Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama

*Suggestion Development System To Increase Organizational Creativity:
A Practice In Snacks Production Sector*

Güzide KARAKUŞ

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Konya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-2897-7222
gkarakus@konya.edu.tr

Özet

İnovasyon ve sürekli iyileştirme kavramlarının işletmelerin gelişmeleri ve sürdürülebilirliği üzerinde giderek daha büyük rol oynadığı günümüz iş yaşamında operasyonel faaliyetlere yönelik iyileştirmelerde çalışanların katılımının dikkate alınması önemli bir gerekliliktir. Her işi en iyi o işi yapanın bildiği düşüncesi çerçevesinde çalışanların yaptıkları iş, ürettikleri ürün, işletme operasyonları, işletme algısı, ürün kalitesi, örgüt iklimi, çalışma ortamı gibi konularda öneriler geliştirilebildikleri ve bu önerilerin hayata geçirildiği bir işletmede çalışanların yaratıcı çözüm üretmeleri önemli gelişim kaynağı niteliğindedir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda iş tatminini olumlu yönde etkileyerek aidiyet hissinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Literatürde yaratıcılık kavramı çok yer bulmak ile birlikte öneri geliştirme sistemine yönelik yeterli çalışma bulunmamaktadır. Benzer şekilde birçok büyük ölçekli işletme öneri geliştirme sistemi sayesinde kazandıkları başarıları dile getirmekte iken, sistemin yaygınlığı oldukça düşüktür. Bu çalışmanın amacı yaratıcılık kavramının ve örgütsel yaratıcılığı geliştiren öneri geliştirme sisteminin anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Çalışmanın birinci bölümünde yaratıcılığın ne olduğu, önemi ve bireysel ve örgütsel yaratıcılık kavramlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde öneri geliştirme sisteminin ne olduğu ve nasıl uygulandığına değinilmiştir. Uygulama bölümünde atıştırmalık imalatı sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede Öneri Geliştirme Sistemi'nin kurulması sürecine yer verilmiştir. Sürecin planlanması, hayata geçirilmesi, yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliği doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlere değinilmiştir. Sonuç bölümünde çalışmadan elde edilen bulgular sunularak benzer çalışmalar yapmak isteyen akademisyen ve işletmelere katkı sunmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Öneri, Öneri Geliştirme, Fikir Üretme, Operasyonel Gelişme

Abstract

It is an important requirement to consider employee involvement in improvements to operational activities in today's business environment, where the concepts of innovation and continuous improvement play an increasingly greater role in the development and sustainability of businesses. It is important for every employee to think creatively about the work they are doing, the products they produce, business operations, business sense, product quality, organizational climate, work environment and suggestions for those who work in a business where they are dreaming. At the same time, this will contribute to improving the sense of belonging by affecting job satisfaction positively in employees.

There are lots of studies on creativity in literature however there is not enough studies about suggestion development system. Similarly, while many large-scale businesses are voicing their successes thanks to suggestion development system, the extensivity of the system is very low. The aim of this study is to understand the concept of creativity and the system of suggestion development that develops organizational creativity. In the first part of the work, the concepts of creativity, prejudice and individual and organizational creativity are included. In the second part, what is the suggestion development system and how it is applied. In the implementation section, the process of establishing a Suggestion Development System in an enterprise operating in the snack manufacturing sector was included. It has been mentioned that activities are carried out in the direction of planning of the process, the passing of life, dissemination and sustainability. In the conclusion section, it was aimed to contribute findings to the academicians and businesses who want to do similar studies by presenting findings obtained without working.

Keywords: Creativity, Suggestion, Suggestion Development, Idea Generation, Operational Development

1. Giriş

İnsanın özgürlüğünün ve bağımsızlığının göstergesi hayal kurma-tahayyül gücüdür. İnsan hayallerine akli, düşünceleri ve iradesi ile yön verir. Ancak tabii ki hayal kurma insanın duygusal yaşamını yönlendirmenin yanında yenilikçiliğin itici gücü olan yaratıcılığın da kaynağıdır. Sadece bilgi sahibi olmak kişiyi yaratıcı yapmazken bilgiyi kullanma yöntemi yaratıcılığı tetikler (Serter 1996: 185-188). Yani yaratıcılık insanın var oluşu ile birlikte var olan ancak zaman içerisinde kendini gösterebilen veya geride kalıp somutlaşmayan bir kavramdır.

Yaratıcılık, yenilikçilik, değişim yeteneği, entelektüel sermaye ve müşteri odaklılık gibi kavramlar son yıllarda işletme performansı kriterleri arasında önemli yer bulmaya başlayan kavramlardır. Şüphesiz finansal çıktıların yanında bu faktörlerin de değerlendirmeye alınması gelecek ile ilgili stratejilerin belirlenmesinde önemli sonuçlar doğuracaktır. Mevcut küresel rekabet ortamında vazgeçilmez hale gelen bu kavramlar işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve güçlerini olumlu yönde etkilemektedir (Karakuş, 2014: 8-25).

2. Yaratıcılık Kavramı, Kapsamı ve Örgütsel Yaratıcılığın İncelenmesi

Literatürde, yaratıcılık kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Clark ve James (1999) yaratıcılığı; alışılanın haricinde farklı ve faydalı fikirler ortaya koyabilmek olarak tanımlamıştır. Higgins ve Morgan (2000)'a göre, yaratıcılık, yeni

fikirlerin keşfedilmesi ve ilişkilendirilmesidir. Mumford (2002)'a göre yaratıcılık, sadece yeni fikirler ortaya atmak değil, problemler yeni çözüm önerileri geliştirmektir. Arenofsky (2000)'e göre yaratıcılık sadece sanatçılara özgü bir özellik değildir. Herkes de yaratıcı özellikler olmak ile birlikte bazıları yaratıcı özelliklerini diğerlerinde daha iyi kullanmaktadırlar.

Yaratıcılık kavramı aslında görüldüğü kadar gizemli değildir. Birçok durumda yaratıcılık, bir soruna yeni bir gözle bakmaktan, o sorunun içinde başkalarının göremediği bir şeyi görmekten ve görünürdeki çözümü reddetmekten daha fazlasını gerektirmez. Yaratıcılık sorunları farklı bir çerçeveye oturtur (Matheson ve Matheson, 1999: 57). Certo (2000: 519) yaratıcılığı farklı fikirleri farklı yöntemler ile kombine edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır..

Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları bazen birbirinin yerine kullanılabilmekte ve de karıştırılabilmektedir. Yaratıcılık en basit ifadeyle farklı öneriler, fikirler geliştirme süreciyken yenilikçilik ortaya çıkarılan yeni ve farklı fikirlerin katma değer yaratan ürünlere, hizmetlere, yapılara ve iş yapış biçimlerine dönüştürülmesi sürecidir. Çoğu zaman sürecin en önemli adımı yaratıcılık ve yeni fikir üretme süreci ve başarılı fikirlerin ortaya çıkarılması olarak düşünülmektedir (Karataylı, 2008: 24).

İnsan olmanın gereği değişimlere uyum sağlayabilmek ve yaratıcı olmaktır. Yaratıcılık beyinde oluşan dürtüler doğrultusunda ortaya çıkar ki bu dürtülerin algı biçimleri kişiler arasında farklılıklar gösterir. Yaratıcılık isteği de kişiden kişiye farklılık gösterir. Kimileri kişisel tatmin nedeniyle yaratıcı olmaya çabalarken bazıları kariyer hedefleri veya para kazanma isteği ile yaratıcı olmaya çabalar. Ancak yaratıcılık özelliği ile dünya genelinde kabul görmüş kişiler değerlendirildiğinde ortak bazı özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Bentley, 1999: 193);

- Diğer insanlarla beraber olmaktan ve bir şeyler paylaşmaktan hoşlanırlar.
- Kolay vazgeçmezler ve motivasyonlarını korumayı bilirler.
- Tanınmalarını sağlayacak işleri başarabilmeleri için belli alanlarda uzmanlaşmışlardır.
- Geçmişleri araştırma ve deney yapma konusunda serbestliklerle doludur.
- İyi bir mizah anlayışları vardır.

Yukarıda sayılan maddelerin yanında yaratıcı insanlar ile ilgili olumlu ve olumsuz bazı genel özellikler de şöyle sıralanabilir (Bentley, 1999: 194);

- Kurallara uymamak
- Ani tepkiler vermek
- Eğlenmekten hoşlanmak
- Beş duyusu gelişmiş olmak
- Başkalarının göremediklerini, görmek
- Eyleme dönük olmak
- Engelleri aşmak konusunda başarılı olmak
- Belirsizliklerden hoşlanmak

- Çoğunluktan farklı olmak
- Motivasyonu yüksek olmak
- Yüksek özgüven

Çağımızda yaratıcılık örgütsel faaliyetlerin önemli bir parçası konumundadır. Yaratıcılık, işlerin yürütülmesinde yeni ve daha verimli yöntemler geliştirmede önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Rekabetin giderek yoğunlaştığı küresel bir ortamda operasyonel yöntemlerin verimliliğini arttıracak veya maliyetleri azaltacak her yeni fikir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çok önemli görülmektedir (Şimşek, 2002: 306). Bilgi seviyemiz, tecrübelerimiz ve karar verme yeteneğimiz ne kadar güçlü olursa olsun farklı fikir ve önerilere ihtiyaç her zaman çok büyüktür (De Bono, 1996: 97).

Yaratıcılık, geçmişten edinilmiş birikimlerin, tecrübelerin ve kavramların farklı şekillerde değerlendirilerek kombinasyonu ile farklı bakış açılarına dönüştürülmesi sürecidir. Böylelikle mevcut bilginin yeniden üretilmesi veya özgün yapıtların ortaya çıkması sağlanabilmektedir. Yaratıcılığın özünde bir sorunun analizi, değerlendirilmesi, özgünlük ve farklılık yer alır. Yani yaratıcılıkla, mevcut düşünce, fikir ve etkileşimlerin farklılaştırılması amaçlanmaktadır. Yaratıcılık, temelde özünde bireysel özgürlüğün egemen olduğu bir karakter yapısını, entelektüel birikimi ve hayatı anlama yeteneğinin barındırır (Çellek, 2002: 1). Yaratıcılık; bir eylem gerçekleştirme veya bir varlık oluşturma sürecidir (May, 1998: 63).

Yaratıcılık tanımlanırken yaratıcı bireyin kişilik özellikleri ve çevresel şartlar göz önünde bulundurulurken, takip edilmesi gereken bir süreç olduğu da unutulmamalıdır (Yavuz, 1989: 9). Yenilikçilik için yaratıcılık şarttır, fakat organizasyonel kültür de yaratıcılığı beslemelidir ve rekabet başarısına işletmeyi yönlendiren yenilikçiliğe dönüştürmelidir (Higgins, 1995: 43). Yaratıcılık tanımlarının ortak temalarını aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Barker, 2002: 39):

- Yaratıcılıktan çoğu zaman özel veya sıra dışı bir özellik olarak bahsedilir. Yaratıcılık insanın sahip olduğu en gizemli ve analiz edilmesi gereken özelliktir.
- Yaratıcılık genellikle karar verme ve problem çözme ile ilişkili olarak görülür. Genellikle zihinsel bir işlev olarak adlandırılır. Kafalarda yapılan bir şeydir ve nadiren fiziksel eylem veya nesnelerle bağlantılı olarak düşünülür.
- Bir düşünce biçimi olarak ele alındığında, yaratıcılık çoğu zaman mantığa ters gerçekçilikten uzak bir şey olarak tanımlanır. Yaratıcı olmak, genel kabul görmüş bir konu hakkında alışlagelmişin dışında fikir geliştirmek demektir.

2.1. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Örgüt yapısı araştırmalarında, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramlar bireysel ve örgüt bağlamında sıklıkla ele alınan bir konudur. Örgütsel bağlamda, bireylerin ve grupların örgüt içerisinde bulunmaları ve örgüte fayda sağlayacak biçimde davranış geliştirmeleri bazı özellikleri de yanında getirmektedir. Açık sistem olan örgütlerde çevresel etkileşim farkındalığı çok önemlidir. Örgüt diğer örgütler ile kendisini sürekli olarak kıyaslar ve rekabet ederken bu durum sürdürülebilir bir gelişimi de yanında getirir. Örgüt içerisinde en üst kademede yer alan yöneticiden, en alt kademede görev yapan çalışana kadar ker birey örgütün sürdürülebilirliği üzerinde farklı katkılar sağlar (Yeloğlu, 2007: 134).

Örgütte açığa çıkarılan bireysel yaratıcılık potansiyelinin örgütsel amaçlara hizmet edebilmesini ve etkin kullanımını sağlamak üzere şekillendirilmesi, işlenmesi, yapılandırılması ve amaca yönelik bir hareket olarak organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde “yaratıcı süreç” olarak tanımlanabilecek bu oluşumun en iyi şekilde işlemlerini sağlamak ve gerçekten etkin kılabilmek üzere “özendirilmesi”, “yönlendirilmesi”, “ödüllendirilmesi” olmak üzere üç temel bileşenle bir arada bulunması gerekir (Caode, 2002: 126).

Şekil 1. Yaratıcı Sürecin Bileşenleri Kaynak: Coade, 2002: 126

Şekilde görüldüğü gibi örgütsel faktörler ile desteklenen yaratıcılık sürecinin tamamlanması ile birlikte yaratıcı fikirler ortaya çıkarılır. Stein, yaratıcılık sürecini üç aşamada incelemiştir; varsayım oluşturulması, hazırlık aşaması ve bir plan oluşturulması ilk aşamayı oluşturmaktadır. İkinci aşama varsayımın gerçeğe uygunluğunu belirlemek için araştırma, deneme ve ölçme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Son aşama elde edilen bulgu veya çıktıları sunarak diğer kişilerin tepkilerinin ölçülmesinden yani iletişimden oluşmaktadır (Yavuz, 1989: 11).

Harmon’a göre yaratıcılık sonucunda farklı bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir. Bu şey, bir fikir, bir nesne, yeni bir şekil, yapıt ya da eski bilinenlerin farklı bir kombinasyonu veya düzenlemesi olabilir. Gerekli olan yeni yaratılanın, ne olursa olsun bir sorunun çözümlenmesine yardım etmesi, katkıda bulunmasıdır. Haris ise, yaratıcılığı altı aşama altında açıklamıştır; ihtiyacı belirleme, araştırma yapma, detaylı olarak düşünme, çözümler geliştirme, çözümlerin uygulanabilirliğini saptama ve fikirleri faaliyete dönüştürme (Yıldırım, 1998: 10-41).

Yaratıcılık her bireyin doğumundan itibaren sahip olduğu bir nitelik olmakla beraber birçok araştırmada da değinildiği gibi çoğu bireyde kendini hiç gösterememektedir. Bu nedenle örgütlerin bu farkındalık ile yaratıcılık sürecini destekleyecek bir iklim oluşturmaları bir zorunluluktur.

2.2. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık bireysel bir işlev olmak ile birlikte, örgütleri de bireylerin oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerinde temel özelliklerinden biri olarak görülebilir. Çünkü örgütler de yönetici ve çalışanları doğrultusunda belli kimliklere sahip organik yapılardır. Bu bölümde önce bireysel boyutu ve ardından örgütsel boyutuyla yaratıcılık kavramları incelenecektir.

Bireysel Yaratıcılık

“Yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin fikirler geliştirme, bu fikirleri değiştirme ya da yeniden sinama ve sonucu başkalarına iletmektir” (Sungur, 1997: 13).

Her insanın özünde yaratıcılık vardır. Bunu anlayabilmek için, erken çocukluk dönemindeki bireylerin tek başlarına veya arkadaşları ile birlikte oynadıkları oyunların gözlenmesi yeterlidir. Birey bu dönem oynadığı oyunlarda oldukça yaratıcı ve farklı keşifler içerisindedir. Ne yazık ki yaratıcılık özellikleri var olan bu çocuklar büyüdükçe, çevreden öğrenilmiş duygu ve etkilerle yaratıcı yeteneklerini başka bir takım özelliklerinin gerisinde bırakmak zorunda kalırlar (Rawlinson, 1995: 13). Amabile’in (1996: 1156)’de sunduğu yenilik modelinde bireysel faktörlere önemle yer vermiş ve bireysel yaratıcılığın yenilik için temel teşkil ettiğini belirtmiştir. Bireysel yenilik olmadan örgütsel yenilikler de olmayacaktır.

Yaratıcılık var veya yok şeklinde tanımlanmak yerine, kişiye ve çevresel şartlara bağlı olarak farklı düzeylerde değerlendirilmesi gereken bir özelliktir. Yaratıcılık aynı zamanda öğrenilebilen ve ya geliştirilebilen bir özelliktir. Yaratıcılık yönünü geliştiren bireyler günlük yaşantılarında bile farklılıklar yaratarak yaşamlarını zenginleştirebilirler (Yıldırım, 1998: 22). Yaratıcılık yeteneğine sahip olan kişiler diğerlerine kıyasla farklı fikirlere sahiptirler ve daha esnek ve özgür bir düşünce tarzları vardır. “Yaratıcı bireyler hem kararlarında hem de sosyal değerlerinde bağımsızdırlar” (Akat vd., 2002: 436).

Yaratıcı düşünme yeteneğinin geliştirilmesi de yaratıcılığı tetikleyen önemli bir etkidir. Yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirmek için eğitimler verilmesi, beyin fırtınası gibi faaliyetler yürütülmesi yaratıcılığı olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler iş ortamındaki iklim ve uygulamalar ile yaratıcılığın bileşenlerini iyi ya da kötü yönde etkileyebilirler. Marşap (1999)’a göre yaratıcı birey aşağıdaki özelliklere sahiptir (Marşap, 1999: 59);

- Çevresindeki sorunlara duyarlı, araştırmacı ve meraklı olmak,
- Bir konuda birden çok fikir geliştirebilmek,
- Özgün ve işlevsel fikirler geliştirebilmek,
- Farklılığa açık olmak,
- Bir fikirden diğerine kolay akabilmek,
- Değişime açık olmak,
- Analiz ve sentez yeteneğine sahip olmak,
- Karmaşık ilişkileri kontrol edebilmek, ilişki kurabilmek,
- Bulguları değerlendirebilmek ve yorumlayabilmek.

Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılığı uygulayabilmek için öncelikle doğru anlamak çok önemlidir. Yaratıcılık faaliyetlerinin maliyeti yüksek olmak ile birlikte, örgütlerin başarısı, gelişmesi ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir (Akat vd., 2002: 438). Örgütlerde yaratıcılığı doğru yönetebilmek için konunun önemini farkında olan bir liderlik

zorunludur. Örgütlerdeki yöneticiler örgütsel yaratıcılığı örgütün her kademesinde geliştirmek için çalışmalıdırlar.

Örgütlerde yaratıcılığı yok etmeyip, geliştirecek uygulamaları aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Amabile, 1998: 78-87):

- Yaratıcılığı hızlandırmak için yöneticilerin yapması gereken şeyler arasında belki de en etkilisi ve basiti insanların doğru işte çalıştırılmasıdır. Böylece hem kişinin uzmanlığı ve yaratıcılığına uygun iş yapmasını sağlayabilirsiniz hem de içsel motivasyonunu harekete geçirebilirsiniz.
- Çalışanlara özgürlük vermek, onlara ulaşılması gereken sonuç hakkında değil, sonuca ulaşmak için kullanacakları yöntem konusunda özgür düşünme imkanı verilmelidir. Çerçevesi net çizilmiş özel stratejik amaçlar insanların yaratıcılığını daha iyi değerlendirecektir. Çalışanlara hangi dağa tırmanacakları değil dağa nasıl tırmanacakları konusunda özgür bırakırsanız daha yaratıcı olacaklardır.
- Yaratıcılığı etkileyen iki temel kaynak zaman ve paradır. O nedenle zamanı ve parayı doğru şekilde dağıtmak yaratıcılığı destekleyebilir de öldürebilir de. Yaratıcı fikirler oluşturmasını istediğiniz takımlar kuruyorsanız en önemli şey bu takımların tasarlanmasıdır. Yani sahip oldukları farklı perspektif ve birikimlerle birbirini karşılıklı olarak destekleyen gruplar kurmanız gerekir. Böylece daha yaratıcı düşünceler ortaya çıkacaktır. Takımlar ne kadar heterojen olursa yaratıcılıkları o derece artacaktır.
- Yöneticilerin büyük bölümü çok meşguldür. Bu nedenle başarıyı takdir etmeyi bir kenara bırakırlar. Bu ise yaratıcılığın en büyük düşmanlarından biridir. Yaratıcılığın motivasyonu için teşvik araç ve yöntemlerinden faydalanmak gereklidir. Üst yönetimin desteği yaratıcılığı artıracaktır. Ancak, yaratıcılık asıl bütün organizasyonun desteği sağlandığında artar.

Örgütsel yaratıcılığı doğru yönetebilmek için organizasyonun yapısı revize edilmeli ve görev tanımlarını geliştirilmelidir. Örgütsel yaratıcılık için çalışanların entelektüel birikimin artırılması, eğitim imkanlarının geliştirilmesi, bireylerin cesaretlendirilmesi gereklidir (Marşap, 1999: 51). Yaratıcılık, yeniliği başarılı olarak uygulamanın başlangıç noktasıdır ve örgütsel açıdan yeni düşünce sistemleri ile birlikte örgütü ilgilendiren konularda somut çıktılar geliştirilmesi ve üretilmesini sağlar. Bu bakımdan yaratıcılık, örgütsel performansı arttıracak yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde son derece önemli bir rol oynar (Coade, 2002: 19). Örgüt içerisinde yaratıcılığın var olması ve desteklenebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması önemlidir.

Yaratıcı düşünme tekrar gerektiren, yineleyici bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılığı geliştirmenin en iyi yöntemi ortaya atılan yeni bir fikir üzerine yapılan eklemelerin sayısını olabildiğince arttırmaktır. Bu durum yenilikçi düşüncelerin giderek artmasını sağlayacaktır (Buzan vd., 2001: 257). Woodman vd. (1993: 293) örgütsel yaratıcılığı, belirli bir sosyal yapı içerisinde bir arada çalışan kişiler tarafından geliştirilen değerli, faydalı, yeni ürün, hizmet veya yöntem olarak tanımlamaktadır. Yani yeniliği oluşturmakta yaratıcılık bir kaynak olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2. Örgütsel Yaratıcılığı Sağlayan Koşullar Kaynak: Coade, 2002: 16

Şekilde de görüldüğü gibi bireyin yaratıcılığı çok önemli olmakla birlikte örgütte bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarabilmesi için örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaracak iklim ve koşulların oluşturulması da çok önemlidir. Bireyin örgütte yaratıcılığını etkin olarak kullanabilmesi için bireylerin fikirlerini çekinmeden ortaya koyabildikleri, yaratıcılığın net olarak tanımlandığı, gerektiğinde ödüllendirildiği bir ortam sunulması gerekmektedir.

Örgütsel yaratıcılık, mevcut teknolojik, sosyal, organize, bilgi sağlayıcı veya fiziksel sınırların ötesine geçmeyi gerektirebilir. Bu doğrultuda üç değişik yaratıcılıktan söz edilebilir: mevcut şeyleri tanımlamak, farklı şeyleri bir araya getirmek veya olmayan şeyleri yaratmak (Kovancı, 2001: 240). Yaratıcı birey ile yaratıcı örgütün özellikleri birbirine benzerdir. Bu çerçevede yaratıcı bir örgütün temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akat vd., 2002: 442):

- **İletişim kanalları açıktır;** Örgütteki fikir alış veriş ve bunların değerlendirilmesi için belirlenmiş esaslar mevcuttur. Örgütün tüm paydaşlar ile ilişkileri teşvik edilmekte, böylelikle örgütün çevre ile etkileşimi sağlanmaktadır.
- **Örgüt, bünyesinde yer alan değişik özellikteki bireylerden faydalanır,**
- **Terfiler yeterlilik esasına göre yapılır;** Öne sürülen fikirler sadece yeterlilik esasına göre değerlendirilir. Statüye ve görüşlerin nasıl oluştuğuna dikkat edilmez.
- **Temel araştırmaya yatırım yapar;** Uzun dönemli ve esnek planları vardır. Yeni fikirlere önem verir, önyargıları olmaz, her fikre bir şans tanır.
- **Merkeziyetçi olmayan bir yapıya sahiptir;** Hataları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar, risk alır ve toleranslıdır. Çalışanlar farklı görüşlerini rahatlıkla beyan edebilir ve tartışabilirler.
- **Özgün ve değişik amaçları vardır;** pazarda yer alan diğer örgütleri takip etmekten hoşlanmaz. Farklı görüşlerin oluşabileceği bağımsız üniteler ve fırsatlar yaratır.

Her şeyden önce örgütsel yaratıcılık için unutulmaması gereken, örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin yaratıcı yeteneklerini kullanmaktır.

2.3. Yaratıcılık ve Yeni Fikirler Üretme

Örgütlerde yeni fikirler önemli ölçüde örgüt ile çevresi arasında insan kaynağı ve bilgi alışverişine bağlıdır (Şimşek, 2002: 308). İnsanlar genellikle, yaratıcılığın doğal bir sonuç olarak beraberinde yenilikçiliği getirmesini beklerler. Oysa yaratıcı bireyler genellikle fikir geliştirdikten sonra fikirlerinin denemesi ve yaygınlaştırılması kapsamında çaba harcamayıp bunları diğerlerine bırakmayı tercih ederler. Bazen yeni fikir müşterilerin hayal bile edemeyeceği hatta istemeyecekleri bir ürün veya hizmet sunumuna yönelik olabilir. Bu nedenle müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi, müşterinin sosyal, teknolojik ve ekonomik çevresel şartlarının doğru anlaşılması gereklidir. (Kovancı, 2001: 240, 241). Bu nedenle örgüt yöneticileri dış çevre ile sürekli etkileşim halinde olmalı ve değişimleri doğru takip etmelidirler. Örgütler yaratıcı düşünceyi arttırmak için çalışanlar teşvik edilmeli ve çalışanlara farklı işler yapabilme imkanı sunulmalıdır. Günümüzde yaratıcılıktan ödün veren bir örgütün varlığını sürdürebilmesi oldukça zordur (Marşap, 1999: 23).

Şimşek (2002: 308)'e göre, örgütü destekleyen dış kaynaklar (tedarikçiler, danışmanlar ve eksperler) yeni ürünler, farklı uygulamalar, süreçler veya diğer gelişmelerden örgütü tam zamanlı bilgilendirebilecekleri için yaratıcılık ve yenilikçilik için önemlidirler. Örgüte yeni alınan bireyler de önemli birer yaratıcılık kaynağıdır. Mevcut personel ile yeni personelin bir arada çalışması mevcut işlere farklı bir bakış açısı geliştirmek için önemlidir.

2.4. Yaratıcılık ve Sorun Çözme

İşletmeler yaratıcı sorun çözme noktasında işletme körlüğünün yaratabileceği sıkıntıları gidermek açısından dış kaynaklardan (mentor, danışman, koç) faydalanmayı tercih edebilmektedirler. Bazı durumlarda sorun çözmede ihtiyaç duyulan yenilikçi ve yaratıcı fikirler örgüt dışından edinilmeye çalışılabilir (Şimşek, 2002: 308). Ancak uygulamada örgüt bireylerinden gelen fikirler doğrultusunda sorunların çözümünün daha başarılı olduğu görülmektedir. Örgütte yer alan bireyler, etkili bir güdüleme stratejisi ile sorun çözmeye yönelik önemli fikirler üretebilir ve sorun çözme uygulamalarında kullanıma sunabilir. Çünkü örgütte yer alan bireyler ortam şartları ve genel uygulamalar konusunda sahip oldukları deneyim ve uzmanlıkları çözüm üretmede etkin olarak kullanabilirler.

Sorun çözme önemli bir beceridir ve sorun çözme süreci tepkiseldir. Sorun istenmeyen bir durum iken, çözümü normal duruma dönülmesidir (Yıldırım, 1998: 150). Sorun çözmeye yönelik başarı, sorun çözmeye yönelik yaratıcı teknikleri bilimsel ve sistematik olarak uygulayabilme ve kullanabilmeye bağlıdır. Bu noktada yöneticinin temel görevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik ilkeler öncülüğünde hızlı, seri, esnek, etkili, kaliteli ve verimli biçimde çözmektir (Marşap, 1999: 64). Örgüt yapısında esnek olmak, yönetimin tam desteğini sağlamak, örgütün kademeleri arasında etkin iletişimi sağlamak, çalışanların örgütü ve hedeflerini doğru anlamasını sağlamak, başarısızlıkların da kabul edilebildiği bir ortam sağlamak yaratıcı bir sistem oluşmasını sağlayacaktır (Kovancı, 2001: 246-248).

2.5. Yaratıcılığın Sonuçları

İşletmeler uzun dönemde yaşamını sürdürebilmek, kar elde edebilmek ve topluma fayda sağlayabilmek amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren örgütlerdir. Bu hedefler doğrultusunda işletmede yer alan bireylerin yaratıcılık yeteneğini örgütsel yaratıcılığa dönüştürerek fayda yaratmak işletmenin amaçlarındandır. Bu bağlamda yaratıcılık işletme bazında düşünüldüğünde beklenen bazı sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır (Sefertzi, 2000: 5):

- Yeni ürün ve süreç fikirlerine yönelik yenilik,
- Ürün ve hizmetlerde sürekli iyileşme
- Üretkenlikte artış,
- Verimlilik artışı,
- Hız,
- Esneklik
- Ürün ve hizmet kalitesinde artış
- Yüksek performans

Yaratıcılık, bireysel ve örgüt bazında çift yönlüdür. Yaratıcı bireyler yaratıcı örgütleri doğurduğu gibi yaratıcı örgütler de yaratıcı bireyleri doğurur. Ancak yaratıcı düşünce bazı durumlarda zararlı etkilere de yol açabilir. Fikir hırsızlığı bu duruma verilebilecek en iyi örnektir. Bu nedenle, durum biraz daha makro boyutta incelendiğinde, bir örgüte ait yeni ürün, süreç, sır ya da teknolojilerin yasal olmayan yollarla başka örgütlere taşınması oldukça olumsuz bir durumdur. Bu nedenden dolayı “yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulamaya konması” konusu biraz daha irdelenmesi gereken ve ortaya çıkan sonuçların etkin bir biçimde korunmasını gerektiren bir konudur (Clark and James, 1999). Karcioğlu ve Kaygın (2013) çevre koşullarının rutin faaliyetleri zorlaştırması, belirsizlik ve risk durumunun daha da belirgin hale gelmesinin işletmeleri yaratıcılığa ve yeniliğe daha çok önem vermeye zorladığını belirtmektedirler.

İşletmelerde yaratıcılığın desteklenmesi ve yaygınlaştırılması için örgüt iklimi, liderlik stili, örgüt kültürü, kaynaklar, yetenekler ve organizasyonun yapısı göz önünde bulundurulması gereken etkenlerdir. Araştırmacılara göre bu faktörler bireysel ve örgütsel yaratıcılığın arttırılmasında önemli şartları oluşturmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık için uygun bir çalışma ortamı, fikir beyan etme özgürlüğü ve katılımı gerektirmekle birlikte performans standartlarının belirlenmesini ve tarafsız olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Örgütsel yaratıcılığı besleyip geliştirmek isteyen liderler etkin çalışma grupları oluşturup gruplar içindeki bireylere açık ve güven temelli bir iletişim ortamında birbirlerini yapıcı ve destekleyici yönde fikir üretmeye teşvik etmelidir. Bunun yanında işletmelerde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt kültürünün yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen şekilde oluşturulması çok önemlidir (Keskin, 2005: 2).

Bu bağlamda değişen pazar ve rekabet şartlarında ayakta kalmak isteyen işletmeler yenilikçiliğin önemini anlamalı ve yenilik üretmenin de yaratıcılık faktörü olmaksızın gerçekleşemeyeceğini bilmelidirler. Yani uzun dönemli işletme hedefleri için örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesi kaçınılmazdır. Örgütsel yaratıcılığın teşvik

edilmesiyle ürün ve hizmet iyileştirmelere yönelik yenilikçi fikirler artacak, böylelikle de işletme performansında iyileşmeler sağlanabilecektir.

3. Öneri geliştirme Sistemi

İşletmelerin ortak sorunlarından biri hızla değişen ortam koşullarından zarar görmemek ve hatta faydaya dönüştürebilmek için performanslarını geliştirme ihtiyacıdır (Basadur & Gelade, 2003: 22). Performans iyileştirmede önemli bir kaynak çalışanlardan gelen yaratıcı fikirlerdir. Yenilik süreci yaratıcı fikir ile başlayan ve bu fikrin kullanılabilir veya satılabilir bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürülmesidir (Duran & Saraçoğlu 2009: 68). Değişen küresel pazarlarda varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin en önemli aracı yeni fikirler üretecek insan kaynağıdır. Bu kaynağı doğru yönetebilmek için örgütte yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir liderlik şarttır (Yıldırım, 2017: 119).

Yaratıcılık işletmelerde çeşitli alanlarda problem tanımlama ve çözme noktasında da önemli bir araçtır (Basadur vd. 2000: 55). İşletmenin inovasyon ve operasyonel iyileştirmeye yönelik olarak sürekli gelişmesi etkin bir fikir yönetimi ile mümkündür. Problem çözme noktasından fikir havuzlarının doluluğu (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb. tüm kaynakların kullanımı) işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Boeddrich, 2004: 274). Çalışanlara yaratıcı yeni fikirlerin sadece dünya için yeni bir şey yaratmak demek olmadığı, mevcut problemlere yeni çözüm önerileri geliştirmenin de yaratıcılık olduğu (Fillis & McAuley, 2000: 15) anlatılmalıdır. Etkin bir öneri geliştirme sistemi için kavramlar çalışanlara mutlaka net bir şekilde anlatılmalıdır.

Amabile (1996)'da yaratıcılığın çoğu zaman doğru şekilde desteklenmeyerek öldürüldüğünü belirtmiş ve yaratıcılığı tetiklemek için motivasyon, ödüllendirme ve doğru değerlendirmenin önemine değinmiştir. Bazı işletmelerde yeni ve yaratıcı fikirler etkin değerlendirilememekte, uzun ve zaman alıcı değerlendirme süreçlerine tabii tutmaktadırlar (Amabile, 1996: 83). Sürekli değişen hedefler ve müdahale edilen süreçler de çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Amabile, 1996: 86). Bu kapsamda yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturmak ve çalışanların motivasyonlarını da artırıcı bir öneri geliştirme sistemi kurmak önemlidir.

Bireysel yaratıcılığı geliştirmek için; Arşimet tekniği, Kışkırtma tekniği, örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için beyin fırtınası, nominal gruplar tekniği, Delphi tekniği, Gordon tekniği, Philips 66 Buzz tekniği gibi yöntemler (Okakın ve Ayvacioğlu, 2014: 290) mevcuttur. Öneri geliştirme sistemi uygulamada işletmeler tarafından sıkça kullanılıyor olmak ile birlikte literatürde yeterince yer bulamamıştır. Ancak uygulamada işletmeler tarafından çeşitli isimler altında sıklıkla kullanılan yöntem yaratıcılık anlamında önemli bir kaynaktır. Öneri geliştirme sistemi bazı kaynaklarda da fikir üretme sistemi olarak da adlandırılmaktadır.

Öneri geliştirme sistemi işletmelerde yaratıcı düşünme iklimi oluşmasında büyük katkı sağlayan, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttıran önemli bir araçtır. Yaratıcı birey ya da örgütün içinde yer aldığı çevrenin yapısı, sosyal iklim, görev ve modeller, karar verme süreci ve gruba ait diğer süreçler yaratıcılık performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bunun yanında bireye ait kişisel özellikler ve duygusal yapı, teknik ve sosyal beceriler ve motivasyon durumu da yaratıcılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Çevresel ve bireysel faktörlerin etkisi altında ortaya çıkan yaratıcı fikirler işletme operasyonlarında iyileşmeler, yeni ürün ve hizmetler üretilmesi ve bunları ticarileştirilmesi, yeni iş geliştirme fırsatlarının

ortaya çıkarılması, artan müşteri memnuniyeti ve değişen çevreye ayak uydurabilme gibi pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumun farkına varan işletmeler çalışanlarını önemli bir kaynak olarak görüp onlardan gelecek fikirleri doğru değerlendirme süreçleri ile uygulamaya koyarak önemli başarılar elde etmektedirler.

Önceleri çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla uygulanan öneri sistemleri günümüzde operasyonel iyileştirmeler, zamandan ve maliyetten tasarruf, kalitede artış, yeni ürün ve süreç iyileştirmeleri gibi faydalar sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Öneri sistemlerini başarı ile kullanan işletmelere örnekler şunlardır (Yavuz, 2014):

- Toyota 1951 yılında uygulamaya başladığı öneri sistemiyle 16,2 milyon öneri topladı. Öneri geliştirmeyi bir işletme kültürüne dönüştüren Toyota'nın sistemi yürütmekteki başarısı oldukça önemlidir.
- IBM personeline "ThinkPlace" adı altında çalışanların kendilerini rahat hissedip düşünebilecekleri bir düşünme ortamı yarattı. 90.000 kişi aşan katılım sonunda 100 adet fikir uygulamaya değer görüldü.
- İş Bankası "Bir teklifim var" adı altında kurduğu öneri geliştirme sistemi ile çalışanlarını daha yaratıcı ve katılımcı olmaya teşvik etmektedir. Ayda ortalama 300-400 önerinin geldiği sistemden son 3 yılda 400 civarında fikir uygulamaya alınmıştır.
- Arçelik "Fikir Bankası" adını verdiği öneri sistemi ile her yıl ortalama 150-200 fikir ve bu fikirler doğrultusunda onun üzerinde patent başvurusu yapmıştır. Çalışanlarına uyguladığı öneri geliştirme sisteminin faydalarını yaygınlaştırmak amacıyla Arçelik bayilerinden gelecek öneriler için de bir sistem oluşturmuştur.
- Ülker Grubu 1990 yılından bu yana "Akıl Küpü" adı altında bir öneri sistemi uygulamaktadır. Akıl küpüne atılan fikirler doğrultusunda bir çok yeni ürün hayata geçirilip bir çok iyileştirmeler yapılmıştır.
- DHL "Öneriyorum" adı altında uyguladığı öneri geliştirme sistemi ile ayda ortalama 40 adet çalışan fikri toplamaktadır. Öneriler aylık olarak değerlendirilip ödüllendirilirken her yıl sonunda gelen öneriler yine çalışanların oylaması ile değerlendirilip büyük ödüle hak kazanmaktadır.

4. Yöntem

Çalışmanın amacı uygulamada kullanımı giderek yaygınlaşan ancak literatürde sınırlı olarak yer alan öneri geliştirme sisteminin hayata geçirilme sürecinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda uygulamalı araştırma yöntemi tercih edilerek örnek olay araştırması gerçekleştirilmiştir.

Öneri geliştirme sistemi konusunda çok araştırma yapılmamış olmak ile birlikte işletmeler genellikle sistemin sonuçları ve faydaları üzerine beyanlar vermektedirler. Bu çalışmada sistemin kuruluş süreci ve karşılaşılan problemlerin tanımlanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda atıştırmalık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede öneri geliştirme sisteminin kuruluş aşaması incelenmiştir. İşletme bünyesinde 1000 personel (240 beyaz yaka, 760 mavi yaka) çalışması sistemin işletmede önemli bir yaratıcı insan kaynağının varlığının göstergesidir. Personelin çoğu zaman kendi arasında konuştuğu ancak yönetime karşı dile getiremediği istek / şikayet / önerilerini sunabildiği bir platformun işletmenin inovasyon performansına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Ancak sürecin işletme bünyesinde yerleştirilmesi, çalışanların gerekli bilgi seviyesine ulaşması, değerlendirme yöntemlerinde adaletin sağlanması ve sistemin

sürdürülebilirliğinin sağlanması aşamaları beklenen hedefleri karşılamak noktasında önemlidir.

4.1. İşletmenin Tanıtımı

Saray Bisküvi 1961 yılında Karaman’da misafir şekerleri, Toffee şekerler, akide şekeri ve lokum üretimiyle faaliyetlerine başlamıştır. 1981 yılında SARAY markası tescillenmiş ve işletmemiş 400’ü aşan ürün gamıyla faaliyetlerini geliştirmiştir. İşletmenin temel stratejileri, insan, inovasyon, büyüme, marka ve tedarik zinciri çerçevesinde oluşmaktadır. İşletmenin atıştırmalık sektöründe devam eden üretim faaliyetleri doğrultusunda mevcut ürünleri; kek, gofret, bisküvi, şekerleme, çikolata ve kraker vb.dir.

Saray Bisküvi’nin rekabette avantaj sağlayan ana yetkinlikleri; güçlü kurumsal yapısı, insan kaynaklarına verdiği önem, değişime ve gelişime açık olması, yenilikçi bakış açısı, küresel pazarlarda yer alabilmesi, farklı kategorilerde ürün geliştirme süreçlerinin hızlı ilerleyişi ve karar alma mekanizmasının güçlü oluşudur. Yurtiçi ve yurtdışında farklı müşteri segmentlerine uygulanan farklı pazarlama politikaları işletmeye önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ancak kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, aile işletmesi yapısı en önemli dezavantajıdır.

İşletmenin vizyonu; “Güçlü, dinamik ve yenilikçi olmayı ön planda tutan, güven veren bir dünya şirketi olmak “tır. Saray Bisküvi, bir dünya markası olma vizyonu doğrultusunda tüm dünyada marka stratejisini etkin olarak kullanarak fiyat rekabetinin ötesine geçebilmeyi hedeflemektedir. İşletmenin, dünya üzerinde bölgesel ve hatta ülke bazında büyük farklılıklar gösteren atıştırmalık sektöründe bulunması yurtdışı pazarları çok iyi analiz etmesini ve alacağı tüm aksiyonları bu verilere dayandırarak planlamasını gerektirmektedir. Küreselleşen dünyada rekabet gücünü artırabilmenin en önemli yolları pazarı takip edebilmek, pazar şartlarına adapte olabilmek ve pazarın ihtiyaçlarına kalite, maliyet ve hız faktörleri çerçevesinde cevap vermektir. Saray Bisküvi bu şartları karşılayabilmenin inovasyon ve Ar-Ge altyapısını geliştirilme ile mümkün olabileceğinin bilincindedir.

Saray Bisküvi’de ürün geliştirme çalışmaları hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmekte ve çok başarılı ürünlere imza atılıyor olmak ile birlikte bir inovasyon kültürünün varlığından söz edilememektedir. Birçok işletme veya bireyin algıladığı şekilde burada da Ar-Ge veya Ür-Ge ile inovasyon aynı şeymiş gibi düşünülmektedir. Bu algıların değişmesi ve işletmede yaratıcı bir örgüt iklimi yaratılarak inovasyon kültürü oluşturulabilmesi en önemli ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç doğrultusunda işletmede “Fikir Fabrikası” adı altında bir öneri geliştirme sistemi oluşturulması ve bu doğrultuda tüm çalışanlara yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturulması hedeflenmiştir.

4.2. Saray Bisküvi’de FİKİR FABRİKASI Öneri Geliştirme Sistemi’nin Hayata Geçirilmesi

Saray Bisküvi’de 2017 yılında, operasyonel süreçleri iyileştirmek, inovasyon kültürünü yaygınlaştırmak, derinleştirmek ve sürekli kılabilmek amacı ile yenilikçi fikirleri canlandıran, yenilikçi faaliyetleri teşvik eden bir iklim hazırlamak üzere, beşeri sermayenin (çalışanların bilgi, beceri ve hünerlerinin) yenilikçiliğin temel unsuru olduğunun bilinci ile FİKİR FABRİKASI projesi hayata geçirilmiştir. Süreç meşakkatli bir ön hazırlık ve uygulama sürecinde karşılaşılan olumsuz durumlar doğrultusunda

revizyonlardan geçirilerek uygulama bulmuştur. Bu kapsamda geliştirilen öneri geliştirme süreci aşağıdaki aşamalarda uygulanmıştır.

- Departman yöneticilerinin katıldığı bir toplantı düzenlenerek öneri geliştirme sisteminin nasıl olması gerektiği konusunda beyin fırtınası çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Böylelikle her departmanın sisteme katkı sağlaması ve dahil olması hedeflenmektedir.
- Yapılan ön çalışmalar doğrultusunda sistemde rahavet yaşanmaması ve sistemin sürekli canlı tutulması amacıyla öneri geliştirme sisteminin güdümlü biçimde yönetilmesi tercih edilmiştir. Güdümlü sistem ile çalışanların belirli konularda fikir geliştirmesi yönlendirilebilecek ve daha fazla fikir toplanabilecektir.
- Öncelikle öneri konusunun belirlenmesi için departman yöneticilerinden konu önerileri toplanmakta ve öneriler yönetim kuruluna raporlanmaktadır. Böylelikle departmanlar ve üst yönetim için önemli görülen ortak konuların belirlenmesi hedeflenmektedir.
- Yönetim kurulu departman yöneticilerinden gelen konu önerileri doğrultusunda seçim yaparak başlıkların önem sırasını belirlemektedir. Böylelikle sistemin işletme stratejileri ile paralellik göstermesi sağlanmaktadır.
- Belirlenen öneri konusu her ayın ilk haftası afişler, platform ve tüm çalışanların görebileceği duyuru panoları aracılığıyla duyurulmaktadır.
- İşletmenin tüm çalışanları belirlenen konu (tespit ettikleri farklı bir sorun veya öneri de olabilir) doğrultusundaki önerilerini tesislerdeki öneri ekranları, mail adresi, bilgisayarlardaki Fikir Fabrikası öneri servisi kısa yolunu kullanarak iletmektedirler.
- Bilgi işlem departmanında toplanan fikirler değerlendirilerek işletmenin stratejik amaçları çerçevesinde sınıflandırılmaktadır. Böylelikle değerlendiriciye doğru puanlama yapabilmesi için bilgilendirme sağlanmaktadır.
- Her ayın sonlanmasıyla birlikte bir önceki ayın önerileri dosyalanarak Ar-Ge ve İnovasyon Kurulunda değerlendirilmektedir.
- Öneriler Ar-Ge ve İnovasyon Kurulu üyelerine puanlamaları için iletilirken fikir sahiplerinin bilgileri ve diğer değerlendiricilerin puanlamaları gizlenmektedir. Böylelikle puanlamada tarafsızlığın sağlanması garanti altına alınmaktadır.
- Ar-Ge ve İnovasyon Kurulu üyeleri gelen önerileri değerlendirerek puanladıktan sonra sonuçları tekrar Bilgi İşlem Departmanı'na iletmektedir.
- Öneri değerlendirme sisteminde oylama ve puanlandırmada adaleti sağlamak için yapılan bir diğer önlem uygulaması da ağırlıklı puanlandırma yöntemidir. Gelen fikirler işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda sınıflandırılırken her bir hedefe verilmiş olan önem derecesi ile de çarpılmaktadır. Böylelikle hem fikre verilen puan, hem de fikrin fayda sağlayacağı işletme hedefine verilen ağırlık puanı sonucu belirlemektedir.
- Bilgi İşlem Departmanı gelen değerlendirmelerin analizlerini yaparak en yüksek puanı alan ilk üç öneriyi ayın 10. gününe kadar icra kuruluna sunmaktadır.
- İcra kurulu ayın altın fikrini belirlemektedir.
- Her ayın 15. gününe kadar ayın önerisi belirlenmektedir. Üst yönetimin de katıldığı bir tören ile ayın önerisini sunan çalışana hediyesi taktim edilmektedir.
- Öneri sistemi ile iletilen her proje ilgili bölümlere iletilmekte ve değerlendirilmektedir. Öneri sunan her çalışana bir teşekkür mesajı

gönderilmektedir. Böylelikle çalışana fikrinin önemsendiği belirtilmekte ve yeni fikirler göndermesi konusunda teşvik sağlanmaktadır.

- Ödül kazanmasa bile işletme açısından önemli olan görüşler projeye dönüştürülerek uygulamaya geçmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın uygulama bölümünde incelenen Saray Bisküviye ait öneri geliştirme sistemi olan “Fikir Fabrikası” çalışanların yaptıkları işler, yeni ürün, müşteri memnuniyeti, verimlilik, enerji tasarrufu gibi konularda ortaya koyabilecekleri önerileri bir fabrika gibi işlemeyi ve ürüne dönüştürmeyi hedeflemektedir. Öneri sistemi henüz çok yeni olmasına rağmen çalışanlar tarafından olumlu algılanmış ve 6 aylık bir süre sonunda toplam 220 adet çalışan önerisi toplanmıştır. Bunlar aylık olarak değerlendirilmiş ve başarılı bulunan öneri sahipleri yönetim temsilcilerinin de katıldığı törenlerde ödüllendirilmiştir. İşletme genelinde yeni fikirler geliştirme konusunda büyük bir heves yaratılmıştır. Sürecin sürdürülebilirliği konusunda işletme yönetiminin arzusu da artmıştır.

Çalışma literatürde henüz yeterince yer bulamamış ancak işletmelerde önemli uygulama örneklerine sahip öneri geliştirme sisteminin kurulum ve etkin yönetilmesinin temel unsurlarının anlaşılması amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma doğrultusunda sistemi uygulamak ve geliştirmek isteyenlere öneriler şunlardır:

- Öneri geliştirme sistemi sadece fikirlerin bir araya toplanması veya çalışanların motivasyonun artırılması amacıyla uygulanmamalıdır. İş yapan kişiler yaptıkları işin daha iyi nasıl yapılabileceğini en iyi bilen kişilerdir. Önerileri doğru değerlendirildiğinde önemli ölçüde iş modelleri geliştirilip operasyonel performanslar geliştirilebilmektedir.
- Çalışanların aynı zamanda birer müşteri olduğu düşünülerek ürünler konusundaki fikirler doğru değerlendirildiğinde yeni ürün geliştirme ve müşteri memnuniyetini artırma konularında önemli atılımlar elde edilmektedir.
- Öneri geliştirme sisteminin çalışanlara duyurulmadan önce detaylı olarak planlanması önemlidir. Sistemin belirli bir program dahilinde yönetilmesi çalışanların güveni açısından çok önemlidir. Sürekli aksayan bir sistem çalışanları hayal kırıklığına itecek ve sistemden uzaklaştıracaktır.
- Öneri geliştirme sisteminde çalışanlarda adalet algısı çok önemlidir. Adil bir puanlama sistemi ile hak edene gerekli takdirin sunulması sistemin sürekliliği için önemlidir.
- Çalışanların öneri geliştirme konusunda belirli bir konu etrafında güdümlenmesi önemlidir. Serbest bırakılan sistemlerde bir süre sonra çalışanlar öneri sunmayı bırakmaktadırlar.
- Öneri geliştiren her çalışana önerisinin önemli olduğu ile ilgili bir teşekkür mesajı iletilmesi çalışanların kendini daha önemli hissetmesini sağlayacaktır. Böylelikle yeni fikirler üretmek konusunda hevesi artacak ve sistemin sürekliliği sağlanacaktır.
- Çalışanların enerji verimliliği, zaman tasarrufu, fireler, müşteri odaklılık, öğrenen örgüt gibi konularda fikir üretmeye teşvik edilmesi bu başlıklara olan ilgiyi arttıracak ve çalışanların bilgilenmesi de sağlanacaktır. Bazen öneri sistemi öğretilmek istenen bir konuda bir araç olarak da kullanılmalıdır.

- Öneri geliştirme başlıkları her zaman işverenin çıkarlarını sağlayıcı yönde değil çalışanların veya toplumun da beklenti ve imkanlarını geliştirecek yönde seçilmelidir. Böylelikle çalışanların kendileri için de fikir geliştirmesi sağlanmalıdır.

Çalışmada görülmüştür ki yenilikçi ve yaratıcı öneri geliştirme sisteminin kurulumu kolay gibi görünse bile sistemin sürekliliğin sağlanması, örgütsel adalet yargılarının bozulmaması ve öneri konusu belirleme ve planlamanın önemi mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Başka işletmelerin kurduğu sistemler incelenmeli ancak taklit edilmemelidir. Her işletmenin kendi kurum kültürü ve örgüt iklimine uygun bir sistem kurması sistemin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında büyük öneme sahiptir.

Kaynakça

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Arenofsky, J. (2000). How to Put Creativity into Your Work Life. *Career Word*, Vol:29, Number: 1.
- Basadur, M., & Gelade, G. (2003). Using the Creative Problem Solving Profile (CPSP) for Diagnosing and Solving Real-World Problems. *Emergence*, 5(3), 22-47.
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 54-76.
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*. (Çeviren Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çeviren: Ahmet Kardam, Zülfü Dicleli). İstanbul: MESS Yayınları.
- Boeddrich, H. J. (2004). Ideas In The Workplace: A New Approach Towards Organizing The Fuzzy Front End of The Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 274-285.
- Buzan, T., Dottino, T. ve Isreal, R. (2001), *Akıllı Lider*, (Çeviren: Serdar Uçar). Alfa Basın Yayın, İstanbul.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment* (8. Edition). London: Prentice Hall International Inc.
- Clark, K. and James, K. (1999). Justice and Positive and Negative Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol: 12, No: 4.
- Coade, N. (2002), *Her Koşulda Yaratıcı Olmak- İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yeniliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz?* (Çeviren: Aydın Ekim Savran). İstanbul: Epsilon Yayıncılık (1. Baskı).

- Çellek, T. (2002). Yaratıcılığın Eğitimdeki Yeri. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi I.Ulusal Mezuniyet Sergisi ve Sempozyumu Bildiriler Kitabı*.
- De Bono, E. (1996). *Rekabetüstü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Fillis, I., ve & McAuley, A. (2000). Modeling and Measuring Creativity at The Interface. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 8-17.
- Higgins, M. ve Morgan, J. (2000). The Role of Creativity in Planning: The ‘Creative Practitioner’. *Planning Practice&Research*, Vol: 15.
- Higgins J. M. (1995). Innovate or Evaporate: Seven Secrets of Innovative Corporations. *The Futurist*, September-October.
- Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Fikirleri Geliştirmek için bir Teknik: TRIZ. *Strateji Bülteni*, Ocak-Mart.
- Karakuş, G. (2014), Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında İşletme Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:5.
- Keskin, H. (2005). Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi. *GYTE Bülten*, Haziran, Sayı: 9.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Matheson, D. ve Matheson, J. (1999). *Akıllı Örgüt – Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma* (Çeviren: Meral Güzel). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- May, R. (1998). *Yaratma Cesareti*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, Vol: 14, No: 2.
- Okakın, N. ve Ayvacioğlu, M. (2014) Kurumlarda Yaratıcılık Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), ss. 283-300.
- Rawlinson, G. J. (1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası* (Çeviren: Osman Değirmen) (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın.
- Sefertz, E. (2000). Creativity. Report Produced For The EC Funded Project.
- Serter, N. (1996). *Giydirilmiş İnsan Kimliği*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Sungur, N.(1997), *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7.Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1).
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), 109-120
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Woodman, R. W., Sawyer J. E., Griffin, R. W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol: 8, No: 2.
- Yavuz, Hande (2014). <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/sirketlerde-oneri-yagmuru> (Erişim Tarihi: 24.12.2017)

Suggestion Development System To Increase Organizational Creativity: A Practice In Snacks Production Sector

Güzide KARAKUŞ

Necmettin Erbakan University
Faculty of Aviation and Space Sciences
Aviation Management
Konya, Turkey
orcid.org/0000-0002-2897-7222
gkarakus@konya.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

There are different definitions in the literature about the concept of creativity. Clark and James (1999) describe creativity as being able to produce different and useful ideas except the usual ones. According to Higgins and Morgan (2000), creativity is the discovery and association of new ideas. According to Mumford (2002), creativity is not only about introducing new ideas, but also developing new solutions. According to Arenofsky (2000), creativity is not just an specific feature of artists. Everyone has creative features and some are better at using their creative features than others.

Creativity is a feature that should be assessed at different levels depending on the person and environmental conditions, rather than being defined as present or absent. Creativity is a feature that can be learned or improved at the same time. Individuals who develop creativeness can enrich their lives by creating differences even in their daily lives (Yildirim, 1998: 22).

An important resource to improve performance in businesses is creative ideas that come from employees. The innovation process begins with a creative idea and is complemented by transforming this idea into a product, service or process that can be used or sold (Duran & Saracoglu 2009: 68). The most important tool of businesses that want to maintain their presence in changing global markets is the human resource that will produce new ideas. In order to manage this resource properly, a leadership that supports creative ideas in the organization is essential (Yildirim, 2017: 119). Managers in organizations should work to improve organizational creativity at every level. In order for an individual to be able to effectively use his or her creativity, it is necessary to present an environment in which individuals can express their ideas without hesitation, where creativity is clearly defined and rewarded when necessary. At this point, the Suggestion Development System is an important tool.

The system of suggestion applied to provide employee motivation is now being used to provide benefits such as operational improvements, time and cost savings, quality enhancement, new product and process improvements. Suggestion development systems have been successfully implemented for many years in companies such as Toyota, IBM, İş Bank, Arçelik, Ülker and DHL.

Method

There are lots of studies on creativity in literature however there is not enough studies about suggestion development system. Similarly, while many large-scale businesses are voicing their successes thanks to suggestion development system, the extensivity of the system is very low. The purpose of this study is to contribute to the understanding of the suggestion development system which improves the concept of creativity and organizational creativity. In this context, a case study was conducted by applying applied research method.

The suggestion development system, which should be considered as an important resource for establishing a creative climate in enterprises, is not a very complex process. However, including the process to organization, employees' reaching the required level of knowledge, providing justice in evaluation methods and also providing sustainability are important steps.

The implementation of the suggestion development system has been examined on a business that produces in the snack sector. The labor of 1000 employees (240 white collar, 760 blue collar) in the enterprise is an indication of the presence of an important creative human community in practice of the system. It is aimed that a platform, where the staff can present the requests / complaints / suggestions that they often talk about but can not express to the management, offers significant contributions to the innovation performance.

Findings

In 2017, Saray Biskuvi put a project called FIKIR FABRIKASI (IDEA FACTORY) into practise knowing the reality that human capital (the knowledge, skills and abilities of the employees) is a key element of innovation in order to improve operational processes, revive innovative idea, popularize, deepen and sustain innovation culture, create a climate that stimulates innovative ideas. The suggestion development process developed in this context has been implemented in the following stages.

- Brainstorming about the needs of department managers and the suggestion development system,
- Making a decision to manage the suggestion system in a guided way
- Collecting the suggestions from department managers,
- Announcement of the proposed suggestion to the employees via posters, platforms, announcement panels in the first week of every month.
- All employees of the business are required to submit the suggestion in the direction of the identified issue (it might be a different problem or suggestion they have identified)
- Evaluation of the suggestions of the previous month in the R&D and Innovation Board after the completion of each month,
- Applying the weighted scoring method during the recommendation evaluation phase,
- Deciding the golden idea of the month by executive board

- Presenting a reward to the employee who offered the month's suggestion at a ceremony attended by the top management
- Passing on the recommendation proposed via suggestion system to the related departments and evaluation.

Discussion

In this study, the phasing-out stages of the suggestion development system, which is applied for the effective use of human capital in an enterprise, are examined. The suggestion development system "Fikir Fabrikası (IDEA FACTORY)" put into practice at Saray Bisküvi aims to process the suggestions about the things employees do, new products, customer satisfaction, efficiency, energy saving, decreasing wastage and customer orientation like a factory and turning them into a product. The suggestion system was perceived positively by the employees and a total of 220 employee suggestions were collected at the end of a 6 months period. These were evaluated on the monthly basis and the employers presenting successful suggestions were rewarded in the ceremonies attended by the management representatives. There has been great enthusiasm about developing new ideas across the enterprise. Business management's desire for sustainability of process has also increased.

It is seen in the study that even if the establishment of innovative and creative suggestion system seems easy, the importance of ensuring continuity of the system, not detracting from organizational justice and deciding and planning the suggestion issues must be taken into consideration. Systems established by other businesses should be investigated but not imitated. Establishing a system that is compatible with each organization's corporate culture and organizational climate has great prominence at the point of ensuring sustainability of the system effectively and efficiently.