

## KURUMLARDA TAKIM ÇALIŞMASININ YENİLİK(INNOVASYON) ÜZERİNE ETKİLERİ

**Yrd.Doç.Dr. Ferit KÜÇÜK**

Harran Üniversitesi  
İİBF. İşletme Bölümü

### ÖZET

Günümüz işletmeleri, dünyada hızla değişen ortama, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla değişimleri yakından takip etmekte ve meydana gelen bu değişimlere kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Takım çalışması uygulamaları bu değişimler içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisidir. Son yıllarda takım çalışmasını uygulayan örgütlerin sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Bu rekabet koşullarında işletmelerin insan kaynağından en etkin bir şekilde yararlanmaları kaçınılmazdır. Çağdaş yenilik teorileri tüm bireylerin yetkin oldukları alanlarda yaratıcı çalışmalar yapacak kapasiteye sahip olduklarını ifade eder. Takım çalışması uygun iş koşullarında çalışanların yenilik yapma konusunda sinerji ortamı yaratması açısından önemlidir. Bu çalışmada; takım çalışmasının yenilik becerileri üzerine olan etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler.** İnsan Kaynakları, Takım Çalışması, Yenilik

### ABSTRACT

Today's businesses are obliged to monitor and adapt themselves to the fast-evolving business environment not only to coordinate themselves with fierce competition and but also to survive. A clear majority of the changes are very important. In recent years, the number of organizations introduced teamwork to their managerial and

operational procedures has increased.---In this rivalry conditions enterprises must benefit from human resources. Contemporary innovation theories express which whole individual have capacity to renovate Team work is important that It synergy to renovate in convenient work conditions in This study is an attempt to contribute to the aim of narrowing this literature gab as well as to investigate the relation between teamwork and innovation team's ability

**Key Word:** Human Resources, Team Work, Innovation

## **1. GİRİŞ**

Hem küresel ekonomi, hem de sosyal anlamda uyum ve büyüme, özellikle potansiyelin en yüksek olduğu alanlarda, işletmelerin ve bölgelerin rekabet gücünün artırılmasını zorunlu kılmaktadır. Başarılı olmak için işletmeler ve bölgeler kendi varlık ve güçlerini bu alanda yoğunlaştırmalıdır(<http://www.ris-mersin.info>).

Günümüzde çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri takım çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir. Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik bir etkinin varlığı kaçınılmazdır. Bir yazar, takım çalışmalarının, geleceğin işletmelerinin yegâne belirleyicisi olacağını, işletme faaliyetlerin çoğunun bu ekiplerle sürdürülmesi gerekliliğini ileri sürmektedir(Drucker 1992: 211-231).

Bu bağlamda, pozitif değişim olarak ifade edebileceğimiz yenilik, işletmeler açısından önem arz eder duruma gelmektedir. Aynı zamanda yeniliği, sürekliliği olan bir olgu olarak sistemin içerisine yerleştirmek isteyen işletmelerin örgütsel yapılarında, yönetim tarzları ve ilişkilerinde de birtakım yenilikçi niteliklerin bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir.

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan birçok faktör vardır. Özellikle yenilik yapabilme becerisi bu avantajların en önemlilerindedir. Her ne kadar rekabet avantajı firmanın büyüklüğü, ya da sahip olduğu varlıklar vs. ile ilişkili olsa da, bilgiyi ve teknolojik becerileri başarılı bir şekilde kullanan ve yeni ürün, hizmet ve süreçleri yaratma becerisi gösteren firmalar, rekabet etmede diğerlerine oranla gittikçe daha avantajlı hale gelmektedirler(Kay, 1993: 416).Günümüz dünyasında firmaların değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları, hem müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde, hem de bu ürün ve hizmetleri meydana getirirken uyguladıkları süreçlerde yaptıkları yeniliklerle mümkündür. Bundan dolayı yenilikle ilgili birçok araştırma yapılmaktadır.

## **2. TAKIM KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ, AMACI VE ÖNEMİ**

### **2.1 Genel Olarak Takım Kavramı**

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde yer alan takım çalışması uygulamaları, işletmelerin temel gereksinimleri arasında almaya başlamıştır. Bugün başarılı olan birçok işletme söz birliği etmişcesine, rekabet üstünlüğünü sağlamak için takım çalışması uygulamalarının gerekliliği üzerinde vurgu yapmaktadır. Tüm bu gelişmeler, takımların işletmelerde hızla yaygınlaşmasına ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir felsefe ve uygulama olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Mal ve hizmet piyasasındaki Küreselleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta Avrupa ve ABD de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir(Çetin, 2001:279). Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak; yatay örgüt, şebeke örgüt, matris örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır. İşletmelerin yüksek katma değerli temel

ürünlerin sunumuna yönelmeleri, stratejik işbirlikleri oluşturmaları ve süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük çalışmalar yapmaları, takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir(Yılmaz, 1999:53). Takım çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltmektedir

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Takım kavramı farklı açılarından tanımlanabilir: Örneğin bir arada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendini geliştirme fırsatlarını elde ettiği ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladığı oluşumlar (Hellriegel, 1997:538), katılımcılarının ortak ve belli bir amaca yönelik olarak bağlılık içinde olduğu fonksiyonel birim(Roberts,2003:78); olumlu bir sinerji içinde bir arada çalışan personelin, amaçlara ulaştıracak belli performansı göstermek üzere çalıştığı yapılanma (Robbins,1997:294) gibi. Veya takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Straub, 2002:9). Takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (Donnollen, 1998: 20). Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur

Takım tanımlarında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmalarınıdır (Eren, 2000:443).

Organizasyonlardaki takımlar genel olarak üç grupta toplanmaktadır(Hellriegel vd.,1998:272-273; Goodman vd.,1997:300). *Otonom takımlar*; 10-15 bireyden oluşan ve bir iş'e ilişkin ortak karar alma ve kontrol ile iş tanımları vb. konular üzerinde çalışmayı içermektedir. *Problem çözme takımları*; 5-15 bireyden oluşan ve çalışma ortamı

sorunlarına yönelik sorun çözücü çalışmaları yapmak temeline dayanmaktadır. *Proje takımları*; bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla, organizasyonun farklı bölümlerinden bireylerin bir araya gelerek, kurumsal hedefler için sinerji oluşturdukları takımlardır.

Takım çalışmasıyla elde edilecek sonuçlar her zaman bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herkesin belli bir zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi vardır. Zihinleri açarak ve bunu diğerleriyle paylaşarak, herkes daha üretken ve yaratıcı olmaktadır ve diğerlerinin de desteğiyle kendi kapasitesini aşan sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır(White, 1998: 51). Nitekim yapılan bir araştırma takım çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmanın avantajı ile yüksek performans seviyelerine ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilme gibi vasıfların geliştirildiğini ortaya koymaktadır(Akgeyik, 1998: 88). Faaliyetlerde verimli ve etkili çalışmalar yapma eğilimi ve uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, takımların oluşum ve etkinlik süreci de, Belli bir zaman içinde bir işin gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin bir araya gelmesini kapsamaktadır(Lee and Sweeney, 2001: 16-17). Takım oluşturulmasının temel amacı, takım kültürü ve ilkelerine sahip olan bireylerle birlikte ve her bireyde var olan beceri ve birikimleri, sinerjik bir ortamdaki takım çalışmasıyla değerlendirerek, bir etkinliği gerçekleştirmektir(Roberts 2000: 55-56). Günümüzde işletmelerin, işlerin yürütülmesi aşamalarındaki süreç bilgisiyle takımları oluşturarak, hem kendilerini hem de örgütlerini geliştiren bir yapılanma ve çaba içine girmekte olduğu görülmektedir.

## **2.2.Takımların Sahip Olması Gereken Özellikler**

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların sahip olması gereken temel özellikleri yapılacak iş ve kurumun yönetim yapısı açısından önem taşımaktadır. Ortak bir güç ile bir arada çalışan bir takım, takımdaki herhangi bir üyenin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar üyenin istek ve o konudaki bilgi ve becerileridir(Hoopes, 2000:12). Takım içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir takıma üye olma yüksek düzeyde kişisel doyum sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyum

en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise personelin iş tatminini ve performansını artırmaktadır. Takımların yüksek performans göstermesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler işletmelerin büyüklüğü, üyelerin durumu, organizasyon yapısı, işin özelliği, yönetimin felsefesi ve çevre faktörleri gibi durumlara bağlı olarak değişebilir.

Takımın temel özellikleri bir yazar tarafından şu şekilde sıralanmıştır(Kurt, 2001:12).

- Doğru Üyelerden Oluşma: Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması, takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. Aynı zamanda doğru üyelerden oluşan takım, istek ve performansı daha yüksek olacağından başarılı olma düzeyi daha yüksek olabilecektir.
- Etkili Bir İletişim: Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır.
- Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma: Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır.
- Amaç Odaklılık: Bir takımın amaçları, takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.
- Yönetimin Katılımı: Yönetimin takım çalışmasına katılması, yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir.
- Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma: Takım, problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır.

Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans ve öğrenme konusunda daha iyi bir başarı göstereceği düşünülmektedir.

### **Takım Çalışmasının Amacı Ve Önemi**

Örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır.

Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yedievli ve Erseven, 1997:29-30).

- Teknolojinin yakından takip edilmesi,
- Yeniliklerde artış görülmesi,
- Kalitenin ve üretimin artması,
- Maliyet oranlarının düşmesi,
- Karar alma sürecinin hızlanması,
- Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür(Katzenbach ve diğ, 1998:23).

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

- Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar, değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı

yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.

- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

### **3. YENİLİK KAVRAMI TÜRLERİ VE TAKIM ÇALIŞMASINDAKİ ÖNEMİ**

Bu başlık altında yeniliğin kavramsal çerçevesi, çeşitleri ve takım çalışmalarının kurumda yenilik yapma becerileri üzerin olan etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

#### **3.1. Yenilik Kavramı**

Yenilik, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel şartıdır. Sağlıklı bir yenilik yaklaşımının, örgütün tüm süreçlerini içine alan bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmek zorunda olduğu da bilinmelidir. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek için, çalışanların tümünün katılımının sağlanması ve çalışanların fikirlerini hayata geçirebilmesini mümkün kılan, esnek ve hantal olmayan bir örgüt yapısının oluşturulması, yenili yapma açısından önemli olarak görülmelidir.

Yenilik kavramı, eskiden bir dâhinin tek başına icat etmesi veya birinin bu fikri alıp ticaret olaya dönüştürmesi olarak görülüyordu. Gerçekleşebilmesi parlak fikirli birine ve birazda şansa bağlıydı. Ancak bugün böyle olmadığı bilinen bir gerçektir. Günümüzde yeniliğe, iş dünyasında bir kere değil tekrarlanabilir sistemleştirilebilir ve kurumların yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak bakılmaktadır. Bu nedenle şirketler bu öğrenme prosesine oldukça önem verip kaynak aramaktadırlar([www.capital.com.tr/haber.aspx](http://www.capital.com.tr/haber.aspx)).

Yenilik, ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan eskiden farklı olarak yapılan değişiklikler, yeni yol ve uygulamalardır. Yenilik değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün



ürünüdür([http://www. focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)). Yenilik, bir işletmede yeni ürün ve hizmetlerin yada bir şeyi yapmada kullanılan bir prosedür veya sürecin yaratılması olarak da tanımlanabilir(Motwani ve diğ., 1999: 106).

### **3.2.Yenilik Türleri**

Yenilik çalışmalarıyla ilgili literatür incelendiğinde, işletmelerdeki yenilik faaliyetlerinin iki ana başlık altında incelendiği görülmektedir: Birincisi, organizasyonun sunduğu ürün ve hizmetlerde, ikincisi de bu ürün ve hizmetlerin yaratılma ve sunulma biçimlerindedir. Geleneksel olarak bu iki grup, ürün ve süreç yenilikleri olarak adlandırılmaktadırlar(Tidd ve diğ., 1997:6).

Yenilik türlerini şu şekilde sıralayabiliriz([www.fedtraining.com.tr](http://www.fedtraining.com.tr)).

#### **1.Radikal ve 'Düzen Bozucu' (Stratejik) Yenilikler:**

Radikal yenilikler, genelde yepyeni ve devrimci teknolojiler içeren ve yepyeni pazarlar yaratılmasına yol açan yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar Silikon Vadisi türü buluşlardan tutun da, bir fırtına gibi esen Pokemon oyuncaklarına kadar çok farklı buluşları kapsayabilmektedir.

#### **2.Uygulama Yenilikleri**

Uygulama yenilikleri, mevcut teknolojileri alıp onları yepyeni pazarlar (kategoriler) geliştirmek amacıyla kullanmayı içermektedir. Örneğin Tandem şirketi kendi üretmiş olduğu hataya-toleranslı bilgisayarlarını bankacılık piyasasına uyarlamak suretiyle ATM adı verilen otomatik para çekme makinelerini geliştirmiş ve böylelikle daha önce hiç olmayan yepyeni bir piyasa yaratmıştır.

#### **3. Ürün Yenilikleri:**

Mevcut bir ürünü alıp bir üst seviyeye çıkarmaktır. Örneğin, Nokia yepyeni ve çok daha üstün özellikli bir cep telefonu çıkarıp yeni bir pazar yaratmakta, ya da Intel sürekli olarak bir üst model işlemciyi piyasaya sürmekte, veya Toyota yepyeni araba modelleri ile önceki

arabanızı 'eski' hale getirmektedir. Ürün yeniliği alanında odaklanma, farklı şekillerde olabilmektedir. Mesela, mevcut ürünün performansını arttırmak (örneğin Windows XP gibi) buna örnek olarak gösterilebilir.

#### **4. Süreç Yenilikleri:**

Süreç yenilikleri bir endüstri, organizasyon veya bölüm için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojidaki araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanmaktadır. Ürün yenilikleri ise müşterilerin faydası için üretilmiş ürün ve hizmetleri içermektedir. Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri-araba, motosiklet, gemi inşası, tüketici elektroniği vs.-ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki bu da sürekli olarak yapılan süreç yeniliklerinin sonucudur(Davenport, 1993:2). Özellikle Japon firmalarının işletme süreçlerini temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onların dünya çapında bir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olmuştur. Benzer şekilde Amerikan hizmet sektörünün gücü de önemli ölçüde sürekli olarak hizmetlerin sunuş yöntemlerini iyileştirmenin yollarını aramalarından, süreç yeniliği yapmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır(Cumming, 1998:21).

Her ne kadar literatürde yapılan çalışmaların çoğu ürün yenilikleri ile ilgili olsa da (Boer, 1987:1671), süreç yenilikleri ile ilgili çalışmalar da oldukça önemlidir (Lorentz,1995:10). Çünkü işletmeler için başkalarının yapamadığı ürünleri yapabilmek kadar, bu ürünleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır(Cumming, 1998: 21). Süreç yeniliklerinin başarısına etki eden çeşitli faktörler vardır. İlgili literatürde, yönetimin desteği (Alter and Ginzberg, 1978:87), sürece kullanıcıların katılımı (Ginzberg, 1981:459), uygulama sürecinin kalitesi(Meyers ve diğ.,1999:295). Liderlik (Kimberly and Evanisko, 1981:689) gibi birçok faktörden bahsedilmektedir.

Tedarik ya da sunum süreçlerinde yenilik, çok önemli büyüme fırsatları taşıyabilecek bir alan olarak değerlendirilebilir. Burada yapılan şey, mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmektir. Örneğin Dell şirketi başarısını çok etkin bir tedarik edebilme ve yine benzer şekilde etkili bir evlere teslim sistemini geliştirmesine borçludur. Bu

başarının temeli ise 'PC tedarik zinciri' ile 'sipariş yerine getirme' süreçlerini saat gibi işleyebilecek bir yapıya kavuşturmasında yatmaktadır. Yani bir anlamda Dell şirketinin başarısı, yepyeni bir tedarik zinciri fikrini hayata geçirmiş olmakla birlikte, bu tedarik zinciri içinde geliştirdiği süreçte yaptığı yenilikler bu sonucu doğurmuştur. Benzer şekilde dünyanın hem en büyük şirketi ve haliyle de en büyük perakendecisi olan Wal-Mart şirketi, belli alanlarda stoklarını 'vendor' adı verilen tedarikçi şirketlere yönettirmekte ve bu alanda, yani 'vendor stok yönetim' sistemleri üzerinde durmaksızın süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadır.

Süreç iyileştirmeleri tek kişinin yada işletmede herhangi birinin tek başına yapamayacağı kadar karmaşık ve bir o kadar da zor olan işlerdendir. Bu açıdan, süreç iyileştirmelerinde yeni bir takım buluşların ancak takım halinde başarılabileceğini söyleyebiliriz.

## **5. Deneyim Yenilikleri**

Her yeniliğin esasen yeni bir fikir, hiç olmayanı bulmak ve hiç yapılmayanı yapmak ile ilgili olduğunu hatırlatarak 'deneyim' yeniliğini şu şekilde tanımlayabiliriz: Müşterilerin 'mevcut' ürün ve hizmetleri kullanma 'deneyimlerini' çok keyifli, çok hoş veya çok güvenilir hale getirecek buluşlardır. Örneğin KOTON firmasında eşleri alış-veriş yaparken beylerin keyifle vakit geçirebilecekleri ve ücretsiz içki içebilecekleri Amerikan bar fikri bir deneyim yeniliğidir. Deneyim yeniliği olarak ortaya çıkan yeniliklere, ayrıca tatmin ediciler (Amazon.com) ve güvenli vericiler (DHL,FedEx) gibi uygulamalar örnek olarak gösterilebilir.

## **6. Pazarlama Yenilikleri**

'Müşteriyle temas' süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi (örneğin 'Babam ve Oğlum' filminin çok başarılı kulaktan kulağa pazarlamasında olduğu gibi) alış-veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir.

## **7. İş Modeli (Business Model) Yenilikleri**

Mevcut bir değer önerisini yeniden tanımlamak ya da bir şirketin değer zinciri içindeki rolünü/yerini yeniden tanımlamak şeklinde açıklayabileceğimiz 'business model' yenilikleri, zor durumda

olan pek çok şirketi inanılmaz bir şekilde dönüştürüp başarıya ulaştırmıştır. Starbucks'ın kahvehane modeli yepyeni bir iş modelidir. Keza Gillette firması 'ustura' üretmekten jilet bıçağı üretmek şeklinde değer zincirindeki rolünü yeniden tanımlamış ve bu yeni iş modeli ile çok başarılı olmuştur.

## **8. Yapısal (Structural) Yenilikler**

Piyasada meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir yenilik türüdür. Örneğin Citigroup, bankacılık sektöründe 1980'li yıllarda ülkemiz de dahil dünyanın pek çok ekonomisinde yaşanan mevzuat liberasyonundan istifade ederek, çok farklı ve çeşitli finansal enstrümanları tek bir çatı altında müşterilerine sunmaya başlamış olan ilk banka olarak söylenebilir.

### **3.3.Yeniliğin Takım Çalışmasındaki Önemi**

Yenilik politikalarında sürecin işletmeler tarafından sadece “çıktı” odaklı olmayı terk ederek “süreç” odaklı bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır(OECD,1997:9). Süreç yeniliklerinin başarısına etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri de bu yeni süreci geliştiren takımların öğrenebilme becerileridir (Lynn ve diğ., 1999:439). Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde birçok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır(Keçecioglu,2000:3) İnsan kaynağının takımlar yolu ile değerlendirilmesi örgüt içinde yaratıcı ve yenilikçi bir ortamın oluşturulması ve bununda rekabetçi bir yapıya dönüştürülmesini sağlayacaktır.

Yeni bir şeyi bulma(invention), bireysel bir faaliyet olmasına karşın yenilik” (innovasyon) kollektif bir çalışmayı gerektirir ve “yenilik

geliştirme grupları” arasında bir ortaklıkla mümkün olur. Ayrıca yenilik, girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir.

Business Week dergisinde yayınlanan dünyanın en “innovative” şirketleri listesinde, şirketlerin hemen hemen tamamının başlangıçlarının bir yenilik ile olduğu belirtilmektedir: Apple, Microsoft, Google, gibi bazıları, ya bir garajda yada bir üniversitede başlamış ve kurucuları gibi parlak insanların katılımı ile büyümüş, yeniçağ şirketleri olurken, Amazon, Starbucks, eBay gibi şirketler ise yıllardır ürünleri alıp bunlardan ciddi bir pazar innovasyonu yaratarak yola çıkan, karlıklarını artırırken yeni pazarlar bulmuş olan şirketlerdir. Bunların hepsinin ortak noktası, daha ilk günden yenilikçi bir ürün hizmet veya iş fikri ile ortaya çıkıp, çalışma tarzları, sitemleri ve en önemli olarak da çalışanları ile bu yenilikçi tohum üzerine gelişme trendlerini hızlandırmalarıdır(Özgenç,2006:1-2).

Whirlpool şirketi, 61000 çalışanın katılımını yenilik yapma sürecine katarak ve bu bağlamda örgüt kültürünün değişimini sağlayarak rekabette ayakta kalabildiğini belirtmektedir(Özgenç, 2006:1-2).

Yenilik, örgütlerde tasarlanabilir. İşletmeler yeniliği ve yaratıcılığı başlatmak için organize olabilirler. Her kurumun içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu durumda değişime açık, meraklı, araştırmayı isteyen çalışanlar tarafından yenilik gerçekleştirilecektir. Bu durumda yönetimin katı ve hiyerarşik olmak yerine, yeniliği teşvik eden, esnek ve katılımcı bir yapıda olması gerekir. Bir başka şekilde, örgütün yapısı yeniliği kısıtlayan değil, teşvik eden bir özellik taşımalıdır.

Yenilikçi örgütler kesin ve katı olmayan bir hiyerarşik yapıda, görev tanımlarının katı olmayıp iç içe geçtiği takım çalışmalarının oluşturulduğu esnek bir durumdadır. Bu tür örgüt yapılarında yenilikçi fikirler ortaya çıkıp gelişebilmektedir(Eren, Gündüz, 2002: 65-66).

Yenilikçiliğin örgütlerde, güçlendirilmiş insan kaynakları ile gerçekleştirildiğini biliyoruz. Yenilik yapacak olan takımların ya da bireylerin göz önünde tutması gereken üç önemli özellik, (i)görev ile ilgili beceriler, (ii) yaratıcı düşünme becerilerinin varlığı, (iii)bireyin ya da takımın yaratıcılık konusundaki istek ve motivasyonu(Greenberg, 2002:319)olmaktadır.

Bununla beraber çok iyi bilinen bir şey; her bireyde yenilik yapma becerisinin varlığıdır. Çalışanların bu konuda eğitilme ve takım

halinde yönlendirilmeye ihtiyacı vardır. Çalışanları yenilikçi olarak eğitmenin birinci yolu, onlara düzenlenen geliştirme seminerler ile yeni fikirlere açık olan çalışanların, düşünce açıklama konusunda cesaretlendirilmeleri, takım çalışmalarına katılmalarının sağlanarak takım çalışmalarında liderlik görevi almaları, beyin fırtınası ve sorun çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilerek; takım çalışmalarına yatkınlıklarının sağlanmasından geçmektedir. Aynı zamanda takım halinde çalışmalara, kurumun dışında bulunan müşteriler ve diğer ilgili paydaşlar dahil edilerek, toplam kalite anlayışı ile çalışanların yenilik yapma konusundaki eksiklikleri giderilebilir(Eren, Gündüz, 2002: 67-68).

## **SONUÇ**

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik politikalarına önem vermeleri kaçınılmazdır.

Yeniliğin artık işletmede tek bir bireyin yetenek ve becerisinden kaynaklanan bir çıktı olduğunun kabul edildiği dönemin geride kaldığının anlaşılması; yenilik yapabilmek için, işletmede çalışanların tamamının yenilik yapan bireylere dönüştürülebileceği iş ortamının yaratılmasının şart olduğunun görülmesi gerekmektedir. Bu ise etkili şekilde takım çalışmaları ile kurumdaki insan kaynağının etkin bir şekilde işletilmesi ile mümkündür.

Takım çalışması yapılan kurumlarda, çalışanların hem öğrenme hem de performansları yükselmektedir. Aynı zamanda, çalışanların yenilik yapma istek ve arzuları artırılabilirse takım çalışmasında bu bir sinerji etkisi yaratmaktadır.

Kurumsal yapıları, katı hiyerarşik düzende olan işletmeler, elbette yenilik yapma konusunda hantal olacaklardır. Bu nedenle, örgütsel-yapılar, çok katı olmayan hiyerarşik yapıya dönüştürülmeli, “yenilik vizyonu” nu içine alan bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve sürekli gelişme ve eğitim konusunda ilerleme sağlanarak, öğrenen ve yenilik yaratan bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

Yenilik, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel şartıdır. Sağlıklı bir yenilik uygulaması için kurumun tüm süreçlerinin dikkate alındığı, geniş ve kapsayıcı bir yenilik anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek için çalışanların tümünün yenilik fikrine katılımının sağlanmasının yanında, bu çalışanların fikirlerini hayata geçirilebildiği esnek ve hantal olmayan bir örgüt yapısının varlığı da yenilik yaratan bir örgüt için, bir diğer gerekliliktir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akgeyik, Tekin, Stratejik Üretim Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Applebaum. R. Batt (1994), The New American Worklace:Transforming, Work In The U.S, ILR Pres, New York
- Blanchard, K. Carev, D. (1996). Yüksek Performanslı Takım Kurma. (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları
- Boer, H. and During, W.E. (1987). Management of process innovation – the case of FMS: a systems approach. International Journal of Production Research, 25(11):1671–1682
- Cumming, B.S. (1998). Innovation overview and future challenges. European Journal of Innovation Management, 1(1):21–29
- Çetin, C. ve diğerleri. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistem., İstanbul: Beta.
- Drucker P. F. (1992), Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı), T.İ.B Kültür Yay., İstanbul
- Davenport, T.H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through InformationTechnology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.2-3
- Eren Erol, Gündüz Hülya,(2002); İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma, Cilt:5 ss 6584, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi\\_5/M00061.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_5/M00061.pdf), Erişim16,08,2007
- Greenberg,J. (2002), Managing Behaviour in Organiztion, Third Edition, Prentice Hall
- Goodman, S., P. Lewis and P.M. Fandth (1997), Management, West-Publ., New York
- Helriegel, D., J. Slocum and R. Woodman(1998), OrganizationalBehavior, West Publ., Newyork
- <ttp://www.ris-mersin.info/files/files-web/File/RISMERSINTR.pdf>(14.08.2007)
- [http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx\(10/08/2007](http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx(10/08/2007)
- <http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=2#detay8-7-2006>
- [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3789&KTG\\_KOD=54;15/08/2007](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789&KTG_KOD=54;15/08/2007)
- Hoopes L. (2000). "Ekiplerin Gücü", Executive Excellence, Yıl.3, Sa.36:12

**Kamu-İş; C:10, S:1/2008**

- Lee, D. R. and P. J Sweney (2001), "An Assessment of Influence Tactic Used
- Katzaenbach, J.Smith, R ve Douglas K. (1998). Takımların Bilgeliği. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Kay, J. (1993). Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford University Press, Oxford, p.416
- Keçecioğlu, T. (2000), Takım Oluşturmak, Alfa ,İstanbul
- Motwani, J., Dandridge, T., Jiang, J. and Soderquist, K. (1999). Managing innovation in Frenchsmall and medium-sized enterprises. Journal of Small Business Management, April:106-114
- Özgenç, Ali,(2006)www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\_KOD=3789&KTG\_KOD=54k;15/08/2007
- Robbinson, S. (1997), Managing Today, Prentice Hall, New York
- Roberts, L. E. (2003), Working Together, Project Management Journal,34(3), pp. 49-57
- Sarıhan, Halime İnceler(1998), Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınevi, İstanbul
- Tidd, J., Bessant J. and Pavitt, K. (1997). Managing Innovation: Integrating Technological,Market and Organizational Change. John Wiley and Sons, p.6
- Yedievli, S. Ersen, C. (1997). "Takım Çalışması Sistematiği", Önce Kalite Dergisi, Kış: 30.
- Yılmaz, H. (1999). "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", Standart Dergisi, Haziran: 53
- White, Rupert E., Daha İyi Nasıl Takım Lideri, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998