temelini oluşturan farklı görme ve farklı düşünme konusunda motive etmek için, çeşitli tekniklere dayalı yaratıcılık toplantıları düzenlenmektedir. Bireylerin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkaran bu tekniklerin başarısı, toplantıların verimli geçmesine bağlıdır. Bu bağlamda, toplantı liderlerinin, uygulanacak teknik hakkında gerekli kural ve bilgilere sahip olması ile bireyleri yaratıcı düşünmeye teşvik etmesi, parlak fikirlerin önünü açabilecektir.

Özetle, inovasyonun, bireyin orijinal bir fikri ve inovasyon sürecine tüm benliğiyle katılması sonucu ortaya çıktığı bilincinden hareketle, inovasyonun gerçekleşmesinin, bireylerin yaratıcılık ve inovasyon konusundaki motivasyonlarının çeşitli faktörler ve tekniklerle etkilenmesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

3.2. Bireylerin Yaratıcılığını ve İnovasyon Performansını Engelleyen Faktörler

İnovasyon ve inovasyon için gereken yaratıcılık, bireylerin ve toplumların sahip olduğu olumsuz düşünce ve davranışlar tarafından engellenebilmektedir. Özellikle, değişime direnen bir yapıya sahip olan bireyler ve geleneksel düşünce tarzıyla yönetilen toplumlar yaratıcılığı köreltmektedir. Gerçekten, değişimi hoş gören inovasyona ihtiyaç duyan toplumlar ve işletmeler yaratıcılığı geliştirirken, şiddetli sosyal baskılar yaratıcılığı baltalamaktadır. Cezalandırma, toplumdan dışlama gibi olumsuz tutum ve davranışlar, yaratıcı bireylerin girişimlerini yok etmektedir.[76] Bireylere, sahip oldukları fikir ve düşünceler için çeşitli cezalar verme, onları çekingen kılmakta ve motivasyonlarını yok ederek var olan yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını engelleyebilmektedir.

[75] Haşit, **a.g.e.**, s. 178.
[76] Yavuzer, **a.g.e.**, s. 21.

Genellikle, geleneksel düşünce tarzına sahip toplumlar ve işletmeleri, belirli katı kurallarla yönetildiğinden inovasyonu ve yaratıcılığı körelten değerler içermektedir. Ancak Japonların, geleneksel ve hiyerarşik değerlere sahip olmasına karşın değişime açık ve inovatif olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu istisnai durumda, Japon kültürünün sahip olduğu değerlerin payı büyüktür. Japon kültüründe, değişen koşullara uyum sağlama ilkesi esastır. Japonlar, değişimin gerekli olduğunu bilmekte, değişimden korkmamakta ve amaçlarına ulaşmak için değişim ve yeniliklerden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Japon toplumu, değişime açık olduğundan dünyada olup bitenleri yakından takip ederek, icat edilmiş şeyleri yeniden keşfetmek yerine bildiklerini geliştirmeyi tercih etmektedir.[77] Japon toplumunun sahip olduğu bu kültürel özellikler, geleneksel ve hiyerarşik bir yapı arz etmesine rağmen değişmeyi ve gelişmeyi, bu amaçla inovasyonu temel prensip aldıklarını göstermektedir. Bu nedenle, yaratıcılığı köreltmek yerine geliştirmektedir.

Yaratıcılık ve inovasyonun gelişmesinde, kalıplaşmış düşünceler ve önyargılara yer yoktur. Örneğin, yaşlı veya sosyo – kültürel düzeyi düşük bireylerden parlak fikirler çıkmayacağına dair önyargılar, bireylerin yaratıcı potansiyellerinin açığa çıkmasını engelleyebilmektedir. Yapılan araştırmalarla yaş, cinsiyet, statü ayrımı ile bireyin yaratıcı potansiyeli arasında ilişki olmadığı ispatlanmıştır.[78] Önyargılarından kurtulması gereken işletmeler, her durumdaki çalışanın yaratıcı fikre sahip olabileceğini bilmektedir. Bu nedenle, bilgi düzeyi yüksek olan yaşlı çalışanların değişime açık olmasını, inovasyon için cesaretlendirilmesini ve motive edilmesini sağlamalıdır. Aynı şekilde, inovasyon yapmaya istekli genç ve düşük statülü çalışanların hata yapmalarını önlemek amacıyla eğitimler verilerek, bilgi düzeyleri ve uzmanlıkları artırılabilir. Çünkü hata yapma korkusu, bireylerin yaratıcılık ve inovasyon performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

[77] Bozkurt Güvenç, **Japon Kültürü**, 4. bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1992, s. 383–385.
[78] Dilek Baybora, "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum**, Birleşik Metal – İş Yayınları, İstanbul, 2010, s. 40.

Örgütsel açıdan çalışanların yaratıcılığını ve inovasyon performansını engelleyen faktörlere bakıldığında, öncelikle organizasyon yapısı dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda, sadece iş odaklı, bürokratik, hiyerarşiye dayalı, otokratik, dikey örgütlenme tipi işletmelerin yaratıcılığı engellediği, aksine hem iş hem insan odaklı, esnek ve demokratik, işgörenlere özgürlük sağlayan yatay örgütlenme tipi işletmelerin yaratıcılığı artırdığı ortaya çıkmıştır.[79] Geleneksel yönetim anlayışına sahip, statükocu toplumlar ve işletmeler, yaratıcı ve inovatif bir yapıya sahip olamamaktadır. Yaratıcılık ve inovasyon, bu tip organizasyonlarda büyük engellerle karşılaşmaktadır.

Yaratıcılığın engellenmesi, işletmenin potansiyel rekabet gücü olan ve inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan yeni fikirlerin yok edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, yanlış yönetsel uygulamalardan kaçınmak gerekmektedir. İşletmelerde yaratıcılığı ve buna bağlı olarak inovasyon performansını engelleyen uygulamalar şunlardır:[80]

- İşin nasıl yapılacağına dair kararların işgörenin kendisine bırakılmaması,
- Amaçların açıkça belirlenmemesi,
- Sözde özerklik ve yetki verilmesi,
- Zaman ve para kaynaklarının iyi ayarlanmaması,
- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini doğru bir şekilde ortaya koyamayacakları çalışma grupları oluşturulması,
- Diğer işlerle meşgul olunması nedeniyle işgörenlere zaman ayrılmaması,
- Takdir ve tanımanın zamanında yapılmaması,
- Değerlendirme süreçlerinin gereğinden uzun sürmesi,
- Organizasyon ve yönetim desteği eksikliği.

Arenofsky, bireylerin yaratıcılıklarını engelleyen faktörleri daha genel kapsamda inceleyerek aşağıdaki gibi sıralamaktadır:[81]

[79] Yahyagil, **a.g.e.**, s. 13.
[80] Özçer, **a.g.e.**, s. 116.
[81] Yeloğlu, **a.g.e.**, s. 139.

- *Eleştiri:* Yaratılmış bir fikir, ortaya çıkışından hemen sonraki dönemde eleştirilirse hem birey hem de fikir yara alabilmektedir.[82] Birey ya da gruplar tarafından üretilen fikirlerin ve çözüm önerilerinin, diğer bireyler ya da gruplar tarafından sürekli eleştirilmesi, yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü eleştiri, fikrin doğmasına engel olmaktadır.
- *Stres:* Baskılar, bireylerin kendilerini kısıtlanmış hissetmelerine sebep olacağından yaratıcılık özelliklerinin kaybolmasına yol açmaktadır.
- *Kuşku:* Üretilen fikirler üzerinde duyulan kuşku, o fikrin ya da çözümün orijinalliğini yitirmesine sebep olmakta ve birey, fikrin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Bu nedenle birey, fikre güvenmeli, onu sunabilmelidir.
- *Rutinlik:* Fikirlerin hep aynı yolla üretilmesi ya da uygulamaya konması ve çeşitli alternatiflerin sunulmaması yaratıcılığı zamanla öldürecektir.
- *Zaman:* Zaman baskısı, yaratıcı fikirleri engelleyebilecektir. Akademisyenler, uzun zaman alabilen yaratıcı fikirlerin ya da ürünlerin kısıtlı bir zaman dilimi ile sınırlandırılması sonucunda, bireylerin daha az yaratıcı düşündüklerini savunmuşlardır.[83] Buna karşın Amabile, Hadley ve Kramer (2002) tarafından yapılan araştırmalar, zaman baskısının seviyesine dikkat çekmiştir. Fikir, ürün ya da proje gelişimi için gereken zamanın sunulması ve uygun çevre şartlarının sağlanması durumunda, belli miktarda zaman baskısının yaratıcılık performansını olumlu etkilediği görülmüştür.[84]
- *Çevre:* Bireylerin yaratıcı fikir üretme esnasında, kendilerini, bulundukları çevre içerisinde rahatsız hissetmeleri ve çevre koşullarının uygun olmaması yaratıcılığa engel olmaktadır.

Bu faktörlere ek olarak, çalışanlarda motivasyon eksikliği, risk almanın önüne geçilmesi, organizasyonda yaratıcılığı ateşleyecek ve çalışanları destekleyecek liderlerin yokluğu, aşırı denetim ve kontrol sistemi, kuralcılık, hoşgörüsüzlük,

[82] Kondo, **a.g.e.**, s. 226.
[83] Luecke, **a.g.e.**, s. 113.
[84] Ayrıntılı araştırma sonuçları için, Bkz: Teresa M. Amabile et al., "Creativity Under the Gun", **Harvard Business Review**, 2002, s. 56.

başarıyı ödüllendirme zayıflığı, bilgi paylaşımı ve iletişim eksikliği ile inovasyon stratejisinin olmaması işletmelerde yaratıcılık ve inovasyonu engelleyebilmektedir.

3.3. Yaratıcılık ve İnovasyon Örnekleri

Yüksek motivasyon, inovasyonun gerektirdiği farklı görmeyi ve inovasyon sürecini başarıyla sonlandırmayı sağlayan temel unsurdur. Yenilik konusunda motive olmuş bireylerin, gerçekleştirdikleri inovasyonlara ve bu inovasyon fikirlerinin altında yatan sebeplere aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür.

1888 yılında, ilk basit ve portatif fotoğraf makinesini (KODAK) geliştiren George Eastman'ın bu fikrinin arkasında yatan en güçlü motivasyon, değerli anları ölümsüzleştirme düşüncesidir. Kendisini hatıra yaratıcısı olarak tanıtan Eastman'ın farklı görmesini sağlayan ise, kendisindeki gibi herkeste güzel anları ölümsüzleştirme ihtiyacı olduğunun farkına varması ve fotoğrafçılığı kitlelere yayma isteğidir. İçten gelen bir istekle, bir diğer ifadeyle içsel yolla motive olan Eastman, fotoğraf makinesini tüm insanlar yararına kullanışlı hale getirmiştir.[85] 1947 yılına gelindiğinde, Amerikalı mucit ve bilim adamı olan Edwin Land'in kızının, fotoğrafı anında görmek istemesi sonucu, anında görüntü veren kamera inovasyonu için motive olan Land, polaroid fotoğraf makinasını yaratmıştır.[86] Filmli fotoğraf makinelerinin ardından, teknolojinin de ilerlemesiyle dijital fotoğraf makineleri üretilmiştir. Dijital fotoğraf makinelerinin video çekmesi, ortama göre çekim seçeneklerinin ayarlanması, istenilen noktaya odaklanması gibi özellikler, teknolojinin yaratıcı fikirler sayesinde kullanıcılara uyum sağladığının göstergesidir.

Taşınabilir ilk kasetçalar olan Walkman, bir ihtiyacın fark edilmesi sonucu ortaya çıkmış bir üründür. Sony'nin o dönemki başkanı Masaru Ibuka, uçak yolculuklarında müzik dinleme ihtiyacını gidermek için, büyük teyplerin daha küçük versiyonu olan kişisel bir ürün fikrini geliştirmiştir. Böylece Sony, 1979 yılında ilk Walkman'i tasarlamıştır. O zamana kadar büyük ve ağır olan kulaklıklar, yine Sony

[85] Temel Aksoy, "Motivasyonlar İçimizdeki Pusuladır", 2010, (Çevrimiçi) http://www.temelaksoy.com/yazilar/marka/motivasyonlar-icimizdeki-pusuladir.aspx, (20.09.2011).
[86] Jaime Netzer, "The Impossible Project: Saving Polaroid", 2009, (Çevrimiçi) www.epiloguemagazine.com/featureimpossible.html, (30.10.2011).

tarafından daha hafif ve kullanışlı hale getirilerek, insanların hareket halindeyken çevresindekileri rahatsız etmeden müzik dinlemelerini sağlamak için üretilmiştir.[87] Müşteri taleplerinin artması, daha küçük boyutta olup daha fazla şarkı dinleme olanağı sunan ilk MP3 çaların, MPMan ismiyle 1998 yılında Kore'li Saehon Bilgi Sistemleri tarafından geliştirilmesini sağlamıştır. Son olarak, Apple şirketi 2000 yılında, internet teknolojisinin gelişmesi ile müziklerin internetten temin edilmesini yasal hale getiren çevrimiçi müzik satışı mağazası iTunes'u hayata geçirmiş, 2001 yılında çok daha küçük ve çok daha yüksek şarkı kapasitesine sahip iPod'u tasarlamıştır.[88] Radikal ve artımsal ürün inovasyonunu anlatan bu örneklerde, inovasyon fikrinin ortaya çıkışını sağlayan temel faktör, motivasyonu yüksek bireylerin ihtiyacı görmesi ve risk alarak bu fikri hayata geçirmesidir.

Cep telefonu inovasyonu, farklı gören bir şirket tarafından gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi, sağırların duymasını sağlayacak bir yöntem geliştirmeye çalışan Alexander Graham Bell tarafından, tellerin sesi ilettiğinin keşfedilmesi ile 1876 yılında icat edilen telefon, kablo bağlantısı gerektirmektedir. Coğrafi koşullar nedeniyle kablo döşeme sıkıntısı yaşayan Finlandiya ve İsveç gibi ülkeler, alternatif yollar aramaya başlamıştır. Bu ihtiyacı gören Motorola şirketinin mühendisi Martin Cooper, insanlara evde, ofiste, arabada ve sokakta iletişim özgürlüğü sağlamak düşüncesiyle, kablosuz telefon inovasyonunu gerçekleştirmek için motive olmuştur. Cooper, 1973 yılında bu ihtiyacı fırsata dönüştürerek ilk cep telefonunu geliştirmiştir. Başta hantal ve kullanışsız olan cep telefonu, teknolojinin yardımıyla 1982 yılında kullanışlı hale getirilerek ticarileştirilmiştir.[89] Bundan sonraki aşamada, müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne alan cep telefonu şirketleri, cep telefonlarının yeni ve gelişmiş özelliklere sahip olması gerektiğini anlamışlardır. Çünkü insanlar çantalarında ajanda, fotoğraf makinesi, müzik çalar, not defteri ve kalem gibi eşyaları taşımak istememektedirler. Bu nedenle, sadece konuşmaya

[87] Tom Hormby, "The Story Behind the Sony Walkman", 2006, (Çevrimiçi) http://lowendmac.com/orchard/06/sony-walkman-origin.html, (20.09.2011).
[88] Datassist, "Hayatı Değiştiren Fikirler Başarı Getirir", 2010, (Çevrimiçi) http://www.dunya.com/hayat%C4%B1-de%C4%9Fi%C5%9Ftiren-fikirler-ba%C5%9Far%C4%B1-getirir_86309_haber.html, (25.09.2011).
[89] "Martin Cooper – History of Cell Phone" (Çevrimiçi) http://inventors.about.com/cs/inventorsalphabet/a/martin_cooper.htm, (15.09.2011)

yarayan cep telefonları, yerini çok özellikli cep telefonlarına bırakmıştır. Günümüzde, cep telefonlarının fotoğraf çekmesi, internete bağlanması, görüntülü konuşma yapması, yol haritası ve yön bulma (GPS – Küresel Konumlama Sistemi) olanağı sağlayan uygulamalar sunması ve gelişmiş işletim sistemleri sayesinde kişiselleştirilmesi gibi özellikler, bireylerin ortaya attığı parlak fikirlerin bilgi ve teknolojiyle bütünleşmesi sonucu mümkün olmaktadır.

Godin'in, mor inek olarak adlandırdığı farklı ve orijinal fikirlere ve bu fikirleri ortaya çıkaran sebeplere örnekler vermek mümkündür. Örneğin, 1912 yılında Otto Frederick Rohwedder tarafından bulunan ve 1930 yılında Wonder markası tarafından ticarileştirilen dilimlenmiş ekmek fikri, insanların zamandan tasarruf etmek ve işini kolaylaştırmak için ortaya atılan, günümüzde de popüler olarak kullanılan yaratıcı bir fikirdir.[90] Bir diğer örnek, Schindler Asansörlerinin müşteri sorunlarını çözmeye yönelik ürettiği bir fikirdir. Tek bir kontrol sistemine sahip asansörler, gidilecek kata ulaşana kadar birçok katta durmakta, bu durum hem yolcular ve bina için sıkıntı yaratmakta hem de yolcu trafiğine neden olmaktadır. Schindler asansör markası, bu sorunları önlemek için yeni bir kontrol sistemi düşüncesi ortaya atmıştır. Geliştirilen bu kontrol sistemi sayesinde, kontrol paneline gidilecek kat tuşlanarak o kata çıkan asansörü kullanmak mümkün olmaktadır.[91] Son olarak, Amerika'nın en hızlı büyüyen teknoloji firması olan Logitech örnek gösterilebilir. Logitech'in başarısının sırrı, sıra dışı teknolojideki boşlukları görmesi ve bundan yararlanmasıdır. Yeni ve daha iyi ürünler geliştirmek yerine, var olan ürünlere kullanışlı eklentiler yaparak pazar payını artırmıştır. Örneğin, bilgisayarlar için kablosuz fareler ve fare topları ilk kez Logitech tarafından üretilmiştir.[92] Hayatı kolaylaştırmaya ve ürünleri daha verimli kullanmaya yarayan bu inovasyonlar, soran, araştıran, sorunları görebilen ve çözüm üretmeye istekli bireylerin ürünüdür.

İnovasyon örneklerinden de anlaşıldığı gibi, bir inovasyonun ortaya çıkışındaki temel sebep, müşteri taleplerinin, sorunlarının ve ihtiyaçlarının fark

[90] Seth Godin, **Mor İnek**, çev. Oya Gürbahçe, Elma Yayınevi, Ankara, 2003, s. 17.
[91] **A.e.**, s. 41.
[92] **A.e.**, s. 85.

edilmesi ve bu talebin yerine getirilmesi, sorunun çözülmesi ve ihtiyacın giderilmesi için güçlü bir dürtüye sahip olmaktır. Kendisini harekete geçiren bir iç isteğe sahip yüksek motivasyonlu, meraklı, hevesli, azimli, işini seven, başarma isteği olan yaratıcı ve inovatif bireyler, uygun çevre şartlarında orijinal fikirlerini ortaya koymakta ve inovasyon sürecini tamamlamaktadırlar. Gerçekten bu inovasyonlar, müşteri ihtiyaçları ve teknoloji gereklerinden etkilenerek yeni veya geliştirilmiş bir ürün tasarlama konusunda motive olmuş bireylerin ürünüdür. İşletmelere düşen görev ise, çalışanların motive olmasına ve inovasyon fikirlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlayan uygun ortamın yaratılmasıdır.

3.4. Yaratıcı ve İnovatif Şirket Uygulamalarından Örnekler

İnovasyonu amaç edinen şirketler, araştırmacı, risk alan ve fikirlerini denemeye cesur işgörenlerin, baskı ve katı kuralların olmadığı, rahat, özgür düşünebildikleri, desteklendikleri ve sürekli öğrenebildikleri bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, inovasyon için gereken motivasyonu artırabilmektedir. Günümüzün küresel rekabette üstünlük sağlamış, dünyanın en yaratıcı ve en fazla inovasyona sahip şirketlerinin, çalışanların yaratıcılık motivasyonlarını ve inovasyon performanslarını artırmak için benimsedikleri stratejiler ve uygulamalardan örnekler vermek, konunun daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Semco: Semco (Semler&Company) denizcilik, kimya, ilaç, gıda ve madencilik sektörlerine yönelik yüksek teknolojili ürünlerden, yönetim ve danışmanlık hizmetlerine kadar geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip, çalışanlarından ve teknolojiden en iyi şekilde yararlanarak çeşitli inovasyonlara imza atan bir şirkettir. Bu başarı, 1982 yılında Semco'nun yönetimine geçen Ricardo Semler'ın, geleneksel yöntemlerin, kuralların ve aşırı düzenin, işgörenlerin motivasyonunu ve yaratıcılıklarını engellediği düşüncesiyle düzensizlik riskini göze alarak şirkette doğal işyeri uygulaması başlatmasıyla gerçekleşmiştir. Kısaca Semco, işgörenlere saygı ve güven duyan, işletme amaçlarına ulaşmada karar verme serbestisi sağlayan, esnek ve özerk bir ortamda sağduyularını kullanma fırsatı

vererek özgüven duygularını geliştiren, demokratik bir şirkettir.[93] Semco'da, çalışanlara değer vererek onların motivasyonlarını ve buna bağlı olarak inovasyon performanslarını artırmak için gerçekleştirilen uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanlara özgürlük olanağı sunan Semco'da, yapılan işleri, üretilen ürünlere göre birimlere ayıran *özerk iş birimleri* bulunmaktadır. Bu iş birimlerinde yöneticiler, strateji belirlemekte özgürdür. İşgörenler, çalıştıkları alanda üretim kotalarını kendileri belirlemekte ve bu kotalara ulaşmak için çalışmaktadırlar. Üretim için gerekli olan ürün ya da hizmeti, şirket dışına çıkarak bir başkasından almakta inisiyatif kullanabilmektedirler. Semco'da özerk iş birimlerindeki ekipler, üyelerinin sahip olduğu çeşitliliklerle güce sahip olmaktadır.[94] Fabrika işçileri, büro memurları, mühendisler, satış temsilcileri ve yöneticilerin içinde bulunduğu ekipler, uzmanlık alanları, bilgi düzeyleri ve bakış açıları farklı olan bireyleri barındırdığından, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.
- Esneklik uygulamalarını temel alan Semco'da işlerin, klasik tarzda kapalı kapılar ardında değil, diğer çalışanlarla iç içe rahat bir ortamda yapılmasını amaçlayan *esnek çalışma ortamı* bulunmaktadır. İşgörenler, çalışma alanlarını beğeni ve arzularına göre değiştirmek, duvarları ya da makineleri boyamak, çiçekler koymak veya süslemekte serbesttirler.[95] Serbestliği benimseyen Semco'da, evden çalışma teşvik edilmektedir.
- Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerinin önemli olduğu Semco'da *kıyafet esnekliği* uygulanmakta, bu konuda herhangi bir yönetmelik bulunmamaktadır.[96] Büro çalışanlarının takım elbise giyme zorunluluğu yoktur, üretim çalışanlarının da birlikte verecekleri kararla istedikleri renkte tulum giymelerine olanak tanınmaktadır.

[93] http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=1&contentID=543, (20.08.2011).
[94] Ricardo Semler, **Maverick**, çev. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, s. 142.
[95] **A.e.**, s. 357.
[96] **A.e.**, s. 82.

- Çalışan motivasyonu ile verimi yüksek tutmak ve devamsızlığı en aza indirmek için *esnek çalışma saatleri* uygulanmaktadır. Bu uygulamaya göre çalışanlar, 7 ile 9 arası istedikleri saatte işe gelebilmekte, günde en az 8 saat çalışacak şekilde işten ayrılmaktadırlar.[97]
- Semco, iş yapma yöntemlerinde de katılıktan uzak, esnek bir yaklaşım benimsemektedir. Bir iş biriminde çalışan işgörenler, *iş değiştirme* veya *görev rotasyonu* uygulamasıyla işin tümü ile ilgilenmekte, yeni beceriler kazanarak uzmanlık alanlarını genişletmektedirler.[98] Bu uygulama sayesinde çalışanlar, yaptıkları işin her aşaması hakkında bilgi sahibi olduğundan, kendilerini işin bir parçası şeklinde görerek işleriyle bütünleşmekte, işin gerektirdiği inovasyon fikirlerini üretebilmektedirler.
- Semco'da *eşitlik ilkesi* benimsenmekte, cinsiyet, statü, yaş ayrımcılığı ve egoyu besleyen güç sembolleri ortadan kaldırılmaktadır. Örneğin, yemekhane ve otoparklarda yöneticilere özel alan uygulaması bulunmamaktadır. Büro malzemelerinde, çalışanları üstün kılacak şekilde lükse yer yoktur. Semco'da çalışanlar işin gerçek ortakları olarak görüldüğünden, işçi ve patron terimleri yerine ortak ve koordinatör terimleri kullanılmaktadır.[99]
- İşgörenlerin, amirlerinin etkinliğini ölçebilmesi amacıyla *tersten değerlendirme sistemi* benimsenmiştir. Anket formlarıyla amirler hakkındaki düşünceler açıkça ve dürüstçe ortaya konmaktadır. Amirler, astları ile yapılan toplantılarda değişmeleri gereken konuları tartışmakta, gelişme göstermeyen amirlerin birim değiştirmeleri hatta işten çıkarılmaları mümkün olmaktadır. İşgörenler, birlikte çalışacakları adaylarla görüşme yaparak istedikleri adayı işe alabilmektedirler.[100]
- Çalışanları ve görevleri kısıtladığı gerekçesiyle hiyerarşide yüksek piramidin katılığından ve zararlarından korunmak için iç içe geçmiş dairelerden oluşan *dairesel piramit* geliştirilmiştir. Bu uygulamaya göre,

[97] **A.e.**, s. 276.
[98] **A.e.**, s. 184–185.
[99] **A.e.**, s. 85–86.
[100] **A.e.**, s. 200–201.

en küçük dairede strateji ve politikaları koordine edecek danışmanlar bulunmakta, ikinci daire iş birimlerinin liderlerini içermekte, üçüncü dairede diğer çalışanlar yer almaktadır. Büyük dairenin her tarafına yayılacak üçgenler ise, ustabaşı ve denetleyicilerden oluşmaktadır.[101]

- Gerçek *katılımcı yönetim* anlayışını esas alan Semco'da çalışanların temsil edilmeleri, her iş biriminin fabrika komitesi aracılığıyla güvence altına alınmıştır. Fabrika komiteleri, işgörenleri ilgilendiren konularda inisiyatif sahibi olarak üst düzey yöneticilerle düzenli olarak görüşmektedirler. Komite üyelerinin korkmadan istek, öneri ve yeni fikirlerini sunması için iş güvencesi garantisi verilmektedir.[102]
- Semco, çalışanları ilgilendiren kararların tek taraflı verilmesinin yanlış olduğunu düşündüğünden, *ücretlerin belirlenmesi* de onlara bırakılmıştır. Daha adil bir ödüllendirme sistemi için, çalışanların belirledikleri hedef ve kotalara ulaşıldığında, yine kendileri tarafından belirlenen ikramiyelerle ödüllendirilmektedirler.[103] Şirkette *demokratik kar paylaşımı* uygulanmakta ve karar yine çalışanlara bırakılmaktadır.[104] Kar paylaşımı için fabrika komitelerinin temsilcileriyle görüşülerek, belirlenen temel yüzdenin nasıl dağıtılacağına karar verilmektedir.
- *İletişim*, *bilgi paylaşımı* ve *şeffaflık* ilkelerini benimseyen Semco'da tüm çalışanlar birbirlerinin ücretlerini, şirketin mali tablolarını, kısaca şirketle ve kendileriyle ilgili tüm bilgileri bilmektedirler. Şirkette iletişim akışını sağlamak için, çalışanlarla "Şirket Ne Düşünüyor?" isimli bir anket yapılmaktadır.[105] Bu anketle, işgörenlerin, ücretlerinden memnun olup olmadıkları, şirketten ayrılmak için herhangi bir nedenlerinin olup olmadığı, yönetime güven duyup duymadıkları gibi konularda düşünceleri öğrenilmektedir.

[101] **A.e.**, s. 225–226.
[102] **A.e.**, s. 90-93.
[103] **A.e.**, s. 234–236.
[104] **A.e.**, s. 158.
[105] **A.e.**, s. 195.

- İnovasyonun, işletmelerin yaşamı için anahtar faktör olduğunu bilen Semco, *Teknolojik İnovasyon Çekirdeği* adı altında ekipler oluşturmuştur. Bu ekipte şirket kültürünü tanıyan, ürünleri, süreçleri ve müşteri kitlesini bilen bireyler özgürleştirilmektedir.[106] Bu bireyler, kimseye sorumlu olmadan tamamen bağımsız çalıştıkları bir ortamda, yeni ve özgün ürünleri icat etmekte, eski ürünleri geliştirmekte, kalite sorunlarını düzeltmekte, pazar stratejilerini tasarlamakta, maliyetleri düşürecek ve verimlilikleri artıracak yollar bulmakta, hatta yeni iş sahaları düşünmektedirler. *Uzayda Kaybolma Programı* ile de seçilen bir genç bir yıl boyunca şirketin her departmanında, herhangi bir amire ya da görev tanımına bağlı olmadan özgürce çalışmakta, bir yılın sonunda istediği departmanda kadroya geçebilmektedir.[107] Bu program sayesinde, hangi alanda uzmanlaşmak istediğini belirleme olanağına sahip olan çalışan, özgün fikirleriyle departmanlara farklı bakış açıları getirebilmektedir.

Semco'daki motivasyon artırıcı bu uygulamalar sonucu işe ve işletmeye bağlılığı artan işgörenler, işletmenin devamlılığı için gereken inovasyonları hayata geçirmektedirler. Böylece Semco, maliyetlerin düşmesini ve kazançların artmasını sağlayan birçok inovasyonu yüksek motivasyonlu işgörenler sayesinde gerçekleştirmiştir.

Apple: Yarattığı farklı işletim sistemine sahip bilgisayarlar, cep telefonları ve müzik çalarlarla, önemli bir pazar payı elde etmiş ve geniş bir hedef kitleye hitap eden Apple şirketinin eski CEO'su Steve Jobs, şirkette uygulanan inovasyon stratejisini aşağıdaki gibi özetlemektedir:[108]

- Apple'da, her zaman müşteriyi göz önünde bulundurmak, müşteri odaklı olmak, müşteriden fikir almak ve müşteriye sormak esastır. Şirket, insanların gerçekten istediği şeylere odaklanarak basit ve vazgeçilmez

[106] **A.e.**, s. 266–267.
[107] **A.e.**, s. 271.
[108] Leander Kahney, **Nasıl Steve Jobs Olunur**, çev. Nadir Özata, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 237.

ürünler üretmenin mümkün olduğu düşüncesinden hareketle, düzenli olarak müşterilerle iletişime geçmektedir.

- Şirkette, pazar ve endüstri üzerine araştırmalar ve çalışmalar yapılmaktadır. Sürekli öğrenerek, inovasyon için gereken yeni uzmanlıklara, yeni teknolojik gelişmelere ve şirket dışındaki yeni fikirlere açık olunmaktadır.
- Apple, bütün parçaları bir araya getiren çekim gücünün ürünlerde olduğu düşüncesiyle, sadece ürünlere odaklanmaktadır. Var olan teknoloji, bilgi ve fikirler yaratıcı bir şekilde birleştirilerek, yeni ürünler ortaya çıkarılmaktadır.
- Apple, yerleşik anlayışları ve köklü gelenekleri kırmak için esnek düşünce ve davranışın vazgeçilmez unsur olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, inovasyonu sistemli hale getirmeyen bir strateji benimsenmiştir. Bunun için, çalışanların koridorlarda toplantı yapabilmesi, bir çalışanın aklına gelen bir fikir üzerine istediği saatte ekip arkadaşlarını toplayarak gerekli tartışmaların yapılması sağlanmaktadır.[109] Çünkü bir fikrin ne zaman, nerede ve ne şekilde ortaya çıkacağı belli olmamaktadır.

Görüldüğü gibi, Apple, özellikle esneklik uygulamalarına ağırlık vererek çalışan motivasyonunu artırmayı amaç edinmiştir. Çalışan motivasyonunun yüksek olması, nihai aşamada çalışanların işletme yararına hareket ederek yaratıcılık ve inovasyon performanslarının artmasını sağlamıştır.

Jack Foster: Reklam dünyasında önemli bir isim olarak kabul edilen Jack Foster'ın yaratıcı departman liderliğini üstlendiği kurumlarda, çalışanların yaratıcı düşünmesini sağlayan uygulamalarına aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür:[110]

- *Toplantıyı Parkta Yapmak:* Ayda birkaç kere bölüm toplantılarını ofis dışında yapmak, yaratıcı fikirleri ve verimliliği artırmaktadır.

[109] Peter Burrows, "The Seed of Apple's Innovation", 2004, (Çevrimiçi) http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm, (28.09.2011).
[110] Foster, **a.g.e.**, s. 34–35.

- *Oyun Oynamak:* Toplantı salonunun duvarında bulunan dart tahtası, toplantı aralarında çalışanların dart oynayarak rahatlamalarını sağlamaktadır. Aynı şekilde, yemek aralarında koridorda hokey ya da futbol oynamak, çalışanları iş stresinden arındırmaktadır. Çalışanlar arasında birtakım ödüllü yarışmalar da düzenlenmektedir.
- *Aile Günleri Düzenlemek ve Çocuk Sanatı:* Çocuklar, yılda bir kere ailelerinin çalıştığı yeri görmeye gelmektedirler. Ebeveynler, çocuklarının yaptıkları resimleri girişteki duvarlara asabilmektedirler. Bu sayede çalışanlar, kendilerine ve ailelerine verilen değeri görmektedirler.
- *Yemek Partileri Düzenlemek:* Bölümde çalışanlardan aşçılık meraklısı olanlar, yaptıkları yemekleri çalışma arkadaşlarından oluşan jüri üyelerine sunmaktadırlar.

Motivasyon artırıcı, rahat, mutlu ve istekli çalışmayı teşvik eden, eğlence ağırlıklı, esnek politikalar, üstlenilen projelerde en yaratıcı reklamların ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Motivasyonu yüksek, işine ve işletmesine bağlı çalışanların yaratıcı ve inovatif fikirlerle işlerini ve kendilerini sürekli geliştirdikleri söylenebilir.

3M: Dünya çapında inovatif bir şirket olan 3M, yapıştırıcılar, filmler ve fiber optikler gibi elli binden fazla ürünü ticarileştirmektedir. Yüzyıllık bir şirket olan 3M'in inovatif başarısının sırrı, William L. McKnight tarafından yaratılan işletme kültürüne dayanmaktadır. 3M'in, motivasyonu artıran, yaratıcılığı ve inovasyon performansını destekleyen uygulamalarından bazıları şöyle sıralanabilmektedir:[111]

- *Yüzde 15 Kuralı* ile çalışanların iş saatlerinin yüzde on beşinde, resmi olmayan alanlarda ve istedikleri projeler üzerinde çalışmalarına izin verilmektedir. Bu uygulama sayesinde, Arthur Fry tarafından 3M'in en popüler ürünlerinden biri olan post – it yaratılmıştır.
- Yeni bir teknoloji geliştiren ve 3M ürünlerine inovasyon yolunda önemli katkılar sağlayan teknik çalışanlar, şirket içinde Nobel ödülü olarak kabul

[111] Luecke, **a.g.e.**, s. 130–131.

edilen Carlton ödülüne layık görülmektedirler. Amerika'da iki milyon dolar, dünyada ise dört milyon dolar ve üzeri gelir getiren ürünleri yaratan ekiplere ise Altın Adım ödülü verilmektedir.

- Çalışanlar, terfi sisteminde idari veya teknik alanlardan birini seçebilmektedirler. Böylece, çalışanların kariyer hedeflerine göre hareket etmelerinin önü açılmış olmaktadır.
- Bilgi paylaşımına önem veren 3M, resmi ve resmi olmayan forumlarda teknik çalışanların, teknolojik gelişmeler ve yaptıkları çalışmalar üzerine tartışmalarını desteklemektedir.
- Ürün geliştiriciler, müşterilerle düzenli olarak buluşmakta, müşterilerin ihtiyaçları, sorunları ve ürünü nasıl kullandıkları hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar.

3M kültürü çalışanlara pes etmeme, hataların yapıcı yönde kullanılması, bireysel inisiyatif, yeni fikirleri geliştirme özgürlüğü ve başarının ödüllendirilmesi gibi, gerek işe ve işletmeye bağlılığı artıran gerekse yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen bir ortam sunmaktadır. Bu sayede, işini ve işletmesini seven, motivasyonu artan çalışanlar, 3M'in en inovatif şirket olmasını sağlamıştır.

İşgören motivasyonunun yüksek olması, onların inovasyon performanslarının artırılması için en önemli faktördür. İnovasyonun teşvik edilmesine yönelik işgören motivasyonunun artırılması ile ilgili örnekleri artırmak mümkündür:[112]

- HP, Semco örneğinde olduğu gibi, iş birimlerini bağımsız birimlere dönüştürmekte ve İnovasyon Merkezleri kurmaktadır.
- Axa, Whirlpool ve Procter and Gamble gibi şirketler, inovasyon odaklı pozisyonlar (İnovasyon Yöneticileri, Global/Bölgesel İnovasyon Direktörleri, Bilgi Yöneticileri) yaratarak inovasyon stratejisini ortaya koymaktadırlar.

[112] Lale Gümüşlüoğlu, "Liderlik ve İnovasyon", **Savunma Sanayii Gündemi Dergisi**, Ankara, Ekim 2009, s. 37–40.

- 3M, Shell ve Whirlpool, inovasyonu teşvik etmek için bünyelerinde kendi risk sermayesi birimlerini kurmuşlardır.
- Ödüllendirmenin inovasyonu etkilediği gerçeğinden hareketle Whirlpool, yönetici primlerinin yüzde otuzunu inovatif faaliyetlere bağlamıştır. Axa ise, inovatif ürünlerini sergilemek için inovasyon koridorları oluşturmakta, yaratıcı fikir ve proje sahiplerine sembolik plaketler ve sertifikalar vermektedir.
- 3M'de olduğu gibi, Google'ın yeni ürün ve tekliflerinin çoğu, çalışanların özerk hareket ettikleri yüzde yirmilik zaman diliminde yaratılmaktadır. Beyin fırtınaları ve açık ofis uygulamaları ile Google Maps, Google News, Google Ads projeleri hayata geçirilmiştir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için şirket, her türlü eğlence ve spor aktivitesini barındıran bir kampüs içinde kurulmuştur. Hatta işyerinde çalışanların yaratıcılıklarını artırmak için son derece ergonomik ve kulaklıkla müzik dinlenebilen uyku bölmeleri yer almaktadır.
- 2006 yılında Danimarka'nın en inovatif şirketi seçilen Oticon'un başarısı, organizasyon yapısında ve örgüt kültüründe köklü değişiklikler yapılması ile açıklanabilir. Şirketin yeni yöneticisi Lars Kolind, *düşünülmeyeni düşün* sloganı ile çıkmış, Semco gibi, duvarları, hiyerarşisi ve bürokrasisi olmayan bir örgüt kurmuş, iş tanımlarının çalışanlar tarafından yazılmasını istemiş, böylece motivasyonu ve yaratıcılığı yüksek bir çalışan grubuyla yeni ürün geliştirme hızını ikiye katlamıştır.

Görüldüğü gibi, yaratıcı ve inovatif şirketler, çalışanların motivasyonlarının artmasına, harekete geçmelerine ve işlerini daha iyi yapmaları için tüm yetenek ve uzmanlıklarını kullanarak yaratıcı ve inovatif davranışlara yönelmelerine çeşitli uygulamalarla destek olmaktadır.

Son olarak, müşteri odaklı olmanın, pazar ihtiyaçlarının belirlenmesini dolayısıyla inovasyon başarısını sağladığı bilinmektedir. Buna iyi bir örnek, ABD'deki bir çay işleme fabrikası verilebilir. Bu şirkete her yıl seksen bin kişi ziyarete gelmekte ve her kademedeki çalışanla konuşmaktadır. Bu sayede, çalışanlara

hem müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini öğrenme fırsatı verilmekte, hem de çalışanların işlerini önemsemesi sağlanmaktadır.[113] Müşterilerle görüşen, bu sayede fırsatları görme ve değerlendirme olanağına sahip olan çalışanlar, müşteri memnuniyeti sağlama ve işlerini daha iyi yapma konusunda motive olacak ve stratejik düşünerek inovasyona başvuracaklardır.

Yaratıcı ve inovatif şirket uygulamalarına bakıldığında, işe ve işletmeye olan bağlılığı ve ilgiyi belirten işgören motivasyonunun inovasyon performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Motivasyon ve inovasyonun birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği düşüncesinden hareketle, yaratıcı ve inovatif faaliyetleri gerçekleştiren işgörenlerin, aynı zamanda motivasyonlarının arttığını da söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların, gerek inovasyonun sonuçlarından faydalanmaları gerekse işlerini en iyi şekilde yapmaları için tüm benlikleriyle harekete geçmeleri sonucu işe ve işletmeye yabancılaşmaları önlenmektedir. Böylece, bağlılık duygusu artan işgörenler, yüksek motivasyona sahip olmakta, yaratıcı ve inovatif davranışlara yönelmektedirler.

Son bölümde anlatılanlardan, bireylerin yaratıcılıklarını ve inovasyon performanslarını artırmada, onları motive edici içsel ve dışsal faktörlerin rolünün büyük olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten, yaratıcı potansiyele sahip olan ve inovasyon fikrini ortaya atan bireylerdir. Bireylerin, ihtiyaçları öngörebilmesi ve giderebilmesine yönelik olarak harekete geçirilmesi ise motivasyonun görevidir. Bireylerdeki yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmak ve bireylerin inovasyon fikirleri sunmalarını sağlamak için işletmelerin yapması gereken tek şey, işgörenlerin işe ve işletmeye bağlanmalarını sağlayacak motivasyonu artıran ve inovasyonu teşvik eden bir ortam yaratmaktır.

[113] Elçi, **a.g.e.**, s. 160.

SONUÇ

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle rekabet, ülke sınırları içerisinde olmaktan çıkmış sınırlar üstü bir nitelik kazanmıştır. Ülkeler arası rekabetin doruk noktasına ulaştığı günümüzde, ülkelerin kalkınma ve rekabet üstünlüğü sağlamadaki temel kaynağı işletmelerdir. Bu anlamda, işletmeler için rekabet savaşının gerektirdiği üstünlük faktörleri değişim göstermektedir. Yüksek verimlilik, düşük maliyetler ve yüksek karlılık oranı, günümüz şartlarında yeterli görülmemektedir. Bilgi ve teknolojinin önemi göz önüne alındığında, işletmelerin hızla ilerleyen teknolojiye ayak uydurması, sürekli bir değişim içerisinde olması ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak farklı ve önde olmayı amaç edinmesi gerekmektedir.

Değişim ihtiyacının farkında olan işletmeler, gerek iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekse sürdürülebilir üstün rekabet sağlamada anahtar rolü üstlenen inovasyonu çıkış yolu olarak görmektedir. Bu bağlamda, ürün ve hizmetlere yaratıcılıklarını yansıtan, daha kaliteli, hızlı ve hatasız üretim için süreçlerde farklılıklara giden, kısaca inovasyon gerçekleştiren işletmeler rekabet avantajı yakalayarak öne çıkmaktadır.

Günümüzde, inovasyonu işletme hedefleri ve stratejisi arasına koymamış bir şirket, piyasadan silinmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle, inovasyon yapabilmek için gereken maddi ve manevi tüm kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek zorundadır. İnovasyon için gereken çalışma atmosferi, para, bilgi, teknoloji, zaman ve bunları inovasyona dönüştürecek yaratıcı insan kaynağı, işletmelerin inovasyon başarısı sağlamada olmazsa olmazlarındandır. İnovasyon sürecinin gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynakların teminini sağlamak kolaydır. Önemli ve zor olan, inovasyonun çıkış noktasını oluşturan yeni fikrin doğmasını sağlamaktır. Çünkü gerçek hayata uyarlamaya yönelik ortaya atılacak yeni ve orijinal bir fikir, sadece bireylerden çıkmaktadır. İşletmeler için gereken inovasyon fikrine sahip bireyler, işini seven ve daha iyisini yapmak için çabalayan, pazar ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik her türlü bilgiye sahip, fırsatları gören, yakalayan ve

değerlendiren, uzmanlaşmaya, öğrenmeye ve araştırmaya istekli, meraklı kısaca inovasyon gerçekleştirme konusunda yüksek motivasyonlu bireylerdir.

Bir inovasyon fikrinin oluşması ve uygulanması için yetenek olarak görülen teknik, idari ve üretim çalışanlarının yüksek motivasyona sahip olması gerekmektedir. Motivasyonu yüksek çalışanlar, kendilerini işleri ve işletmeleri ile özdeş görmekte, istekle ve azimle çalışarak işleri ve işletmeleri yararına dolayısıyla kendileri yararına inovasyon gerçekleştirmeyi sağlayacak yeni, farklı ve orijinal fikirleri üretebilmektedirler. Bu nedenle, işletmelerde motivasyon artırmaya yönelik her türlü faaliyet önem kazanmaktadır. Burada dikkat çekilmesi gereken esas nokta, çalışanların sürekli ödüllendirmeye dayalı dışsal motivasyonunun artırılmasına yönelik uygulamalardan ziyade, işletmede yaratılacak örgüt kültürünün inovasyon için gereken içsel motivasyonu artırıcı nitelikte olmasıdır. Bu sayede, çalışanlardan daha köklü ve sürdürülebilir fayda sağlanması ve onların zihinsel açıdan yüksek performans sergilemeleri mümkün olmaktadır.

İşletmelerin gerek inovasyonda avantaj yakalaması gerekse çalışanlardan en yüksek düzeyde verimi sağlaması, işgörenlerin motivasyonlarının artırılmasına bağlıdır. Bu nedenle, motivasyonu artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmektedir. Motivasyonu artıran araçlardan etkilenme düzeyleri bireyden bireye farklılık göstermekle birlikte, genel kabul görmüş araçlar değişime uğramıştır. Çalışanın ekonomik bir varlık olarak sadece maddi kaynaklarla motive olduğunu öne süren geleneksel yönetim anlayışı günümüzde terkedilmiş, psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu kabul edilen çalışanın bu ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik örgütsel ve yönetsel araçlarla motive olduğu düşüncesi benimsenmiştir. Gerçekten, bugün işgörenler sadece maddi kazanç elde etmek için değil, saygınlık ve üstünlük kazanmak, bir topluluğun üyesi olmak, değer görmek, başarma güdüsünü tatmin etmek, gelişmek ve ilerlemek gibi manevi kazançlar sağlamak için uygun çalışma şartlarının oluşturulduğu işletmelerde çalışmak istemektedirler.

İnovasyonun gerekli olması ve motivasyonu yüksek çalışanların işletmede yer alması konusu, motivasyon öğelerinin işgörenlerin yaratıcılıklarını ve inovasyon

performanslarını ne derece etkilediği sorusunu gündeme getirmektedir. Bireyleri yaratıcı düşünmeye ve inovasyon gerçekleştirmeye iten sebepler ve motivasyon öğeleri inceleme konusu olmuştur.

İnovasyon için gereken yaratıcılık olgusunun bireysel faktörlerle ortaya çıktığı bilinmektedir. Burada uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon bileşenleri devreye girmektedir. Uzmanlık, bilgi ve deneyimler sonucu elde edilerek bireyin farklı bakış açılarına sahip olmasını sağlamaktadır. Yaratıcı düşünme yeteneği, yaratıcılık için gereken öğrenmeye açık ve meraklı olma, hayal gücüne ve sezgilere sahip olma, risk almaya eğilimli olma, başarısızlığa tahammül etme, esnek ve özerk olma gibi kişisel özellikleri kapsamaktadır. Motivasyonun yaratıcı düşünmeye katkıları ise çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada sözü geçen araştırma ve örneklerden hareketle, işgörenlerin içsel motivasyonlarının sadece performansı ve verimi yükseltmekle kalmadığı, aynı zamanda yaratıcı potansiyellerini açığa çıkararak sürdürülebilir inovasyon performansına olumlu katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, motivasyon kuramları tarafından da desteklenmektedir. Dışsal motivasyon olarak adlandırılan önceden bildirilmiş ödüllendirmelerin yapılması ise, işgörenleri yaratıcılık ve inovasyon konusunda kısa süreliğine ve daha az motive etmektedir. Çalışanı ödül için çalışmaya iten ve içsel motivasyonu yok edici bilgilendirme amaçlı yapılmayan ödüllendirmeler, bireylerin uzun vadede yaratıcı ve inovatif olmasını engellemektedir.

İşletmede, işgören motivasyonu yöneticiler tarafından etkilenmektedir. Çalışanları yaratıcı ve inovatif davranışa teşvik etmek için, onları pazar ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda inovasyonun önemi ve gerekliliği hakkında bilgilendirme görevi işletme yönetimine aittir. Dolayısıyla, işletmede inovatif örgüt kültürünün yaratılması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işletmede inovasyon stratejisinin açıkça belirlenmesi ve paylaşılması, denetimden ve katı kurallardan uzak esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. İşgörenlere bireysel inisiyatif sağlanarak, özgür iradeleri ile kendi kararlarını verebilecekleri özerkliğin sağlanması, yeni fikirlerin teşviki için öneri sistemleri ve katılımcılığın benimsenmesi, şeffaf, açık ve çift yönlü iletişimden yana olunması inovasyon için

gereken motivasyonun artmasında önem taşımaktadır. Teknoloji, istenilen bilgiye ulaşım kolaylığı, gerekli miktarda zaman, para ve yetenekli insan gücü kaynaklarının sağlanması, çalışanlarda inovasyon fikirlerini ateşlemektedir. Bunlara ek olarak, çalışanları değişim ve inovasyon konusunda destekleyici, cesaretlendirici, risk alma eğilimini artırıcı, hata ve başarısızlığa karşı hoşgörülü, başarıyı ve yeni fikirleri ödüllendirici bir liderlik ve yönetim anlayışının bulunması, işletmede çalışanları inovasyon yapmaya motive edecek örgütsel faktörlerdir. İşletmede yaratılacak inovatif örgüt kültürü sayesinde, işgörenler hem inovasyon konusunda motive olmakta hem de inovasyon gerçekleştirilecek alana yönelik müşteri ihtiyaçlarının görülmesinin ve fırsatların yakalanmasının önü açılmaktadır.

İnovasyon için gereken farklı ve yaratıcı düşünceler, ekip çalışanlarının işbirliği içerisinde çalışması ile gerçekleşmektedir. Burada, ekip üyelerinin farklılığı ve çeşitliliği önem kazanmaktadır. Çünkü farklı bakış açılarına sahip, farklı alanlarda uzmanlaşmış, farklı deneyimlere sahip bireyler, farklı görmeyi ve farklı düşünmeyi sağlamaktadır. Çeşitliliğe sahip ekiplerde başarılı şekilde uygulanan yaratıcı düşünme teknikleri, geleneksel ve kalıplaşmış düşüncelerin dışına çıkılarak, çok sayıda yeni ve orijinal fikirlerin tartışılmasına olanak verdiğinden, işletmelerin yaratıcılık çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde uygulanan beyin fırtınası, altı şapkalı düşünme, sokratik sorgulama gibi yaratıcı düşünme teknikleri, çalışanların yaratıcılığa ve inovasyona verilen önemi anlamasını sağlamakta ve oluşan grup sinerjisi ile yaratıcı düşünce konusundaki motivasyonlarını artırmaktadır.

İşgörenlerin, inovasyon performanslarını ve yaratıcılık motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen birtakım engeller bulunmaktadır. En önemli engeller, geleneksel düşünce tarzı ve işletmenin organizasyon yapısından kaynaklanmaktadır. Katı şirket politikaları ile yönetilen, hiyerarşik, bürokratik, geleneksel yönetim anlayışına sahip statükocu işletmelerde, çalışanlardan yaratıcı ve yeni fikirler beklenmemelidir. İşletmede inovasyon yapmaya yönelik baskılar, yeterli zaman ve özgürlüğün tanınmaması, fikirlerin eleştirilmesi, kısaca inovasyonu teşvik edecek yönetim desteğinin olmaması, çalışanların motivasyonlarını kırarak yaratıcı

potansiyellerinin açığa çıkmasını önleyecek ve inovasyon sürecine tüm benlikleriyle etkin katılımlarını engelleyecektir.

Çalışmada, kuramsal açıklamaları desteklemek amacıyla inovasyon örneklerine ve inovatif şirket uygulamalarına yer verilmiştir. İnovasyon örnekleri göz önüne alındığında, inovasyonu ortaya çıkaran yaratıcı fikre sahip bireylerin, genellikle meraklı, kendilerinin ya da diğer insanların sorunlarını görerek çözüm üretmeye ve onları mutlu etmeye yönelik bilgileri toplayan, tasarladığı fikri hayata geçirebilmek için var gücüyle çalışan yüksek motivasyona sahip bireyler olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü sorunları ve ihtiyaçları görmek, bunu bir fırsata dönüştürerek değerlendirmek, motivasyonu yüksek bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürekli motivasyon halinde olan yaratıcı bireyler, düşündükleri bir fikri inovasyona çevirecek her türlü yolu denemeye isteklidirler. Son olarak, inovatif şirket uygulamalarına verilen örneklerle, özünde yaratıcı potansiyele sahip olan her işgörenin, işletme yönetimi tarafından işe ve işletmeye yabancılaşmaları önlenerek, bağlılıkları, ilgileri, başarı arzuları ve motivasyonları artırılarak potansiyellerinin açığa çıkmasının sağlandığı ve inovasyon davranışının pekiştirildiği anlaşılmaktadır. Çalışmada, uygulamalarına yer verilen şirketler, günümüzün önemli inovasyonlarına imza atmış, küresel piyasada yer etmiş, geniş müşteri kitlesine sahip, sarsılmaz ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamış şirketlerdir.

Literatürde yer alan kuramsal bilgilerden, daha önce yapılmış araştırmalardan ve örneklerden yola çıkılarak hazırlanan bu çalışmadan anlaşıldığı üzere, işletmede inovasyon için gereken en önemli faktör olan içsel motivasyonu artırmaya yönelik uygulamalar, bireyin yaratıcı düşünme yeteneğini ve inovasyon performansını artırabilmektedir. Tez çalışması sonucunda, her kademedeki işgörenin inovasyon performansının, hem çalışanların uzmanlıkları, yetenekleri ve motivasyonlarından hem işletme yönetimi tarafından sağlanacak bağlılık ve motivasyon artırıcı inovatif örgüt kültürü öğelerinden hem de yaratıcı düşünce için motivasyonu artıran yaratıcı düşünme tekniklerinin başarıyla uygulanmasından olumlu yönde etkilenebildiği ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Ağırbaş, İsmail vd.: "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C. 8, S. 3, y.y., Ankara, 2005, ss. 326–350.

Akman, Gülşen; Atakan Alkan: "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, İstanbul, 2006, ss. 23–46.

Aksoy, Temel: "Motivasyonlar İçimizdeki Pusuladır", 2010, (Çevrimiçi)http://www.temelaksoy.com/yazilar/marka/motivasyonlar-icimizdeki-pusuladir.aspx, (20.09.2011).

Amabile, Teresa M. et. al.: "Creativity Under the Gun", **Harward Business Review**, 2002.

Amabile, Teresa M.: "How to Kill Creativity", **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**, Harvard Business School Press, USA, 1999, ss. 1–28.

Amabile, Teresa M.: **Creativity in Context**, Westview Press Inc., Colorado, 1996.

Argüden, Yılmaz: "Ne Kadar Hataya Tahammülünüz Var?" (Çevrimiçi)http://www.arguden.net/makale.aspx?id=121, (23.01.2011).

Arık, İsmail Alev: **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.

Arık, İsmail Alev: **Yaratıcılık**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1987.

Arsan, Leyla: "Rekabet, Yenilikçiliği Artırmak İçin Dünya'daki Eğilimler: İşbirliği Ağları" **Dinamikler 2006 – Yenilikçilik, Girişimcilik ve Finans**, Ed. Atilla Dikbaş, Cenkler Matbaacılık, İstanbul, Nisan 2006, ss. 155–158.

Arslantaş, Cem Cüneyt: "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 38, Dönence Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2001, ss. 17–23.

Ateş, M. Rauf: **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, İstanbul, t.y.

Aydın, Hasan: "Sokrates'in Felsefesi Işığında Sokratik Yönteme Analitik Bir Yaklaşım", **Üniversite ve Toplum**, C. 8, S. 2, Haziran 2008, s. 3. (Çevrimiçi) http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_364.pdf, (18.07.2011).

Aydın, Orhan vd.: **Davranış Bilimlerine Giriş**, Ed. Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Haziran 2004.

Balay, Refik: "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 43, S. 1, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 2010, ss. 41–78.

Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6. bs., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.

Barker, Alan: **Yenilikçiliğin Simyası**, Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2002.

Barutçugil, İsmet: **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1981.

Başaran, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.

Baybora, Dilek: "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum**, Birleşik Metal – İş Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 33–58.

Baykal, Besim: **İşin Zenginleştirilmesi Motivasyon Teorisinin Uygulanması**, y.y., İstanbul, 1977.

Baykal, Besim: **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Aralık 1978.

Baykal, Besim: **Organizasyonların Yönetimi**, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981.

Budak, Gönül: **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1998.

Bulduk, Sevda; Ayhan Ece: "Farklı Motivasyon Şartlarının Iraksak Düşünme Performansına Etkileri", **İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları**, C. 23, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, ss.27–41.

Burrows, Peter: "The Seed of Apple's Innovation", 2004, (Çevrimiçi)http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm, (28.09.2011).

Center for Creative Leadership: **KEYS to Creativity and Innovation**, (Çevrimiçi)http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/keys.pdf, (13.05.2011).

Clark, John; Ken Guy: "Innovation and Competitiveness: A Review", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 10, No. 3, 1998, ss. 363–395.

Çalıpınar, Hatice; Uğur Baç: "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir 2007, ss. 445–458.

Çekmecelioğlu, Hülya; Erol Eren: "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 57, Çağlayan Basımevi, İstanbul, Haziran 2007, ss. 13–25.

Datassist: "Hayatı Değiştiren Fikirler Başarı Getirir", 2010, (Çevrimiçi)http://www.dunya.com/hayat%C4%B1-de%C4%9Fi%C5%9Ftiren-fikirler-ba%C5%9Far%C4%B1-getirir_86309_haber.html, (25.09.2011).

De Bono, Edward: **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, çev. Ercan Tuzcular, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.

De Bono, Edward: **Rekabetüstü**, çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

Dereli, Toker: **İşletme Psikolojisi**, Genç İşletmeciler Derneği, İstanbul, t.y.

Dosi, Giovanni: "The Research on Innovation Diffusion: An Assessment", **Innovation, Organization and Economic Dynamics: Selected Essays**, Edward Elgar Publishing, UK, 2000, ss. 115–144.

Drucker, Peter F.: **Innovation and Entrepreneurship**, Harper&Row Publisher Inc., New York, 1985.

Drucker, Peter F.: **Management Challenges For The 21st Century**, Perfect Bound Publishing, New York, 1999.

Drucker, Peter F.: **The Daily Drucker**, Harper Collins Publishers, New York, 2004.

Durmaz, Mustafa: **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, 3. bs., Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2006.

Dündar, Süleyman vd.: "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 2, y.y., Afyon, 2007, ss. 105–119.

Düren, Zeynep: "Yaratıcılık Yönetimi ve Toplam Kalite Felsefesi", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 2000, ss. 19–22.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996.

Elçi, Şirin: **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Ankara, Mayıs 2007.

Erdoğan, Zafer vd.: "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİler'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 16, Kütahya, Aralık 2006, ss. 191–212.

Eren, Erol: **İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, t.y.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, Eylül 2001.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 3. bs., İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989.

Eren, Erol: "İşletmede Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları", **Yönetim – İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, C. 1, S. 4, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, ss. 49–55.

Eren, Selim Said; Rahmi Yücel: "İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi Ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 12, S. 3, Temmuz 2010, ss. 117–136.

Foster, Jack: **Fikir Nasıl Bulunur**, çev. Dinç Tayanç, MediaCat, İstanbul, Ekim 2005.

Franken, Robert E.: **Human Motivation**, 2nd ed., Brooks/Cole Publishing, California, 1988.

Freeman, Chris; Luc Soete: **Yenilik İktisadı**, Çev. Ergun Türkcan, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, Kasım 2003.

Gerşil, Gülşen Sarı; Mehtap Arıcı: "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Ocak 2011, ss. 39–74.

Gilmer, B. von Haller; Edward L. Deci: **Industrial and Organizational Psychology**, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1977.

Godin, Seth: **Mor İnek**, çev. Oya Gürbahçe, Elma Yayınevi, Ankara, 2003.

Gryskiewicz, Stanley S.: **Pozitif Dalga**, çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, Ocak 2000.

Güleş, Hasan K.; Hasan Bülbül: **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Gümüşlüoğlu, Lale: "Liderlik ve İnovasyon", **Savunma Sanayii Gündemi Dergisi**, Ankara, Ekim 2009, ss. 37–42.

Gündüz, Hülya; Erol Eren: "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 5, 2002, ss. 65–84.

Güneş, Serkan: "Ürün Tasarımı ve TRIZ", **Sanat ve Tasarım Dergisi**, S. 2, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, Aralık 2008, ss. 133–146.

Güvenç, Bozkurt: **Japon Kültürü**, 4. bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1992.

Hagemann, Gisela: **Motivasyon El Kitabı**, çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Haşit, Gürkan: "İşletme Başarısında Yönetsel Yaratıcılığın Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 8, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Bilecik, Haziran 2003, ss. 171–180.

Herzberg, Frederick: "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", **Harvard Business Review**, çev. Leyla Aslan, MESS Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 51–74.

Hormby, Tom: "The Story Behind the Sony Walkman", 2006, (Çevrimiçi)http://lowendmac.com/orchard/06/sony-walkman-origin.html, (20.09.2011).

İmai, Masaaki: **Kaizen**, BRİSA, İstanbul, Nisan 1994.

Johansson, Frans: **Yaratıcılık ve İnovasyon**, Çev. Dinç Tayanç, Mediacat, İstanbul, 2007.

Kahney, Leander: **Nasıl Steve Jobs Olunur**, çev. Nadir Özata, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Kavrakoğlu, İbrahim: **Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2006.

Kaya, Ali: **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi, Ankara, Mart 2006.

Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Ocak 1990.

Kesici, Şahin vd.: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Hüseyin Izgar, 2. Bs., Eğitim Akademi Yayınları, Konya, Eylül 2008.

Kırım, Arman: **Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri**, Om Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2008.

Kiper, Mahmut: **Dünyada ve Türkiye'de Üniversite – Sanayi İşbirliği**, İşkur Matbaacılık, Ankara, Mayıs 2010.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005.

Kondo, Yoshio: **İşletmede Bütünsel Kalite**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul, 1999.

Koray, Özlem: "Yaratıcı Düşünme Tekniklerinde Altı Düşünme Şapkası ve Nitelik Sıralama Tekniklerinin Fen Derslerinde Uygulanmasına Yönelik Öğrenci Görüşleri", **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Malatya, 2004, ss.1–15.

Korkmaz, Nuray: **Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2004.

Lawler III, Edward E.: **Motivation In Work Organization**, Brooks/Cole Publishing, California, 1973.

Luecke, Richard: **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 6th ed., McGraw-Hill Inc., New York, 1992.

Martins, E.C.; F. Terblanche: "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation" **European Journal of Innovation Management**, Vol. 6, No. 1, 2003, ss. 64–74.

Maslow, Abraham H.: **Motivation and Personality**, 3rd ed., Longman Inc., New York, 1987.

McCraw, Thomas K.: **Prophet of Innovation**, The Belknap Press of Harvard University Press, USA, 2007.

MESS Eğitim Vakfı: **MESS – Türk Metal Ortak Eğitim Ders Notları**, Erkmen Matbaası, İstanbul, t.y.

National Science Foundation: **Information Technology Innovation Survey: Fall 2001**, Arlington VA USA, February 2004.

Netzer, Jaime; "The Impossible Project: Saving Polaroid", 2009, (Çevrimiçi)www.epiloguemagazine.com/featureimpossible.html, (30.10.2011).

Nonaka, Ikujiro: "Bilgi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Nisan 1999, ss.29–50.

OECD: **Oslo Kılavuzu – Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, TÜBİTAK, OECD – Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, 2006.

Ogburn, William F.; Dorothy Thomas: "Are Inventions Inevitable? A Note on Social Evolution" **Political Science Quarterly**, Vol. 37, No. 1, The Academy of Political Science, 1922, ss. 83–98.

Oğuztürk, Bekir Sami: "Firmalarda Ürün Yeniliği: Gülbirlik Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, Şubat 2007, ss. 41–48.

Oğuztürk, Bekir Sami; Musa Türkoğlu: "Yenilik ve Yenilik Modelleri", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, C. 3, S. 1, Fırat Üniversitesi Yayınları, Isparta, Ekim 2004, ss. 14–20.

Omay, Umut: "Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Açısından Değerlendirilmesi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S. 52, İstanbul, 2007, ss. 231–243.

Ouchi, William: **Teori Z**, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989.

Öğüt, Adem vd.: "Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 12, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya, 2004, ss. 277–290.

Ölçer, Ferit: "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 25, y.y., Kayseri, 2005, ss. 1–26.

Özçelik, Burcu: "İnovasyon İçin Özgüven Şart" (Çevrimiçi) http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3081&G=1, (11.11.2010).

Özçer, Necip: **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları, İstanbul, Nisan 2005.

Özden, Yüksel: **Öğrenme ve Öğretme**, 5. bs., Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2003.

Özgöker, Uğur; Burç Maruflu: **AB Müzakere Sürecinde Girişim – İnovasyon ve Ulusal Rekabet Gücümüz**, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Aralık 2006.

Özgün, Mahmut: "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik", **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, ss.152–158.

Özkalp, Enver: "Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı", **KAMU – İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 7, S. 2, Ankara, 2003, ss. 2–26.

Özkalp, Enver; Çiğdem Kırel: **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Özkol, Erdal: "Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, İzmir, 2004, ss. 119–138.

Özörer, Yekta: **Ne Parlak Fikir! Yaratıcı Düşünce Yöntemleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 2004.

Öztabağ, Lütfi: **Psikolojide İlk Adım**, İnkılap ve Aka Kitabevleri, İstanbul, 1983.

Peebles, Ellen: "Yeniliği Esinlendirmek", **Harvard Business Review – Yenilikçilik**, çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2003, ss. 97–118.

Prather, Charles: **Manager's Guide to Fostering Innovation and Creativity in Teams**, McGraw-Hill Companies, New York, 2010.

Prokopenko, Joseph: **Verimlilik Yönetimi**, çev. Olcay Baykal, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1995.

Reeve, Johnmarshall: **Understanding Motivation and Emotion**, 3rd ed., John Willey&Sons Inc., New York, 2001.

Rosenbaum, Bernard L.: **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, çev. Serdar Özgerçin, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993.

Rouquette, Michel-Louis: **Yaratıcılık**, çev. Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Rowe, Alan J.: **Yaratıcı Zeka**, çev. Şule Gülmen, Prestij Yayınları, İstanbul, 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Melek Tüz: **Örgütsel Psikoloji**, 4. bs., Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003.

Semler, Ricardo: **Maverick**, çev. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Sermaye Piyasası Kurulu: **Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları – SPK Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları 6**, y.y., Ankara, Mart 2010.

Sönmez, Pelin: "Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm", **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, Ankara, 2006, ss. 177–198.

Süral Özer, Pınar; Tayfun Topaloğlu: "Motivasyon Kuramları", **Liderlik ve Motivasyon**, Ed. Celaleddin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, ss. 1–22.

Sürekli, Derya; Suna Tevrüz: "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1996, ss. 33–42.

Şahin, Ali: "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 11, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya, 2004, ss. 523–547.

Şahin, Mehmet vd.: **Yönetim Organizasyon**, Ed. Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Ağustos 2008.

Şimşek, M. Şerif; H. Bahadır Akın: **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, Ocak 2003.

Talu, Erhan: "Kalite Nedir?", (Çevrimiçi) http://www.meslekgrubu.com/makale/45_kalite-nedir.aspx, (25.03.2011).

Tekir, Gökrem: **Proje Yönetimi Kavramları Metodolojisi ve Uygulamaları**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 2006.

Timur, Necdet: **Pazarlama Yönetimi**, Ed. Birol Tenekecioğlu, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Temmuz 2008.

Toker, Boran: "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2008, ss. 69–91.

Türk, Mehmet Sezai vd.: "İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurol Matbaası'nda Yapılan Karşılaştırmalı Bir Araştırma" **1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu**, Ankara, Eylül 2003.

Türko, R. Metin: **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1973.

TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi REF: **Ulusal İnovasyon Girişimi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2006, s. 22.

TÜSİAD: **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2003.

Us, Ahmet Talat: **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007.

Ünver, İsmail: "İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, ss. 178–182.

Ürper, Yılmaz vd.: **Girişimcilik**, Ed. Yavuz Odabaşı, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, Haziran 2005.

Vıcır, Sevinç: "Yenilik Çeşitleri", 2007, s. 12. (Çevrimiçi) http://websitem.gazi.edu.tr/site/mgungor/files/download/id/30303, (13.11.2010).

Vroom, Victor H.: **Work and Motivation**, John Wiley&Sons Inc., New York, 1964.

Yahyagil, Mehmet Y.: "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Dönence Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 7–16.

Yavuzer, Halide S.: **Yaratıcılık**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989.

Yeloğlu, Hakkı Okan: "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2007, ss. 133–152.

Yıldırım, Ramazan: **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1998.

Yılmaz, Arife: "İnovasyon Tanımlama Modelleri", (Çevrimiçi) http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77:inovasyon-tanimlama-modelleri&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27, (22.01.2011).

Yılmaz, Hilal: **Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Rekabet Kurumu – Uzmanlık Tezleri Serisi No:44, Ankara, 2003.

"Martin Cooper – History of Cell Phone" (Çevrimiçi) http://inventors.about.com/cs/inventorsalphabet/a/martin_cooper.htm, (15.09.2011)

http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3050-karlilik-nedir-ne-demek-anlami tanimi.html, (25.03.2011).

http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html, (25.03.2011).

http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx, (18.09.2010).

http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation, (13.09.2011).

http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans-iyilestirme/surec-yonetimi-organizasyona-ve-topluma-deger-katar.html, (20.11.2010).

http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=1&contentID=543, (20.08.2011).

http://www.tdkterim.gov.tr/bts/, (04.03.2011).

http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilsat&kelime=yenile%FEim&ayn=tam, (02.10.2010).

http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yenilik&ayn=tam, (02.10.2010).