

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETME İÇERİSİNDE İNOVATİF FİKİR
ÜRETMEYE ETKİSİ

SERAP IŞIK

TARAFINDAN

YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE
SUNULAN TEZ

İŞLETME ANABİLİMDALİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞUSTOS 2017

Tez Onay Sayfası

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Doç. Dr. Ali İhsan AKGÜN
Ana Bilim Dalı Başkanı

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER
Danışman

Jüri Üyeleri (ilk isim jüri başkanına ve ikinci isim danışmana aittir)

Doç. Dr. Ayşegül TAŞ (Çankaya Üni., İşletme)

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER (AYBÜ, İşletme)

Doç. Dr. Nilay SAKARYA (AYBÜ, İşletme)

(Unvanı adı ve soyadı) (Kurumu)

(Unvanı adı ve soyadı) (Kurumu)

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı Soyadı: Serap Işık

İmza:



ÖZET

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETME İÇERİSİNDE İNOVATİF FİKİR ÜRETMEYE ETKİSİ

Işık, Serap

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Hasan Engin Şener

Ağustos 2017, 105 sayfa

Bu çalışmada temel amaç, işletmelerde çalışan memnuniyetine etki eden olumlu ve olumsuz faktörler ele alınarak, çalışanların inovatif fikir üretmeye ilişkin etkilerini bütünlük süreçte en zayıf ve en kuvvetli halkalarıyla analiz etmektir. Bu amaç çerçevesinde konuyla ilgili olarak teorik bölümde kavramsal çerçeve, işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon literatürde incelenerek ortaya konmuştur. Bu araştırma 2015 yılı Aralık ayında gıda sektöründe görev alan iki özel kurum çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışanlara memnuniyetleri ve inovatif fikir üretimine ilişkin uygulamaları hakkında değerlendirme ve görüşleri sorulmuştur. Bu kurumlardaki aktif olarak görev alan 93 kişiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 20.0 programında analizi sağlanarak çıkan bulgular yorumlanmıştır. Ankete Türkiye’de Ankara ilinde bulunan, A kurumunda toplamda 80 beyaz yakalı çalışanlar arasından 49’u katılmış olup, B kurumunda ise toplamda 145 beyaz yaka çalışanlar arasından 44’ü basit örnekleme yoluyla rastgele seçilmiştir. Araştırma sonunda, çalışan memnuniyeti ile inovatif fikir üretimi arasında birkaç durum dışında genelde ilişki düzeyinin oldukça yetersiz olduğu görülmüştür. Çalışma bulguları sonucu; ücret yönünde memnuniyetsizlik yaşanırken, çalışanların yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu düşünmelerinden dolayı memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. İnovasyon faaliyetleri için; çalışan ve yönetici personelin son üç yıl içinde kuruma yazılı, sözlü inovasyon fikri ve projesi bulunmaktadır. Kurumun inovatif fikir üretmeye bakış açısına göre en düşük ortalama kurumun çalışanlara kendi projelerinde çalışmalarını için verilen zaman iken; en yüksek ortalama ise kurum kültürünün çalışanların

yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırmasıdır. Son olarak çalışanların inovatif fikir üretimi konusunda yeterince istekli oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti, Motivasyon, İnovasyon, İnovatif Fikirler.



ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON CREATING INNOVATIVE IDEAS IN BUSINESSES

Işık, Serap

MSc, Department of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Hasan Engin Şener

August 2017, 105 pages

The main aim of this study is to analyze the positive and negative factors affecting employee satisfaction in enterprises and to analyze the effects of employees on creating innovative ideas with the weakest and the strongest links in the integrated process. Within this framework, the conceptual framework in the theoretical section, employee satisfaction and innovation in enterprises are examined in the literature. This research has been conducted with the employees of two private institutions working in the food sector in the year of December 2015. In this study the evaluation and opinions about the satisfaction of the employees and their applications about the production of innovative ideas has been asked. A survey was conducted on 93 active participants in these institutions and the data obtained were analyzed in the SPSS 20.0 program and the findings were interpreted. In the survey, 49 out of 80 white-collar workers in the A-institution in Turkey participated in the survey, and 44 out of 145 white-collar employees in the B-organization were randomly selected through simple sampling. At the end of the research, it was found that the level of the relationship between the employee satisfaction and the production of innovative ideas was generally inadequate except for a few cases. Findings of work; while there is dissatisfaction with pay, it has been seen that the level of satisfaction is high because employees think that they have the knowledge and skills of the work they do. For innovation activities; employees and managers have written and oral innovation ideas and projects in the last three years. From the point of view of the institution to produce innovative ideas, while the lowest average is the time given to employees to work in their own projects; while the highest average is the

ease with which employees of the institutional culture can bring out new ideas. Finally it is found that employees are eager to produce innovative ideas.

Key words: Employee Satisfaction, Motivation, Innovation, Innovative Ideas.





Huzur Dolu Bir Geleceğe

TEŞEKKÜR

Danışmanım Doç. Dr. Hasan Engin Şener'e tüm araştırma boyunca yapmış olduğu rehberlikleri, tavsiyeleri, tenkitleri ve destekleri için sonsuz teşekkür ve Őukranlarımı sunarım.

Ayrıca Doç. Dr. Nilay Sakarya'ya yorum ve önerileri için teşekkür ederim.

Tezimi yazarken yapmış olduğum anket çalışmalarını ve diğer hazırlıklarında yardımlarını esirgemeyen sevgili anneme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İTHAF	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. İşletme Yönetimi	5
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	6
2.1.2. Örgüt Kültürü	8
2.2. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon	9
2.2.1. Çalışan Memnuniyeti.....	10
2.2.2. Motivasyon Teorileri	11
2.2.2.1. Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisi	11
2.2.2.2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	12
2.2.2.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	13
2.2.2.4. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi	14
2.2.2.5. David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi	14
2.2.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	15
2.3. İnovasyon	16
2.3.1. İcat	18

2.3.2 Yaratıcılık.....	18
2.3.3. Girişimcilik	19
3. İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İNOVASYON.....	23
3.1. İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti	23
3.1.1. Çalışan Memnuniyeti ve Önemi.....	24
3.1.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	24
3.1.3. Çalışan Memnuniyetinde Üst Yönetimin Etkisi.....	25
3.1.4. İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti ve İnovasyon İlişkisi.....	25
3.2. İşletelerde İnovasyon	26
3.2.1. İşletmelerde İnovasyonun Önemi ve Etkileri.....	27
3.2.2. İnovasyon Süreci	28
3.2.3. İnovasyon Çeşitleri.....	29
3.2.3.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu	29
3.2.3.2. Süreç İnovasyonu	30
3.2.3.3. İş Modeli İnovasyonu	31
3.2.3.4. Deneyim İnovasyonu.....	32
3.2.3.5. Pazarlama İnovasyonu	32
3.2.4. İnovasyonun Kaynakları	33
3.2.4.1. İç Kaynaklar	33
3.2.4.2. Dış Kaynaklar	34
4. ARAŞTIRMA PLANI VE YÖNTEMİ.....	35
4.1. Araştırma Planı	35
4.1.1. Araştırmanın Konusu.....	35
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri	35
4.1.3. Araştırmanın Problemi, Hipotezleri ve Soruları	36
4.1.4. Problemin Niteliği, Kapsamı ve Sınırları.....	39
4.2. Araştırma Yöntemi.....	40
4.2.1. Anket Yöntemi, Evreni ve Örneklemi	41
4.2.2. Ankette Kullanılan Ölçekler	42
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	45
5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirmesi	45
5.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirmesi.....	51
5.2.1. Çalışan Memnuniyetinin Durumu	52

5.2.2. İnovasyon Faaliyetlerinin Durumu	54
5.2.3. Kurumun İnovatif Fikir Üretmeye Bakış Açısı Durumu	57
5.2.4. Çalışanların İnovatif Fikir Üretimi İstekliliği Durumu	59
5.3. Bulguların Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi.....	61
5.4. Bulguların Farklılıkları Ölçmeye Yönelik Araştırma Soruları Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	67
5.4.1. Yöneticiler ile Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	68
5.4.2. Kontrol Değişkenleri Bağlamında Farklılıkların İncelenmesi	70
5.4.3. Firmalar Bakımından Farklılıkların Değerlendirilmesi	76
6. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	80
YARARLANILAN KAYNAKLAR	87
EKLER	
A. ANKET FORMU	94
B. ÜST YÖNETİCİYE YÖNELTİLECEK SORULAR	104

TABLolar LİSTESİ

TABLolar

Tablo1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	7
Tablo 2: Toplumsal Gelişme ve Girişimcilik Araştırması Arasındaki Bağlantı	21
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	46
Tablo 4: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	47
Tablo 5: Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	47
Tablo 6: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	48
Tablo 7: Ankete Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	48
Tablo 8: Ankete Katılanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı	49
Tablo 9: Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	49
Tablo 10: Ankete Katılanların Kurumda Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	50
Tablo 11: Ankete Katılanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 12: Çalışanların Memnuniyetine Göre Frekans Dağılımları.....	52
Tablo 13: Çalışanların Memnuniyetinin Açıklayıcı İstatistikleri.....	53
Tablo 14: Çalışan Memnuniyetinin Durumu	54
Tablo 15: Çalışanların İnovasyon Eğitimi Almalarına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 16: Son Üç Yıl İçinde Sözlü Olarak İletilen İnovasyon Fikri Sayısı ..	55
Tablo 17: Son Üç Yıl İçinde Yazılı Olarak İletilen İnovasyon Fikri Sayısı..	55
Tablo 18: Son Üç Yıl İçinde Üzerinde Çalışılan İnovasyon Projesi Sayısı...	56
Tablo 19: Kurumun İnovasyona Bakış Açısını (Kurum Politikaları) Yansıtan Cevapların Frekans Dağılımları	57
Tablo 20: Kurumun İnovasyona Bakış Açısının Açıklayıcı İstatistikleri	58
Tablo 21: Kurumun İnovatif Fikir Üretmeye Bakış Açısı Durumu	59

Tablo 22: Çalışanların (Yönetici+Çalışan) İnovasyona Bakış Açısını Yansıtan Cevapların Frekans Dağılımları	59
Tablo 23: Çalışanların İnovasyona Bakış Açısının Açıklayıcı İstatistikleri (Kişisel Motivasyon: Çalışan İstekliliği)	60
Tablo 24: Çalışanların İnovatif Fikir Üretme İstekliliği Durumu	61
Tablo 25: Çalışanların Memnuniyetiyle Çalışanların İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler	61
Tblo 26: Çalışanların Memnuniyetiyle Çalışanların İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler	62
Tablo 27: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışanların İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler	62
Tablo 28: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışanların İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler.....	63
Tablo 29: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışan Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiler	63
Tablo 30: Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetiyle Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler	64
Tablo 31: Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetiyle Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler.....	64
Tablo 32: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler	65
Tablo 33: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler.....	65
Tablo 34: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiler.....	66
Tablo 35: Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları	67
Tablo 36: Çalışanların Motivasyonunun Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	68
Tablo 37: Kurum Politikalarının Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	68

Tablo 38: İnovasyon Faaliyetlerinin Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	69
Tablo 39: Çalışan Memnuniyetinin Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	70
Tablo 40: Çalışan Memnuniyetinin Gelir Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi	70
Tablo 41: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Gelir Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	71
Tablo 42: Çalışanların Memnuniyetinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi	71
Tablo 43: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	72
Tablo 44: Çalışanların Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	72
Tablo 45: Çalışanların Memnuniyetinin Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	73
Tablo 46: Çalışanların Motivasyonlarının Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	73
Tablo 47: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	74
Tablo 48: Çalışanların Memnuniyetinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	74
Tablo 49: Çalışanların Motivasyonlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	75
Tablo 50: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi	75
Tablo 51: Çalışan Memnuniyeti Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi.....	76
Tablo 52: Çalışanların İnovatif Fikir Üretme İstekliliği Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi	77
Tablo 53: Çalışanlarının İnovasyon Faaliyetlerine Katılımı Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi	77

Tablo 54: Çalışanlarda , Kurum Politikaları Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi	78
Tablo 55: Araştırma Sorularının Sonuçları	79



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1: İnovasyon Süreci Modeli.....28



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
Gr.	Grubu
Maks.	Maksimum
Min.	Minimum
NIC	Network Information Centre
No	Numara
Ort.	Ortalama
Std. S.	Standart Sapma
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Çalışan memnuniyetinin işletme içerisinde inovatif fikir üretimine etkisini ölçen bu çalışmamız altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli literatür taraması yapılarak, kavramsal çerçeve ile işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon konulu bölümler detaylı olarak ele alınarak incelenmiştir. Diğer bölümlerde ise araştırma planı ve yöntemler ile çalışma bulguları ve tartışmalar değerlendirilerek sonuca ulaşılabacaktır.

Araştırmanın problemi iki özel kurumda yapılan anketle birlikte çalışan yönetici ve çalışanların kurumsal memnuniyeti ve inovatif fikir üretimi sürecinde üstlenmiş oldukları sorumlulukları ve algılarını ölçmektir.

Bu çalışmanın temel amaç ve hedefleri aşağıdadır. Bunlar:

1. Bu çalışmadaki en temel amaç; işletmelerde çalışan memnuniyetine etki eden olumlu ve olumsuz faktörler ele alınarak, çalışanların inovatif fikir üretmeye ilişkin etkilerini bütünlük süreçte en zayıf ve en kuvvetli halkalarıyla analiz etmek.

2. Çalışan memnuniyetini sağlamış ya da sağlayamamış kurumlarda, çalışanlar tarafından üretilen inovatif fikirlerin işletmelerde yarattığı bakış açılarını analiz etmek.

3. Çalışanların memnuniyeti konusunda çalışanlarla yöneticiler arasındaki farklılıklar değişkenlere göre inovatif fikir üretmeye etkileri açısından değerlendirilecektir.

Birinci ve ikinci amacımız, araştırma hipotezleri ile cevap aranırken; üçüncü amacımız araştırma soruları tarafından yanıtlanmaktadır. Bu çalışmada çalışanların sözlü ve yazılı inovatif fikir üretimi etkinliğine katılımında, işletme içerisinde çalışan

memnuniyetinin sağlanabilirliğinin etkileri ölçülmeye çalışılacaktır. Bu nedenle araştırmanın konusunu Ankara ilinde bulunan iki özel gıda sektöründe beyaz yakalı üst, orta ve alt düzey çalışanların memnuniyeti ve inovatif fikir üretme istekliliği oluşturmaktadır.

Sosyal bilimler alanında yapılan pek çok araştırmanın bilimsel nitelikli sosyal olay ve olgulardan çıkarımlarla istenilen sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır. Çalışan memnuniyeti ve inovasyon konusunda bugüne kadar pek çok yerli ve yabancı araştırma yapılmıştır. Örneğin; (Öğüt, Aygen, Demirsel, 2007; Uzkurt, 2010). Ama çalışan memnuniyetinin çalışanların inovasyon kültürüne etkisini doğrudan doğruya ölçen bir çalışmaya rastlanmamış olmasına rağmen, dolaylı olarak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçen iki çalışmadan söz edilebilir. Bunlardan ilkinin çalışma bulguları sonucunda, işletmelerde inovasyonun özellikle diğer inovasyon türlerini etkileyerek koordinasyon sağlaması ve örgütsel performansa da olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür (Yavuz, 2010). Diğeri ise, çalışanları motive edici bir faktör olan iş tatminini, yenilikçi ve girişimci davranışı ile birlikte örgütsel performansı da pozitif ve anlamlı olarak artırmıştır (Çalışkan, Akkaya, Turunç, 2011). Tezimizin bu çalışmalardan temel farkı, bu ilişkiyi doğrudan ölçmesidir. Literatürde ayrı ayrı memnuniyet ve inovasyon konuları çalışılmış olsa da ikisi arasındaki ilişkinin araştırılması önem kazanmaktadır. Çünkü çalışan memnuniyetinin sağlanması ya da sağlanamaması ile yenilikçi fikir üretimini amaç ve hedeflerine ekleyen işletmelerin bakış açıları kurum ve çalışanlar cephesinden hipotezlerle açıklığa kavuşturulacaktır. İnovasyonun sonuçlarından birisi müşteri memnuniyetini artırmak ve bunun devamını sağlamaktır. Müşteri memnuniyetini yaratabilmek için öncelikle iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların da çalışan memnuniyetine sahip olması gerektiği düşüncesi ile çalışmaya başlanmıştır.

Bu tezde kavramsal çerçeve ile işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon konusu teorik olarak incelenerek; çalışanların memnuniyeti sonucu üretilen yenilikçi fikirlerin, inovatif yapının da işletmelerde yerini almasıyla birlikte, bu fikirlerin hangi yönleriyle desteklenip desteklenmeyeceği kıyaslanmaktadır.

Bu çalışmada, çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından önemi dikkate alınarak, faktörel etkilerle birlikte çalışanların, yöneticilerin içinde buldukları kurumdaki faaliyetleri ve inovatif fikir üretimi yönündeki farkındalıkları ölçülecektir. Ayrıca inovasyon

işlemelerde önemiyle birlikte ele alınarak değerlendirilecektir. Bu araştırma; Türkiye'deki illerden sadece Ankara'daki özel işletmelerden ikisi ile sınırlandırılmış ve böylece araştırmanın örneklemini elde edilmiştir.

Bu çalışma altı bölüm altında aşağıda özetlenen şekilde yapılması planlanmıştır:

İlk giriş bölümünde; araştırmanın konusu, temel amaç ve hedefleri, soruları ve hipotezleri, problemin niteliği, kapsamı ve sınırları ile birlikte çalışmamızın bölümleri hakkında genel olarak bilgilendirme yapılmıştır.

İkinci bölümde; tez çalışmamızın teorik kısmı için literatür taraması ile edinilen bilgiler doğrultusunda gerekli olan temel kavramların tanımlaması yapılmıştır. Ayrıca bu bilgiler işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovatif fikir üretimine ilişkin yapmış olduğumuz araştırma kapsamında hazırlanan anket soruları, hipotez ve araştırma konusu, problemi ve amacı için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır.

Üçüncü bölümde; işletmelerde çalışan memnuniyeti ile inovasyon ayrı başlıklar altında literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Bu bölüm tezimizin başlığını oluşturan iki önemli konuyu ele almaktadır. Araştırma problemi dahilinde oluşturulan anket soruları ve hipotezler çalışan memnuniyeti ve inovasyonu için çalışan ve yönetici personelin değerlendirilmesinde aşağıda anlatılacak konularla yakından ilgili olup; gerçekte teoride var olan ile işletmelerde uygulanan arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin olumlu ve olumsuz açıdan tespiti için önemli sonuçlar vermektedir.

Dördüncü bölümde; tezin teorik çerçevesinde araştırmanın konusu, amacı ve hedefleri, problemi, soruları ve hipotezleri, problemin niteliği, kapsamı ve sınırları tanımlanarak yöntemi ifade edilmiştir. Bu konuda araştırmanın sorularına cevap aranarak çalışma sürdürülmüştür. Araştırmada nicel sonuçlara ulaşmak için gıda sektöründe faaliyet gösteren A ve B Kurumu çalışanlarına ait toplam 93 kişiye anket uygulaması yapılarak; anket sonucu toplanan veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir.

Beşinci bölümde ise; anket sonucu elde edilen bulgular gerekli tablolar eşliğinde genel değerlendirmesi yapılarak; anket sonuçları ile ilgili nicel verilerin, araştırma hipotezleri ve sorularına göre yorumlaması yapılacaktır.

Altıncı yani son bölümde; işletmelerde çalışan memnuniyetinin inovatif fikir üretimine etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Literatür taraması ve araştırma kapsamında edindiğimiz bilgiler çerçevesinde çalışmamızda detaylı sonuçlara ulaşılarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde literatür taraması ile edinilen bilgiler doğrultusunda tez çalışmamızın teorik kısmı için önemli olan temel kavramların tanımlaması yapılacaktır. Ayrıca bu bilgiler işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovatif fikir üretimine ilişkin yapmış olduğumuz araştırma kapsamında hazırlanan anket soruları, hipotez ve araştırma konusu, problemi ve amacı için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır. Bu tanımlar işletme yönetimi, çalışan memnuniyeti ve motivasyon ile inovasyon başlığı altında bulunan kavramlardır. Aşağıda incelenecek olan başlıklarda yer alan konular diğer bölümlerin oluşturulmasında açıklayıcı nitelikteki bilgileri içermektedir.

2.1. İşletme Yönetimi

İşletmelerin kar sağlama amacıyla hızla büyümesine yol açan ve böylece de ekonomik güç olarak varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan en önemli etken 18.yüzyıl sonlarında başlayıp 19.yüzyılda gelişme gösteren Sanayi Devrimi'dir (Mucuk, 2008). Bu devrim fabrika sistemiyle birlikte el sanatları gibi küçük ve dağınık üretim biçimlerini çeşitlendirip büyütürken merkezileştirmiştir (Dinçer ve Fidan, 2009). Yani böyle bir teknolojik gelişme bugün anlaşılan anlamıyla ifade ettiğimiz “işletme yönetimi-management” faaliyetinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2013).

İşletme içerisinde rekabet avantajı ve artı değer sağlamak için çalışanlara ait bilgi ve uzmanlığın etkili bir şekilde kullanılarak yönetilmesi gereklidir (Eryiğit, 2014). Öyle ise işletme yönetimi, ortak bir amaç doğrultusunda birden fazla kişinin bir araya gelerek, temel amacının kar olduğu bir alanda koordinasyonu sağlayıcı faktörlerle işletmenin devamlılığını sürdürmesi gereğidir (Dinçer ve Fidan, 2009).

Toplumsal refahın sağlanması için işletmelerin mal ve hizmet üretiminde bulunması işletmelerin yönetilmesi gereğini doğurur (Koçel, 2013). Bu yüzdendir ki; rekabete karşılık veren ve ülke kalkınmasında da fayda sağlayan işletmeler çalışanlarını en iyi şekilde koordine edenlerdir (Tufan, 1999). Yani yönetim anlayışındaki güçlü bir yapı aynı zamanda işletmeleri çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlayıcı bir sürecin de yönetilmesini sağlar (Çalık, 2003).

İşletme yönetiminde genel müdürün bulunduğu en üstteki tepe yönetiminden bölüm yöneticilerinin yer aldığı orta kademe fonksiyonel yönetime ve oradan da ustabaşların yer aldığı alt yönetime kadar devam eden hiyerarşik düzende yöneticiler farklı fonksiyonları üstlenirler (Dinçer ve Fidan, 2009). Üst yönetim işletme kaynaklarını en iyi şekilde ileriye dönük olarak kullanmaktan sorumlu olup; orta düzey yönetim bölümündeki yöneticiler de üst yönetimde alınan stratejik kararların ve taktik planlarının uygulanmasını sağlarken; alt yönetim düzeyi de günlük rutin işlerin yürütülmesinde çalışanların sürekliliğini sağlayıcı yönde destek ve geri bildirim sistemiyle birlikte kontrol etme yetkileriyle donatılmıştır (Benligiray, 2003). Bu doğrultuda örgüt içindeki teknik ve insan ilişkilerinde kullanılan beceri ve yeteneklerle birlikte kavramsal olarak işletmeyi bir bütün olarak gören en alt yönetimden en üst yönetime kadar ki tüm uygulamalar gelişme için gerekli unsurlardır (Koçel, 2014).

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi Kuzey Amerika dışındaki iş kolları ve üniversitelerde 1960 ve 1970'ler boyunca genellikle düşük statüde yer alırken; toplu pazarlık, endüstriyel ilişkiler ve yönetim disiplininde yaşanan eksiklik yüzünden 1980'ler ve 1990'ların başlarında birçok ülkede görülen verimlilik, rekabet avantajı, endüstriyel performans, emek kolektivizmi, açık pazar, istihdam ve işletmelerde insan ilişkilerinin psiko-sosyal yönüne kadar birçok neden çağdaş insan kaynakları yönetimine girişi başlatmıştır (Kaufman, 2007).

Özellikle son yıllarda çalışanların buldukları işletmeye olan bağlılığını artırmak konusundaki sorumluluğu insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler tarafından üstlenilmektedir (Gülseren, 2014). İnsan kaynakları yönetimi, çalışan bağlılığını artırmak

için katılımcı bir ruhla, birleştirici ve uzun vadeli çıkar birliğini sağlayıcı bakış açısıyla insanları maliyet unsuru olarak değil, bir varlık olarak gören yapıdadır (Kaufman, 2007).

Çoğu zaman literatürde personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi aynı anlamda ifade edilmesine rağmen ikisi arasında önemli farklar olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu farkları aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Yönetim	Yönetim ve Çalışanlar
Personel Kaydı Tutucu ve Düzenleyici	Çalışanların Eğitimine ve Gelişimine İlişkin Uygun Çözümler Getiren
Alt Düzey Yönetim	Üst Düzey Yönetim
Emredici ve Ayrı Bir Fonksiyon	Koordinasyon ve İşbirliği Sağlayıcı
Güvenli Olmayan Çalışma Koşulları	Çalışanların Güvenliğine Yönelik Yasal Düzenlemeler

Kaynak: Geylan, 2009a, s. 140.

Yukarıdaki tabloya göre, personel yönetimi insan kaynakları yönetimine göre çalışan ve yönetici personel açısından bakıldığında daha katı ve geleneksel bakış açısına bağlı bir yaklaşıma sahip iken; insan kaynakları yönetimi ise daha esnek ve modern bir yapıya sahip olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bir örgüt içinde personel veya insan kaynakları kelimesinin anlamı çalışanların tümünü kapsarken; kaynak niteliği taşıyan insanın belirli bir bilgi, beceri ve yetenek sahibi olması gereklidir (Öğüt ve Kocabacak, 2013). Bu yüzden insan kaynakları işe ilişkin uygulamalarda çalışanların örgüt içine taşıdıkları bilgi ve uzmanlığın yöneticisi olarak işletmelerde yer alırlar (Eryiğit, 2014).

*“İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli insan kaynağını sağlama ve bu kaynaktan azami faydayı elde etme yol ve yöntemlerini kapsar;
-işe uygun elemanı seçme, işe alma ve yerleştirme,
-eğitme ve geliştirme,
-ücret ve maaş verme*

-motive etme

-sağlık ve güvenliğini sağlama,

-şikâyet ve disiplin kurallarını uygulama,

-işten çıkarma faaliyetleri bu bölümün yerine getirdiği belli başlı fonksiyonlardır” (Dinçer ve Fidan, 2009: 29).

Çalışanların işe ilişkin faaliyetlerinde cinsiyet, yaş, eğitim, kişisel tercihler ve işe yaklaşımı gibi demografik özellikler önemli bir yer tutar (Ulrich, Allen, Brocbank, Younger, Nyman, 2012). Çünkü insan kaynakları yönetimi etkin kullanıldığında gelecekteki verimlilik artışını sağlayacak personel çeşitliliği alımına yönelik avantaj sağlayacaktır (Hançer, 2004). Çalışan bağlılığı bu açıdan bakıldığında kurum için amaç olarak değerlendirilir (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014).

İşletmelerin istediği hedeflere ulaşabilmesinde işe uygun personel alımında doğru karar verilmiş olsa da çalışanın olası değişikliklere karşı uyumu ve işinde ilerleyebilmesi için eğitim gibi gerekli donanımlar personel yönetimi tarafından sağlanabilmelidir (Bingöl, 1990). Bu açıdan hızla değişim ve dönüşüm sürecine giren işletmelerin başarılı olabilmeleri insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır (Çalık, 2001). Ayrıca çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları yani kararlara katılmaları, onlara örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda gösterecekleri çabayı artırmalarını sağlamaktadır (Sertkaya vd., 2011).

2.1.2. Örgüt Kültürü

Her işletmenin girişimcisinden çalışan personeline kadar kendine özgü bir kişiliğe sahip oluşu; insanların amaçları, değer yargıları, ihtiyaçları ve kişilik özelliklerinin farklılığından ötürüdür (Koçel, 2014). Kültür, yönetsel bir özellik olarak örgüt üyelerinin içsel bütünleşmesi ve dışsal uyumunu sağlayıcı yönde ortaya çıkacak sorunlarla baş edecek şekilde bir grup tarafından paylaşılmak üzere doğru olarak kabul edilen ve sonradan da gruba dahil olanlara duygu, düşünce ve algılarını yönlendirecek temel önerilerdir (Schein, 2004). Dolayısıyla, örgüt kültürü işletme içerisinde yer alan normlar, ilkeler, inanç ve değerler sisteminin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıdır (Uzkurt, 2008). Bu durum birey ve grupların örgütün etkinliğini, kendi bilgi ve becerilerini artırmaları açısından sorumluluk sahibi oldukları bir kültür oluşturmayı amaçlar (Çalık, 2003).

Örgütsel amacın gerçekleşmesi için işletme içindeki tüm kaynakların özellikle de insanın etkin kullanım potansiyeline yönelik faaliyetler insan kaynaklarının işlevleri arasındadır (Kaufman, 2007). Bu yüzden doğru konumlanmış bir örgüt yapısının personel verimliliği üzerindeki rolü büyüktür (Hançer, 2004). Örneğin, işletme içinde oluşturulacak çalışma grupları; bireysel çalışan ve iş gruplarının bağımsız sorumluluklarının saptanması sonucunda çalışan memnuniyeti ile verimlilik artışı sağlamaktadır (Sertkaya vd., 2011).

Örgüt içinde gösterilen bireysel iş performansı toplam performansı etkiler niteliktedir (Çalık, 2003). Örgütsel başarı ve verimliliğin sağlanması yönünde işletmelerin eğitime verdikleri önem yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini sağlayacak güçtedir (Bingöl, 1990). Bu yüzden eğitim seviyeleri artan bireylerin kişilikleri güçlenerek, bilinçli bir şekilde işletme amaçlarında gönüllü bağlılık, sosyal ilişkilerde uyum ve üstlenilen görevde başarılı davranışlar sergilenir (Tufan, 1999).

Örgüte bağlılık, duygusallık, devamlılık ve normatif bağlılık olarak kendini gösterirken; duygusal açıdan bağlılık çalışanların hedef ve değerlerinin kurum hedef ve değerleriyle bağdaşmasını sağlayacak düzeye getirmeyi amaçlar; kurumdan ayrılmak bireye bulunduğu durumdan zor şartlara sürüklüyorsa devamlılık bağlılığı; normatif bağlılık ise çalışılan kurumdan ayrılmanın etik olmadığı düşüncesinden doğmaktadır (Gülseren, 2014).

2.2. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon

Sanayileşmeyle birlikte kentleşme olgusu, kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere daha çok çalışmalarını sağlarken; diğer yandan yoğun iş temposunun verdiği yorgunluk, çalışanların performanslarını artırmaları için motivasyona olan bağlılığını da ortaya çıkarmıştır (Alkış, 2001). Yani, kendi hikâyemize bağlı kalmadan modası geçen tarzlardan sıyrılarak, ileriye dönük çarpıcı bir şekilde sıfırdan başlamak ve daha iyi olmaya çalışmak performans alanımızı genişletecektir (Ibarra, 2015).

Motivasyon insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tatmin sağlayan veya belli bir amaca yönelik davranışları sergileme durumu olarak ifade edilir (Bingöl, 1990). Motivasyon ayrıca, güdü ve ihtiyaç, beklenti ve değerleri içinde taşıyan karmaşık bir süreçtir (Alkış, 2001). İngilizcesi “motivation” ve “motive” olan ve Latince kökenli movera kelimesinden

türeyen motivasyon hareket etmek ya da harekete geçmek anlamına gelmektedir (Adair, 2003).

İşletme içinde tutum ve değerlere odaklı motivasyonda; dış motivasyon örgütü temsil ederken, iç motivasyon ise çalışanların hedeflerine uygunluğu meydana getirir (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014). “İnsanları motive eden nedir” sorusu ile de etkili bir yönetim sisteminin uygulanması, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayacaktır (Hançer, 2004).

Çalışan personelin motivasyonunu optimum performans düzeyine getirmek yönetim kademelerinde görev alanların sorumluluğundadır (Huizenga, 2004). Bu açıdan yöneticiler, çalışanları motive etme yolunda çeşitli araçlar kullanmaya başlamışlardır (Alkış, 2001). Yani “*işe ilişkin gelişim faktörleri ya da motive edici faktörler şunlardır: başarı, başarı nedeniyle itibar kazanma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ya da ilerleme*” (Herzberg, 2013: 55). Bu motive edici faktörler, personelin güçlendirilmesi için işletmenin neler yapması gerektiği, çalışanların kendini yetiştirip geliştirmesi, işinde başarılı olması ve karar verebilmesini sağlamaktadır (Doğan, 2003).

2.2.1. Çalışan Memnuniyeti

Memnuniyet, karşılıklı olarak alınan ve verilen arasındaki ilişkinin sübjektif bir ölçüsüdür (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014: 117). Çalışan memnuniyetini sağlayıcı içsel ve dışsal olarak yapılan ödüllendirmeler çalışanları motive edici görevler üstlenmelerini sağlayıcı etkilerle birlikte yeni fikirler geliştirici yönde destek olmaktadır (Eryiğit, 2014). Ödül sistemi insanları çalıştıkları işyerine motive eden bir unsur olarak birey ve örgüt arasında bir köprü kurar (Budak, 2008). Ayrıca takdir edilen bir iş, insanların yaptıkları işi anlamlandırarak kişilere o işin önemli olduğu hissini vermektedir (Berinato, 2014).

Çalışanlar arasında dolaylı olarak yaşanan memnuniyetsizlik ise işletmelerde uygulanan otoriter bir yönetimden kaynaklanabilir (Hançer, 2004). Çalışanları sosyopsikolojik yönden çalışmaya yönlendirecek en etkili araçlardan biri olan öneri sistemi, personelin düşünce ve önerilerini açık bir şekilde yani özgürce yönetenlere iletebilmesini sağlamaktadır (Alkış, 2001). Böyle bir durumun bireysel yetenekleri ön plana çıkartarak

çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemesi, çalışma koşullarında yeni yöntemlerle sağlanan iyileştirme faaliyetlerindedir (Açıkgöz, 2012).

2.2.2. Motivasyon Teorileri

İşletme içerisinde görev alan çalışan ve yönetici personelin memnuniyetini ölçmek için yapmış olduğumuz araştırmada aşağıda yer alan teorilere göre kişilerin nasıl etkilendikleri kurum çalışanlarının istek ve beklentileri doğrultusunda hazırlanan çalışan memnuniyeti ölçeğindeki sorulara verilen cevapların analizi ile yorumlanacaktır. Ayrıca çalışan memnuniyeti ile ilgili sorular motivasyon teorilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Örneğin; aldığım ücretin işin karşılığı olduğu görüşümdedir, kurumumda adil bir takdir ve ödüllendirme sistemi vardır gibi.

Yöneticilerin motivasyon konusunda yararlanabileceği noktada geliştirilen teori ve modeller, çalışanları motive edecek faktörlerle birlikte sürdürücü motivasyonu sağlayıcı durumu iddia etmektedir (Koçel, 2013). Motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarını nelerin yönlendirdiği ve nasıl kontrol edildiği ile ilgili teknikler üzerinde durmaktadır (Doğan, 2003). Motivasyon konusundaki bu teorilerden bazıları aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

2.2.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y teorisi

1960 yılında Maslow'un teorisi dikkate alınarak McGregor tarafından X ve Y teorisi geliştirilmiştir (Tufan, 1999). Bu teoride, yönetimin görevi çalışanların yaptıkları işi kendi işi gibi benimseyerek, işletme hedeflerini kendi hedefleri ile bütünleşmesini sağlayıcı bir koordinasyon oluşturmaktadır (Goel, 2008). Ayrıca teori, işverenlerin geleneksel bakış açısıyla çalışanlarına karşı yönetim ve kontrol esasına dayalı olarak geliştirilmiştir (Tufan, 1999). Geleneksel yönetim anlayışına bağlı olarak insan performansının işletme gerekliliklerine uyarlanması konusunda, X teorisinde yönetimin görevi; ekonomik amaçlar çerçevesinde insanların çabalarını organizasyonun ihtiyaçlarına göre yönlendirip, motive etmek için ödüllendirildiği, bazen de ceza vererek kontrol gücünün kullanıldığı bir süreçtir (McGregor, 1957).

X Teorisinin Varsayımları şöyledir:

- Ortalama olarak bir insan doğası gereği çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca o işten kaçmak ister,
- Ortalama bir insan sorumluluktan kaçır, yönetilmek ister ve güvenliği önemlidir,
- İnsanları çalışmaya karşı zorlamalı, denetlemeli ve örgütsel amaçlar çerçevesinde cezalandırılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Y Teorisinin Varsayımları Şunlardır:

- Çalışan için iş, dinlenme ve oyun kadar doğaldır,
- Örgütsel amaçlara ulaşmada kişi kendi kendini kontrol ederek çalışır,
- Ortalama bir insan, doğuştan tembel değildir, sorumlulukların peşinden koşar,
- Her insanın bir kapasitesi vardır ve uygun koşullarda kişi bunları geliştirip daha çok sorumluluk üstlenir,
- Yöneticiler çalışanların gelişimi ve yaratıcılığı için gerekli ortamı sağlamakta ve amaçlara ulaşıldığında insanları ödüllendirmektedir (Koçel, 2013).

X kuramının çalışanları suçlayan tarafına karşılık Y kuramı işte oluşan verimsiz çalışmanın suçlusunu olarak yöneticileri görürken; işletmelerde Y kuramının uygulanması bir yanda yöneticileri bir yandan da çalışanları yeni duruma alışma konusunda zorlayıp zaman kaybına neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008).

2.2.2.2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teoride, kişilerin davranışlarını yönlendirip motive eden ihtiyaçlar;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk vb.,
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği vb.,
3. Sosyal İhtiyaçlar: Kabul edilme, bir gruba mensubiyet gibi,
4. Saygınlık İhtiyacı: Kendini gösterme, tanınma gibi,
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Yeteneklerini ortaya çıkarma gibi,

beş grupta toplanmaktadır (Koçel, 2013).

“Maslow beş ihtiyaç grubu belirlemiş ve bu grupların dinamik bir ilişkiye ve hiyerarşiye sahip olduğunu savunmuştur”(Adair, 2003: 31). Maslow'a göre, ihtiyaçların

zincirleme bir sıra takibiyle birlikte, en alttaki ihtiyaç giderilmeden bir üst seviyedeki ihtiyaca geçiş mümkün olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz). Bir diğer ifadeyle; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tüketiciler yukarıya doğru çıktıkça, faydadan daha çoğunu talep ederek; kendi yaşam şekillerine uygun ve onlara kendilerini daha iyi ifade edecekleri fırsatı tanıyan ürünleri istemektedirler (Craumer, 2003). Bu yüzdendir ki; yönetimin farklı ilkeleri farklı motivasyon düzeyleri için geçerli olurken, hiyerarşisinin alt düzeyleri için yönetim ilkelerini belirlemek çalışanların kişisel gelişimi için önemlidir (Maslow, 1965).

2.2.2.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teoride Herzberg, Maslow gibi çalışanların güdülenmesinin temelinde ihtiyaçların olduğunu söylerken; insanın fiziksel ve içgüdüsel olarak çevreyle ilişki içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçları ile insanın kendine bağlı sorumluluklarına göre gelişen ihtiyaçları olmak üzere çalışmasını ikiye ayırmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). İnsanların temel biyolojik dürtü olarak acıkması sonucu çalışarak para kazanmayı yaşamını devam ettirecek bir zorunluluk olarak görmesi ayrıca psikolojik açıdan da gelişim yaşama isteğiyle başarı elde etme arzusu iki farklı ihtiyacı doğurur (Herzberg, 2014).

Çalışma hayatı içinde bireylerin işletme içi koşullarını dikkate alarak neyin istenildiği ve nelerden kaçıldığı konusunda Herzberg'in 1959 yılında çıkarmış olduğu yapıtı "Motivation To Work" büyük bir ilgi odağı olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Herzberg'in iş memnuniyeti üzerine gerçekleştirdiği bu araştırmasında, insanlar sorumluluk, başarı, tanınma ve ilerleme gibi faktörlerle motive edilmektedir (Adair, 2003). Bir diğeri de doğrudan iş ile ilgisi olmayan fakat iş ortamını zenginleştirmek için iş emniyeti, işletme politikası, çalışma şartları gibi faktörler ise hijyen faktörlerdir (Tufan, 1999). 1685 yılında çalışanla yapılan 12 farklı işletmedeki araştırma sonucunda motive edici faktörlerin tatmin edici olduğu, hijyen faktörlerin ise tatminsizlik yarattığı ortaya çıkmıştır (Herzberg, 2014).
Örneğin;

"Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü

önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır” (Koçel, 2013: 627).

2.2.2.4. Victor Vroom’un Beklenti Teorisi

Maslow ve Herzberg’in kuramlarının geliştirilmesi sonucunda Vroom’un motivasyon kuramı ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Vroom’un beklenti teorisi, bireylerin işletme içinde algıladığı gelecekle ilgili olasılıkların yani gayretin karşılığı olarak beklenen ödülleri ifade eder (Koçel, 2014). Teori, motivasyonda “seçenekler” sürecinden yola çıkarak durumsal seçmeden bahsederken; iş görenin değerleri ile alacağı ödülleri, onların iş performansını etkileyecektir (Çalık, 2003).

Çalışanın verdiği emek karşılığında işi başardığını ve bu başarı sonucu mutlaka maddi ya da manevi bir ödül alabilme inancı ile bu durumun motivasyon açısından beklentisini sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (Tufan, 1999). Bu konuda özellikle prim, ikramiye, kardan pay verme, komisyon gibi maddi anlamda parasal olarak sağlanan ödüller, performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılmaktadır (Benligiray, 2003). Çalışanların kendisini işin bir parçası olarak gördüğü, işe bağlandığı ve işletmede profesyonel anlamda kariyer gelişiminin sağlandığı düşüncesi dışsal motivasyon aracı olarak yenilik performansının artmasını sağlayacaktır (Eryiğit, 2014).

İnsanların bir işte çalışmaları sonucunda elde edeceği değerleri onların ekonomik ve motive edici yönden iki koşula göre ele aldığımızda; insan davranışlarının sonucu kontrol edilemeyen davranış motive edilemeyen olarak adlandırılrsa da aslında bu durumun toplama göre küçük bir kısmını meydana getirdiğini ve çoğunlukla bireyler gönüllü olarak iş piyasasında sergiledikleri davranışın motive edildiğini gösterir (Vroom, 1964).

2.2.2.5. David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı teorisi McClelland tarafından üçe ayrılmıştır:

“1. Başarma ihtiyacıyla doğanlar

2. İlişki kurma ihtiyacı olanlar,

3. Güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 60).

Bu teoride yönetici açısından çalışan personelin ihtiyaçları saptanırsa işe alım ve yerleştirme sistemi daha rahat işleyecektir (Koçel, 2013). İşe alınan yeni personelin kendisini işin bir parçası olarak görmesini sağlamak için örgüt yapısı, çalışma saatleri, çalışma yeri ve işyeri çalışanlarıyla tanıştırma gibi işe alıştırmaya (oryantasyon) programı uygulanmaktadır (Geylan, 2009b: 164-165). Çalışanların güdeleri için geliştirilen puanlama sistemi de insan kişiliği konusunda fikir edinmeyi sağlayacak düzeyde deneysel çıkarımlarla oluşan bu kuram McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Üst yönetim, personelin desteği ile örgüt politikası ve yönetmeliklerini genel çerçevede çalışma ilişkilerine ve örgüt yapısına göre sunarken, örgüt yapısında meydana gelecek bir değişiklikte örgütü iyi tanıyan yüksek pozisyonda bulunan çalışana verimlilik yönünde devamlılığı sağlayıcı yetki ve otorite verilmelidir (Hançer, 2004). Yöneticilerin astlarına yetki ve sorumluluk vermesi hem yöneticinin hem de çalışanların yetki devri ile iş yapma hakkına sahip olmalarına ve böylece de verimliliğin artmasına neden olurlar (Sertkaya vd., 2011).

Ayrıca teori, işletmede çalışan bir bireyin istediği bir işte başarı sağladığında benzer işlerde de aynı başarı sağlayacağı beklentisi ve başarısız olduğunda da başka işlerde de başarısızlık yaşayacağı düşüncesi ile geçmişte yaşanan olaylar gelecekteki davranışları belirlemede önemli rol oynar (Tufan, 1999). Başarı motivasyonunun çalışanların davranışları üzerindeki etkisinde; belirli bir davranış türüne göre açıklamanın yanlış olduğu, örneğin başarı sonucu yaşamak için yemek yemenin açlığın itici gücü olarak değerlendirildiği yapıda aslında başarı sosyal onay, bilgi ve güç arzusu ile doğmaktadır (McClelland, 1961).

2.2.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Aristo döneminden bu yana süregelen eşitlik kavramı ilişkisel olarak; farklı kişilere göre bir şeylerden yoksunluğu, adaletli dağılım veya ödüllerin adil yolla paylaşımı açısından bir sorun olarak algılanmaktadır (Adams, 1965). *“Adams 1960’lı yıllarda yaptığı çalışmalarında iş görenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal*

faktörlerle ilgisinin neler olabileceği üzerinde odaklanmıştır” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 62).

Adams’a göre, kişi iş başarısı ile işteki tatminini, çalışma ortamına bağlı olarak gözlemlediği eşitlik veya eşitsizliğe göre değerlendirmektedir (Koçel, 2013). Bu teoride, işletme içerisinde çalışan bireylerin işte gösterdikleri performans sonucunda elde ettikleri ile kendisiyle aynı performansı gösteren diğer kişilerle elde ettiği arasında gerçekleşmesini istediği dengedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Örneğin; işletme içinde çalışan iki arkadaşın benzer statüde aldıkları ücret arasında farklılık var ise, çalışan bünyesinde huzursuzluğa neden olabilmektedir (Tufan, 1999).

2.3. İnovasyon

İngilizce karşılığı “innovation” olan yenilik, “innovatus” olarak latince kelimeden türetilerek, kültürel, toplumsal ve idari alanda yeni olan yöntem ve uygulamalardır (Eryiğit, 2014). İnovasyon (yenilik), en yalın tanımıyla farklı fikirler geliştirip bunları ortaya koymaktır (Açıkgöz, 2012). *“Bir başka ifadeyle ise; inovasyon, daha önce hiç düşünülmemiş olan ürün, hizmet veya iş modeli özelliklerini hayal edip bunları hayata geçirmekle ilgili olan yaratıcı faaliyetlerin sonucunda oluşan tüm yeni buluşlar (icat) ve yeniliklerin gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir” (Işık, 2016: 182).*

Toyota tarafından 1950’lerde takım ruhu ile geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemi; ihtiyaç duyulduğunda talep edilen ürün ve parçaları sadece ihtiyaç anında üretimini sağlamaktadır (Elçi, 2006). Bir Japon işçisinin emek veriminin 1951’de Amerikalı bir işçinin 1/4’ü kadar olmasının temel nedenini Japon işletme sahipleri, hem motivasyon eksikliğinde hem de emeğin yok oluşunda tespit etmişlerdir (Tufan, 1999).

Yine inovasyon şöyle tanımlanabilir; yeni olanın ekonomik ve sosyal yönden katma değer elde edilecek şekilde ticarileştirilmesidir (Uzkurt, 2010). *“İnovasyon, kendi başına ayrı bir etkinlik değil, bilim-teknoloji üretim eylemlerinin tüm süreçlerini kapsayan bir aksiyondur” (Açıkgöz, 2012).* Ayrıca inovasyon tek bir faaliyetin eseri değil, birbirleriyle ilgili alt süreçlerin bütünlüklü bir toplamıdır (Trott, 2005). Örneğin; Google firması başarısının ve hayatta kalmasının anahtarı olarak girişimci bir ruhla çalışanları ve

yöneticileri bugünün hızla değişen teknoloji ortamında yenilikçi olmak yolunda geliştirilen ürünleri zenginleştirmek için yetenek ve istekleri teşvik edici bir kültür yaratmayı kuruluş amacı saymaktadır (Jones ve George, 2006).

Değişen toplumda müşteri yönünde büyük bir fark yaratmak istiyorsak yeniliklere daha sistematik açıdan ele alarak yaklaşılması gerekmektedir (Drucker, 1993). İnovasyon sistematik olarak amaçlar çerçevesinde yeni fırsatlara dönük kaynakların analiz edilmesiyle birlikte müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri tespit edilerek; gerçekleşecek buluşun verimli olması için basit ve odaklı, küçük çaplı adımlarla başlayıp, liderliği amaçlayan yönde yetenek, bilgi ve çok çalışma gerektirmektedir (Drucker, 2011). Örneğin; havacılık dünyasının catering sektörüyle tanışması; Marriott'un henüz otelciliğe geçmeden önce bir restoran zinciri iken, Washington'da bulunan şubesinin aylık gelirinin diğer tüm lokantaları geçtiğini fark ettiğinde, bu restoranın Hoover Field havaalanının tam karşısında olduğunu ve uçak yolcularının uçakta yemek üzere sandviç gibi yiyecekler aldığını görmesiyle birlikte, Marriott Eastern Airlines havayolu firmasıyla görüşerek uçakta yemek ikramı yapılmasını önermesi sonucunda başlamıştır (Swaim, 2011).

Sistematik açıdan belirleyici yeni bir iş geliştirmek ve yeniliği bütünüyle disiplinle uygulamak için parlak fikirli insanları kullanarak küçük gruplar kurulması sonucu teknolojik değişimle birlikte başarılı çalışmalar ortaya çıkacaktır (Drucker, 2002). Google işletme yönetimi, yeni yazılım uygulamalarını yenileyerek başarı elde eden çalışanlara ödül olarak firma hissesi paylaşımı sağlarken; yönetilmelerine yardımcı olacak yetenekli ve tecrübeli üst düzey yöneticiden oluşan bir ekip ile Novell'in stratejik planlama ve teknolojiden sorumlu olan Eric Schmidt'e firmayı kontrol etme yetkisi vermeleri sonucunda da verimlilik artışı yaşamıştır (Jones ve George, 2006).

İnovasyon yani yenilik kavramı içinde yer alan icat ve yaratıcılık kavramı çoğu zaman anlam karmaşasına neden olacak şekilde inovasyon kavramı yerine kullanılabilir (Uzkurt, 2008). Bu yüzden icat ve yaratıcılık kavramları tanımları ve farklılıklarıyla birlikte incelenerek aşağıda açıklığa kavuşturulmuştur. Aynı zamanda yenilik için önemli bir yere sahip olan girişimcilikte ayrı olarak ele alınmıştır.

2.3.1. İcat

Daha önceden var olan bilgileri değişim aşamasından geçirerek işletmeler tarafından benimsenen yeni bir fikrin yaratılmasına icat, teknik olarak değişimi gerçekleştiren ise mucit denmektedir (Eryiğit, 2014). Buluş ya da icat, yeni bir fikir ve bilgiyi elde etmek için bir araştırma faaliyetinin nihai sonucunu oluşturur (Açıkgöz, 2012). İcat (buluş) ile yenilik arasında önemli bir ayrım vardır ve icat, yeni bir ürün veya işlem için bir fikrin ilk defa ortaya çıkışı iken yenilik ise fikrin ticarileştirilmesidir (Fagerberg, 2003). Yani buluş inovasyona göre tek bir adımı ifade ederken, inovasyon ise buluşu da kapsayan değişimi yaratacak bütünü meydana getiren iş sürecidir (Yavaş, 2011).

İcatların uygulanabilmesi ve ticarileşmesi için inovasyonun (yeniliğin) fayda sağlayıcı özelliğe sahip olması gereklidir (Uzkurt, 2008). Bu sebepten ötürü inovasyon projesini oluşturacak bilgi ve bilgi kaynakları toparlandıktan sonraki aşama uygulamaya geçmektir (Elçi, 2004). İnovasyonu buluştan ayıran en güzel örnek “SİNGER” dikiş makinesinin mucidi Elies Howe, icadını inovasyona dönüştüremeyip, hem adını makineye verememiş hem de ticari gelir elde etme şansını Singer’e kaptırmıştır (Açıkgöz, 2012).

Günümüz işletmelerini artan rekabet ortamı, girişimci bir ruhla, yaratıcı ve yenilikçi bir kişilikle ayakta durmaya zorlamaktadır (Döm, 2006). Bu açıdan icatla birlikte ticaretin gerçekleşmesi ve ayrıca gerekli bilginin kullanılması sonucu, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir ürün ve hizmet üretimi için yenilik sağlanabilir (Durgun ve Aslan, 2013).

2.3.2. Yaratıcılık

Problem ve fırsatlara ilişkin yeni bakış açısıyla yeni fikirler geliştirmeyi başarabilme durumu yaratıcılık olarak görülür (Döm, 2006). Yeni bir düşünce ve fikrin yani bilginin mevcut durumu üzerinde geliştirici yönde inovasyon üretmek amacıyla kullanılmasına yaratıcılık denmektedir (Eryiğit, 2014). Bu açıdan yaratıcılık, zihinsel yönden işleyen bir sürecin farklılık oluşturacak yeni fikir ürün, çözüm, kavram ve teori geliştirmeyi sağlayıcı bir yapıdadır (Uzkurt, 2008).

Yenilik ise, işletme içerisinde özellikle yeni bir ürün ve hizmet üretimindeki yöntem ve süreçlerin yaratılmasını sağlayıcı açıdan rol oynar (Seyrek, Akgün, Özer, 2007). Bu durum dolayısıyla bir işletme için gerçekten yaratıcı fikirler geliştirmekte ne derece iyi olup olmadığını, güçlü ve zayıf yönlerimizi süreç içerisinde tanımlama ihtiyacına yol açar (Hansen ve Birkinshaw, 2011).

Çalışanlar için işletme içerisinde oluşturulacak örgütsel ve yönetsel iklim yaratıcılığı ön plana çıkarabilir (Döm, 2006). İnovasyonun ilk adımı fikir olduğundan, çok sayıda üretilen fikirler farklı kavramlar arası bağlantıyı sağlamak için eğitim sonucu tüm çalışanların görevlendirilmesi ile yaratıcılığı güçlendirir (Elçi, 2006). Örneğin; Whirpool'un Bis'i işletme içerisindeki tüm çalışanlarına müşteri gözüyle bakmasından ötürü yenilik konusunda onlara sorumluluk vermektedir (Craumer, 2003).

2.3.3. Girişimcilik

Girişimci, risk ve belirsizlik içinde piyasada karşısına çıkacak önemli fırsatları belirleyerek ve bunları kullanmak üzere gerekli kaynakları bir araya getirerek, kâr ve büyümeyi sağlamak için yeni bir iş yaratandır (Zimmerer ve Scarborough, 2005). İşletmelerde risk üstlenen ve kardan sorumlu olarak koordinasyonu sağlayan girişimciler herhangi bir faaliyet dolayısıyla oluşan belirsizliği de yürütme becerisini üstlenirler (Döm, 2006).

Girişimci, risk dahilinde sahip olduğu yeni fikirlerin hayata geçirilmesini ticari kazanç elde etmeye göre daha çok tercih etmektedir (Uzkurt, 2012). Bu durumda girişimci; yüksek düzeyde enerjik yapısıyla işletme içinde beceri ve başarı güdüsünü sorumluluk arzusuyla üzerinde taşıyıp, orta düzeyde riski yöneterek örgütsel gelişimi geribildirim sağlayarak değer kazandıran bir profil çizmektedir (Zimmerer ve Scarborough, 2005).

Girişimcilik bir işletme içerisinde veya bağımsız olarak bir kişinin yakaladığı bir fırsatı, yeni bir değer yaratma ve ekonomik fayda sağlamak amacıyla başarıyla kullanmasıdır (Döm, 2006). Ortaya çıkan yeni fikir ve projeler, girişimcilikle bir araya geldiğinde inovasyona ve rekabet avantajına dönüşerek ekonomik değer yaratır (Elçi, 2006). Yani

yenilik fırsatını yakalayıp ekonomik bir değer olarak piyasaya kazandıran kişi genelde icadı yapan ile farklı özellikteki girişimcinin işidir (Açıköz, 2012).

Aşağıdaki tabloda girişimciliğin tarihsel açıdan toplumsal gelişimi dönüşüm, araştırma ve odak noktasına göre ele alınarak incelenmiştir. Bu tabloda görülen durum, girişimciliğin tarihsel olarak geçirdiği aşamalarda gerçekleştirilen araştırmaların, toplumsal gelişme ve ekonomik büyüme açısından yeni yapılarla ve teknolojik faktörlerle dönüşümünün sağlanması, girişimciliğinde her dönemde görülerek zamanla belirginleşmesidir.

Tabloya göre, dönemsel açıdan bakıldığında 1850-1870 yılları arasında demir-çelik gibi mekanik ürünler için kurulan fabrikalarda demiryolları üretiminde kullanılan raylar için araştırmacılar girişimciliğin kar güdüsüyle sürdürüldüğü bir arz ve talep dengesinin sağlanacağı piyasa yapısından söz etmiştir. 1890- 1920 yıllarına gelindiğinde ise sanayinin modern bir hal alması sonucu girişimciliğin piyasada işlevsel olarak bulunduğu yapıda araştırmacılar girişimci için yenilik uygulamalarının sanayide uygulanmaya başlamasının yaratıcı yıkıma yol açmasına odaklanmıştır. 1890-1920 yıllarında araştırmacı Shumpeter'e göre, "yaratıcı yıkım" olarak adlandırılan bu dönem, yeniliklerin ekonomiye olan katkısı ile paranın tek başına girişimci için itici bir güç olmadığı, girişimcinin önündeki engellerin kalktığı bir yapıda yani oluşan yeni olguların diğer olguları eskitip yok edeceği, ekonominin kendi krizine neden olduğu bir durumu yansıtır (Landström, 2004). Tabloda 1950-1970 yıllarında araştırmacılar için toplumsal kalkınmanın bu sürecinde elektrifikasyon ve otomobil üretiminin yaygınlaşması sonucu eskinin yerini yeninin aldığı yapıda birey olarak girişimcinin niteliklerinin yani işlevlerinin ön planda olduğu görülmektedir. 1985 ve sonrası için elektronik açıdan inovasyon teknolojisi toplumsal gelişmenin işletme yönetimi üzerinde yapılan araştırmalarında girişimcilik artık bir süreç olarak odak noktası olmuştur.

Tablo 2: Toplumsal Gelişme ve Girişimcilik Araştırması Arasındaki Bağlantı

	DÖNÜŞÜM	ARAŞTIRMA	ODAK
1850-1870	Mekanize fabrikalar ve demiryolları	Avusturya ekonomistleri/ Alman araştırmacılar	Girişimciliğin piyasa işlevi olarak değerlendirilmesi - girişimcinin fırsatları kar için algılama becerisi
1890-1920	Modern sanayi toplumu	ABD ekonomistleri/ Avusturya araştırmacıları	Girişimciliğin piyasa işlevi olarak değerlendirilmesi- girişimci istikrarsızlık ve yaratıcı yıkım yaratıcısıdır.
1950-1970	Elektrifikasyon ve otomobiller	Davranış bilimcisi ABD araştırmacıları	Bir birey olarak girişimci (nitelikler)
1985-	Elektronik	Başta ABD araştırmacıları olmak üzere yönetim çalışmaları	Bir süreç olarak girişimcilik

Kaynak: . Landström, 2004, s. 16.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi ve teknolojik alanda hızla gerçekleşen değişim süreci işletmeleri kendini sürekli yenileyici nitelikteki rekabet yapısı içerisinde sürüklemiştir (Eryiğit, 2014). Yaratıcılık ve yenilik bu yüzden girişimciliğin temel dinamiklerini meydana getirir (Uzkurt, 2008). İşletme sermayesi, uzman personel ve gereksinimi olan müşterilerin fazlalığı olan alanlarda yeni yöntemler ve örgütsel uygulamalardaki gelişmelerin, girişimcilere geniş bir fırsatlar sunması; şirketin bunları karşılayabileceği teknoloji ve kapsamlı araştırma geliştirme faaliyetlerinde potansiyel atılımlara yer vermesini gerektirir (Kanter, 1983).

Bu bölümde tezimizin temel kavramlarından işletme yönetiminde; insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü, çalışan memnuniyeti ve motivasyon teorileri (Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi) yer alırken; inovasyon başlığında icat, yaratıcılık ve girişimcilikten söz ettik. Çünkü bu konular ankette soracağımız ikinci ve

üçüncü bölüm sorularıyla yakından ilgilidir. Çalışan memnuniyeti, kurum politikası ve inovatif fikir üretme istekliliği ve inovasyon faaliyetleri ile ilgili soruları desteklemektedir.



BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İNOVASYON

Bu bölümde işletmelerde çalışan memnuniyeti ile inovasyon ayrı başlıklar altında literatür taraması yapılarak incelenecektir. Bu bölüm tezimizin başlığını oluşturan iki önemli konuyu ele almaktadır. Araştırma problemi dahilinde oluşturulan anket soruları ve hipotezler çalışan memnuniyeti ve inovasyonu için çalışan ve yönetici personelin değerlendirilmesinde aşağıda anlatılacak konularla yakından ilgili olup; gerçekte teoride var olan ile işletmelerde uygulanan arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin olumlu ve olumsuz açıdan tespiti için önemli sonuçlar vermektedir.

3.1. İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti

İşletme yönetiminin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamını oluşturması sonucunda böylece çalışanların memnuniyet düzeyini artırmalarını tetikleyen istek ve ihtiyaçların karşılanması ile iş performansları da artış gösterecektir (Sertkaya vd., 2011). Örneğin; bireyleri çalışma ortamında mutlu yani memnun olmalarını sağlayıcı para, yiyecek, giyecek gibi fizyolojik; inanç, duygu, arzular gibi psiko-sosyal ve iş ortamının ışıklandırması, klima, bilgisayar gibi fiziki şartlar şeklinde dışsal araçlar ile üst yönetimin çalışanlara sunduğu ortamın tatmin edici özelliği sayesinde çalışma isteği artacaktır (Alkış, 2001).

Çalışan memnuniyetini etkileyen analizde kurumun örgüt ve yönetim yapısı, kurum kültürü ve çalışan sayısı vb. faktörlere göre değişkenlik göstererek, bu konuda kullanılan yöntemler; anket (analizi yapılacak olan işletme bir örneklem üzerinden hareketle hazırlanan soru formları ile gerçekleşir), grup toplantısı, çalışma ortamı incelemesi ve yüz yüze görüşmedir (Sertkaya vd., 2011).

Bu bölümde işletmelerde çalışan memnuniyeti başlığı altında; çalışan memnuniyetinin önemi, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, çalışan memnuniyetinde üst yönetimin etkisi ile işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon ilişkisi literatür taraması ile birlikte ele alınarak incelenecektir.

3.1.1. Çalışan Memnuniyeti ve Önemi

İşletmelerde motivasyonu sağlayıcı bir sistemin varlığı kuşkusuz bir yanda işletmeye bir yandan da çalışana;

- ekonomik, sosyo-kültürel, güvenlik gibi istek ve ihtiyaçların karşılanması,
- çalışanların toplantılara ve kararlara katılma imkânı ile yeteneklerin gelişimi,
- çalışanların yeni fikir üretiminde yaratıcı ve önder yeteneklerinden yararlanma,
- işletme ve çalışan arasındaki amaçların uyumlaştırılması şeklinde faydalar sağlamaktadır (Alkış, 2001).

Çalışanların motivasyonunu sağlayıcı yönde insan kaynakları bölümü işletme yönetimini etkileyerek, çalışanların isteklerini ve beklentilerini karşılayarak; spor salonu açmak, hobi kulüpleri oluşturmak gibi hijyen düzenlemelerle onlara kendilerini önemli ve değerli hissettikleri duygusunu kazandıracaktır (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014).

Çalışan memnuniyetinin artması sonucu bireylerin yaptıkları işlerde daha istekli olmaları, çalışanların işletme kural ve kaidelerine bağlılığı ile uzun vadeli iş geliştirmede üretkenliği sağlarken; memnuniyetin düşük olması durumunda ise çalışanların işe olan bağlılığın azalması, çalışma ortamında yaşanan huzursuzlukla birlikte işten ayrılmalara neden olacaktır (Sertkaya vd., 2011).

3.1.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyeti, çalışma ortamına bağlı olarak ekonomik, sosyal ve örgütsel açıdan çok sayıda faktörden etkilenir ve bunları;

1. Ekonomik faktörler: Ücret, maddi ve manevi ödüller ve iş güvencesi gibi.
2. Sosyal faktörler: Sosyal faaliyetler, öneri sistemi ve özel yaşama saygı, değer ve statü gibi.

3. Örgütsel faktörler: Eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım hakkı, iletişim, ekip çalışması, çalışma şartları ve kullanılan araç ve gereçlerin kalitesi gibi üç grupta toplayabiliriz (Sertkaya vd., 2011).

İşletme içerisinde çalışanlara gerekli olabilecek bilgi, beceri ve kültür eğitim yoluyla sağlanmaktadır (Eryiğit, 2014). Çünkü kurum içi, mesleki-teknik eğitim ve yükseköğrenim programları bireyleri istenilen hedeflere ulaşmasını sağlayarak bilgi, yetenek ile birlikte davranış değişikliğine neden olabilmekte ve böylece işgücü verimliliği de artış göstermektedir (Açıkgöz, 2012).

3.1.3. Çalışan Memnuniyetinde Üst Yönetimin Etkisi

Üst yönetim öncelikle fiziksel, finansal ve personel kaynağını ihtiyaç doğrultusunda yeterli ölçüde sağlamalıdır (Felekoğlu ve Moultrie, 2013). Personelin işe alınmasında, işletmeler devamlılığını sağlamak ve rekabette üstün olmak için doğru işe doğru eleman çalıştırmak zorundadırlar (Geylan, 2009b). Üst yönetim yetenekli çalışanları tespit etmek için emekli çalışanları yarı zamanlı işe almak, diğer ülkelerdeki gerekli alternatifleri değerlendirmek ve üniversitelerle farklı yeteneklere ulaşmada irtibata geçmek gibi işletme politikalarını uygulayabilmelidir (Ulrich vd., 2012).

3.1.4. İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti ve İnovasyon İlişkisi

Çalışan memnuniyetinin düşük oluşu işin yavaşlatılması, çalışma ortamında huzurun bozulması, işten ayrılmalar gibi sonuçlarla birlikte doğacak maddi ve manevi (tazminat ödemesi, iş ve zaman kaybı, yeni işe alınan personel hataları gibi) kayıplar ortaya çıkacaktır (Sertkaya vd., 2011). Çünkü insanların verimli çalışabilmeleri için en önemli etken yaptıkları ve yapacakları işte ve işin çevresinden memnun kalabilmeleridir (Alkış, 2001).

Sistematik açıdan belirleyici yeni bir iş geliştirmek ve yeniliği bütünüyle disiplinle uygulamak için parlak fikirli insanları kullanarak küçük gruplar kurulması sonucu teknolojik değişimle birlikte başarılı çalışmalar ortaya çıkacaktır (Drucker, 2002). *“Yenilik performansını;*

- takım çalışması,
- bilgi yönetimi,
- performans değerlendirme,
- ödüllendirme ve

-eğitim oluşturur (Eryiğit, 2014: 42). Bu açıdan değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlevi olarak adlandırılan inovasyon; günümüz dünyasında işletmelerin hızla değişim gösteren rekabet ortamında varlığını koruyabilmeleri için ürün, hizmet ve iş yapış şekillerini bu işlevlere göre sürdürmelidirler (Elçi, 2006).

3.2. İşletmelerde İnovasyon

1960'lı yılların başlarından itibaren Schumpeter ve Marx dinamik bakış açılarını ülkelerin büyüme performansındaki uluslararası farklılıkları çalışmalarındaki analizlerine uygulamamış olsalar da, örneğin; Fagerberg'de (1988) sunduğu analizinde, 1970'lerde ve 1980'lerin başında Asya ve Latin Amerika'daki NIC ülkeleri arasındaki performanstaki büyük farkın en önemli nedenini yenilikçi etkinlik olduğunu öne sürerek, bu perspektifin çapraz ülke büyümesindeki farklılıkları açıklama potansiyelini ortaya çıkaran katkıları olmuştur (Fagerberg, 2003).

Yenilik hamlelerinin ekonomik yönden 1990'ların sonlarında yeniden hareketlenmesiyle firmalar yeni fikirlerin, yeni teknolojilerin ve çalışanların arasında girişimcilik ve yaratıcılığın artmasını sağlayacak projelere destek vermeye başladılar (Wolpert, 2003). Değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlevi olarak adlandırılan inovasyon; günümüz dünyasında işletmelerin hızla değişim gösteren rekabet ortamında varlığını koruyabilmeleri için ürün, hizmet ve iş yapış şekillerini bu işlevlere göre sürdürmelidirler (Elçi, 2006).

İşletme içerisinde ortaya çıkan yeni fikirler Ar-Ge ile bir fonksiyon tarafından oluşmuş olsa bile üretim, pazarlama, finans gibi diğer fonksiyonların da bu fikirlerin yeni bir ürün, hizmet ve sürece dönüşümündeki katkısı yadsınamaz bir noktadadır (Uzkurt, 2008). Öte yandan, işletmelerin yüksek inovasyon performansını sağlamaları için ise kuruluşa özgü yenilik uygulamalarını geliştirmeleri gereklidir (Anafarta ve Atalay, 2011). Bazı teknolojik

ürünler araştırma sonucu ortaya çıkarken; bazıları da bilgisayar gibi önceden icat edilerek, sonra yazılım geliştirmiş olarak yenilik araştırmaya öncülük etmiştir (Açıkgöz, 2012).

Teorik olarak hazırladığımız bu son bölümde, inovasyonun işletmelerde önemi ve etkileri, inovasyon süreci, inovasyon çeşitleri ve inovasyonun iç-dış kaynakları literatür taraması sonucu ayrı ayrı ele alınarak incelenecektir.

3.2.1. İşletmelerde İnovasyonun Önemi ve Etkileri

Dinamik bir pazar ortamında dış çevreye uyum sağlamak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına beklentileri doğrultusunda hızlı bir şekilde cevap verebilmek, işletmeler için hem mecburi hem de zor bir durum haline gelmiştir (Sertkaya vd., 2011). Yani inovasyon hem ulusal ekonomiler hem de işletmeler açısından vazgeçilmez bir dinamizm kaynağıdır (Uzkurt, 2010). Bu yüzden yenilik ve değişimin katma değer yaratması ve ticarileşmesi şart olmuştur (Sertkaya vd., 2011).

Şöyle ki; *“hiçbir işletme yakaladığı her yeni fırsatı nasıl değerlendirebileceğini bilecek kadar zeki değildir ve hiçbir işletme uygulamaya sokması söz konusu olabilecek bütün fırsatları hayata geçirebilecek kadar bol kaynağa sahip değildir”* (Wolpert, 2003). Deming’in yorumuna göre de; daha önceden var olan ürün ve hizmetler için gerekli düzenlemeler yapılmasını isteyen müşteriler, daha önce üretilmemiş yeni bir ürün ve hizmet talebinde bulunmayı fikir edinemezler (Weavar, 1998: 256). Örneğin; Silikon Vadisi türü buluşlar ve Pokemon oyuncakları gibi bazı yenilikler tüketim imkânı olmayan yoğun kitle hedeflendiğinden dolayı pazarda alışılmışın dışında görülen rekabet ve pazarlama düzenini bozmaktadırlar (Eryiğit, 2014).

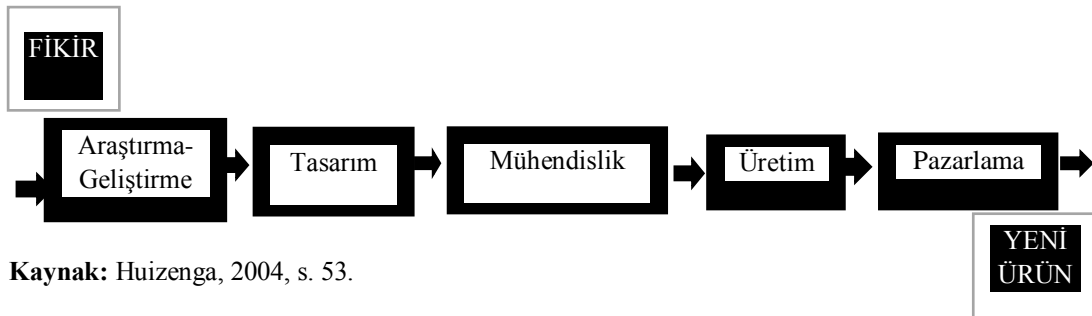
Yenilikler çoğu zaman müşteriye uygun olmadığında, dağıtımdaki zorluklar ve yansıttıkları değer mesajı gibi nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrayabilir (Craumer, 2003). Yenilik yatırımları birçok işletmede inişli çıkışlı bir dönüşüm izlerken; yenilik bütçesi azaltılarak zayıf projelerle birlikte güçlü projelerden de vazgeçilebilir (Wolpert, 2003).

Büyük global şirketler için önemli olmayan bütçeler ise küçük şirketler tarafından kullanılarak, inovasyona olan inanç ile uygulamaya dönüştürülerek başarı elde edilebilir (Bebitoğlu, 2014). Sürekli gelişim için gerekli olan küçük inovasyon projeleri, işletmelerin rekabet üstünlüğünü ve karlılığını fazla etkilemezken diğer yandan büyük inovasyon projeleri ise çok riskli fakat dünya üzerindeki işletmeler için yeni olan projelerdir (Day, 2011). İnovasyon konusunda önemli isimlerden biri olan Sony, 1979’larda Walkman’i yapıp geliştirdi (Elçi, 2006).

3.2.2. İnovasyon Süreci

İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte üretilecek yeni fikirlerin işletmenin inovasyon stratejisine uygun olacak şekilde örneğin; ürün veya hizmetin artık müşteri beklentilerine cevap veremeyecek hale gelmesi, iç ve dış çevre ile sürekli iletişimin olduğu bir alanda üretilen fikirlerin örgüt içi çalışanlar veya örgüt dışı müşteriler, rakipler, danışmanlar gibi işbirlikçi birimlerden yararlanılarak oluşturulabilir (Gümüş ve Dayal, 2014). Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi yeni bir ürün üretiminde süreç öncelikle fikir ile başlayarak pazarlama yani ticarileştirme aşaması ile sona ermektedir.

Şekil 1: İnovasyon Süreci Modeli



Kaynak: Huizenga, 2004, s. 53.

İşletmenin yenilik aşamasında dışsal olarak işletme dışından firmalarla ilişki kurmanın veya fikir alışverişi yapmanın mümkün olamayacağı bir yapı dışı kapalı yani ar-ge, danışmanlık hizmeti gibi faaliyetlerden yararlanmadan yeniliğin gerçekleşmesini sağlar (Uzkurt, 2008). Oysa P&G 2006 yılında piyasaya sürdüğü yeniliklerin %35’ini dış kaynaklardan sağlamanın temel nedenini Ar-Ge faaliyetlerinde sadece işletme kaynakları

kullanılır anlayışı yerine işletme dışı iyi fikirlerde satın alınabilir anlayışı ile açık bir inovasya borçludur (Kırım, 2008). Örneğin; iş modeli geliştirirken firma dışı başkalarının fikri mülkiyetlerinin satın alınması ya da kendi fikirlerimizden başkalarının faydalanmasını sağlamak gibi durumda dış kaynaklardan destek alarak firmanın dışa açılması, yeniliğin açık bir şekilde gerçekleştiğini gösterir (Uzkurt: 2008).

3.2.3. İnovasyon Çeşitleri

Yenilik bir tarafta orijinal fikirlerin hayata geçirilmesi için ürün, hizmet ve iş yapış yönteminin oluşturulmasının ardında ürün ve hizmetin satışı ile iş yapış yönteminin uygulanmasıdır (Açıkgöz, 2012). Ayrıca yeni bir iş modeli oluşturmak, önceki modelin risk altında olduğunu ve değiştirilmesi gerektiğini değil de, çekirdek işi güçlendirip tamamladığını gösterir (Johnson, Christensen, Kagermann, 2010). Yani verimli bir inovasyon yeni tatmin düzeyi oluşturan farklı ürün ya da hizmetin iyileştirme çabalarına göre tercihidir (Swaim, 2011).

“Deming yenilik yapma konusunda bir tavsiyede bulunur. Yenilik yapmak için, kuruluşların kendilerine şu iki soruyu sormaları gerektiğini söyler: 1) Biz ne iş yapıyoruz? ve 2) Hangi yeni ürün ya da hizmet müşterilerimize şu anki durumdan daha fazla yardımcı olacaktır?” (Weaver, 1998: 258). Aşağıdaki yenilik türlerinin bir kısmı herhangi bir sektör, pazar ya da firma tarafından ya önceden mevcut olup ya da daha önceden mevcut olmayan ve tamamen dünya için yeni olan özelliğe sahiptir (Uzkurt, 2008).

3.2.3.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu, hali hazırda bulunan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ile farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ve pazara sunulması olarak adlandırılırken; bu konuda DYO'nun “akıllı boyaları” nano teknolojiyi kullanarak geliştirdiği ürünü en güzel örnektir (Elçi, 2006). Diğer yandan nano teknoloji ile üretilen boya, su geçirmeyen kumaş, otomobillerin ısıtılmalı deri koltuğu, mesafe uyarı sistemi, bankamatiklerin 7/24 para çekme olanağı gibi müşteri odaklı ürün/hizmet inovasyonlarını da saymak mümkündür (Gümüş ve Dayal, 2014).

Ürün-hizmet yeniliği, hazırda bulunan ürün ve hizmetlerin mevcut özellikleri ve kullanım şekillerine göre tamamen farklı olan ya da farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerdir (Uzkurt, 2008). Ürün yeniliğinde eldeki mevcut ürünlerin geliştirilmesi veya radikal nitelikte üretilecek yepyeni bir ürünün müşteri kitlesinin dikkatini çekmesi gerekmektedir (Eryiğit, 2014). İstanbul'daki Point Hotel'in farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımının hedef kitlesi iş adamları olarak sunan otel, "ev rahatlığı ve ofis teknolojisiyle" ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir (Elçi, 2006).

Ürün/hizmet inovasyonu, bir yanda işletme ve sektör için önemli iken bir yandan da işgücü talebi ve istihdam yaratma özelliğinden dolayı ekonomi açısından önemli niteliktedir (Gümüş ve Dayal, 2014). Örneğin; bir hastanenin tahlil sonuçlarını hastalarına elden değil, internet yoluyla hızlı bir şekilde vermesi hizmet inovasyonu ile hastaların daha sonra da aynı hastaneyi tercih etmelerini sağlar (Satı, 2013).

3.2.3.2. Süreç İnovasyonu

Mal veya hizmetlerde ürün yeniliği ortaya çıkarken, teknik ya da örgütsel olarak ortaya çıkan yeniliğe ise süreç yeniliği denilmektedir (Açıkgöz, 2012). Süreç inovasyonu her şeyden önce stratejik hedefleri belirlemekle başlar ve sonrasında işletme süreçlerini eleştirel bir bakış açısıyla inceleyerek stratejik hedefleri uygulamaya koyar (Kırım, 2007). Otomatik ambalajlama, kalite kontrol sistemi ve organik tarım gibi faaliyetler süreç inovasyonuna örnek oluşturur (Gümüş ve Dayal, 2014).

İşletmelerin günümüzdeki değişime uyum sağlamaları ve rekabet avantajında istenilen düzeye gelebilmeleri bir yandan müşterilerine sundukları mal ve hizmetler ile bir yandan da bu mal ve hizmeti üretirken uyguladıkları süreçlerde yapacağı yeniliklerle mümkün olmaktadır (Seyrek vd., 2007). İşletme içi verimliliği artırmak ve üretilen ürünlerin doğru ve hızlı şekilde teslimatının sağlanması gibi uygulanan iş dizaynının düzeltilmesi süreç yeniliği ile gerçekleşmektedir (Eryiğit, 2014).

Öncelikle stratejik hedeflerden yola çıkarak örneğin; Toyota ve Wall-Mart gibi dünyadaki başarılı şirketlerin tedarikten depolamaya, müşteri hizmetinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata, sipariş üzerine yeni ürün geliştirmeye kadar tüm yenilikçi

uygulamalar süreç inovasyonunun bir sonucudur (Kırım, 2007). Böylece süreç yeniliği işletmeler açısından personel, zaman ve hammadde yönünde sağlayacağı tasarruf sonucunda daha kaliteli ürün ve hizmet sunumu ile birlikte maliyetleri de düşürecektir (Uzkurt, 2008).

“Süreç inovasyonu; üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler olarak tanımlanabilir” (Satı, 2013: 73). EasyJet, düşük fiyatlı İngiltere’de faaliyet gösteren havayolu şirketi, sektörde bulunan diğer rakiplerde bulunmayan radikal yöntemlerin (gelişimini sağlayarak başarılı olmuştur (Kırım, 2008).

3.2.3.3. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, bir işletmenin müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak geliri nasıl elde edeceğini belirlerken ayrıca müşterinin neyi, nasıl istediğini de belirler (Yavaş, 2011). İş modeli inovasyonu ise işletmenin kendine özgü temel varlıklarını ticarileştirmesi sonucu oluşurken, nihai rolü kullandığı teknolojinin müşteriye yönelik değer yaratmasını sağlamaktır (Satı, 2013).

Küresel dünyada işletmeler kendi işini tekrar icat ederken; o işin çevresinden fazla uzaklaşmadan müşteriye yönelik farklı değerler sunabilen ataklar yapabilmelidir (Kırım, 2007). Örneğin; P&G’nin Febrez koku gidericinin aşamalı olarak yaptığı başarılı sıçramaya göre firmaların rakiplerini aşmak için aşırı bütçe ile yaptığı büyük sıçramalar, başarısız olabilir (Anthony, Eyring, Gibson, 2010). Bazen pazara yeniliklerle ilk olarak giren işletme olmaksızın; geliştirdiğimiz bir iş modeline sahip olabilmek çok daha iyi sonuçlar doğurabilir (Uzkurt, 2008). Sektördeki gelişmeleri takip ederek değişimler karşısında Apple’ın perakende mağazacılığa geçişi gibi gönüllü ve kararlı olarak iş modeli yeniliği yapan işletmeler piyasayı en iyi gözlemleyenlerdir (Eryiğit, 2014).

İş modeli inovasyonu, bir işletmenin ticari işinin değer zinciri; tasarım, hammadde gibi bir şeyleri yapmakla ilgili olan aşama ile müşteri bulmak, satış gerçekleştirip ürün, dağıtım ve teslimi, yemeksepeti.com isimli firma gibi bir şeyleri satmakla ilgili olan aşamadan oluşan yenilikler ve farklılıklardır (Kırım, 2007). Örneğin; ilk kopya makinesi

Xerox iş modeli inovasyonu ile teknolojik bir buluşu ticari bir başarıya dönüştürmesi, İpod gibi teknolojik buluş içermeyen iş modeli inovasyonun varlığı, Swift ve Company iş modeli inovasyonu da sadece bir işletme olmayıp, et paketleme endüstrisini yeniden şekillendirmesi gibi bir endüstrinin bütünü de değiştirme gücüne sahip oluşu farklı iş modeli inovasyonlarını göstermektedir (Yavaş, 2011).

3.2.3.4. Deneyim İnovasyonu

Deneyim, ürettiğimiz ürünlerin müşterilerinin ürünle olan ilişkisinde onlar üzerinde bıraktığımız etkinin yansımasıdır (Kırım, 2008). Bir başka ifadeyle deneyim, işletmelerin ürün ya da hizmetinin hedef müşteri kitlesi üzerinde oluşturduğu olumlu ya da olumsuz etkidir diyebiliriz (Eryiğit, 2014). Bizi farklı kılan yaratıcı bir buluşun taklit edilebilme riski mevcut iken, bütünsel bir mantıkla ortaya çıkan farklılıklar, rekabet edenlerin taklit şansını zorlamaktadır (Kırım, 2007). Örneğin; mikro fiber mutfak bezi ürünü, kolay sıkılması, çabuk kuruması ve yüksek sıcaklıkta yıkamaya karşı dayanıklı olması gibi özelliklerle rakiplerinden ayrılmaktadır (Elçi, 2006).

Yenilik sürecinin en önemli girdisi yenilikçi fikirlere ve bu fikirler yönetim, üretim bölümü, pazarlama/satış, çalışanlar, müşteriler, rakipler vb. tarafından gelmektedir (Açıkgöz, 2012). Fat Duck (Şişman Ördek) restoranı İngiltere’de müşterilerin sıra dışı yemek yeme deneyimi ile 2005 yılında dünyanın en iyi lokantası seçilmiştir (Kırım, 2007).

3.2.3.5. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama yenilikçiliği var olan yöntemlerde yapılan iyileştirme ve geliştirmelerle birlikte tutundurma, pazarlama, reklam ve dağıtım gibi konularda yeni yöntemlerin kullanılmasıdır (Sertkaya vd., 2011). Örneğin; Vitra’nın “Junior Banyo” tasarımı okul ve kreşlerde çocuklar için düşünülmüş iyi bir pazarlama ürünüdür (Elçi, 2006). Dolayısıyla pazar için yenilik, mevcut pazarların yeni pazar bölümlerinin bulunması veya yeni pazarların oluşturulmasıdır (Uzkurt, 2008).

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü gerçekleştirebilmeleri ve sürekli değişen çevrede ayakta kalabilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlayacak düzeyde yapacakları

yeniliklerle birlikte pazar payları ve karlılıkları korunabilecektir (Uzkurt, 2008). Edward Jones şirketi Wall Street şirketinin müşteri hakkındaki yanlış algısından yararlanarak, sürekli hisse alım satımı yapan kesime göre emekliliği yaklaşan çiftçilerin ve diğerlerinden meydana gelen bir pazar dilimine yönelerek ABD'nin en büyük finans kuruluşlarından biri haline geldi (Swaim, 2011).

3.2.4. İnovasyonun Kaynakları

Üst yönetimin, yeni ürün geliştirme projelerinde çalışanlar tarafından yapılan hataları çalışmanın bir parçası olarak görebilmesi proje takımının sıkıntılarını rahatlıkla ifade edebilecekleri uygun ortamı oluşturmada önemli bir rol oynar (Felekoğlu ve Moultrie, 2013). Yani inovasyon kaynağı olan çalışanların fikirlerinin alınarak işletme içerisinde entelektüel faaliyetin uygulamaya dönüşümünü sağlayacak ortamı yaratan üst düzey yöneticilerdir (Trott, 2005). Yöneticiler inovasyonu geliştirmek için, fikri üretip ticari çıktıya dönüştürerek yaygınlaştırmalıdır (Hansen ve Birkinshaw, 2011).

3.2.4.1. İç Kaynaklar

İşletmeye yapılacak yeniliklerde araştırma kapsamında bilgi kaynağının biliniyor olması; optimal kaynağın elde edilmesini, yeni ürün-hizmet üretiminde bilginin önemine ve potansiyel rakiplerin tanınmasına imkan verir (Uzkurt, 2008). Çin'in inovasyona dayalı kalkınma stratejisi, 1960'larda Güney Kore'nin inovasyona dayalı kalkınma stratejisinin ürünü olan Samsung'un Çin'i yatırım için seçmesinin bir nedenidir (Elçi, 2006).

İşletme içindeki mevcut inanç, değer, fikir ve davranışları bir arada tutan ortak normlar; personelin yetenek ve yaratıcılığını harekete geçirerek, üreteceği yeni fikirler doğrultusunda çalışmalar yapmasını sağlar (Gümüş ve Dayal, 2014). Böylece işletmeler kontrolü dahilinde firmayı daha verimli hale getirip, maliyetleri istediği oranda düşürebilir (Kırım, 2008).

İçsel olarak yaptığımız araştırmalarla birlikte dışsal fikirleri iyi bir şekilde harmanlarsak başarıya giden yolda kazançlı çıkmamız mümkün olabilir (Uzkurt, 2008). Shell Oil'in Game Changer web sitesi, yeni işlerde farklı fikirlerin gelişimini fonlamak

üzere 1996 yılında kurulması ile çalışanların fikirlerini bu birime sunulmasını sağlayarak büyük başarı elde etmiştir (Hansen ve Birkinshaw, 2011).

3.2.4.2. Dış Kaynaklar

İşletmelerin dışsal kaynakları; müşteriler ve pazarlar, rakipler ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, yenilik toplulukları, üniversite, diğer ülkelerin yenilik aktörleri, özel kuruluşlar ve kamu kurumları'dır (Uzkurt, 2008). Devletlerin özel vergi avantajı ve enerji fiyatlarını düşürmesi gibi unsurlar işletmelerin maliyeti açısından kendi kontrolü dışında gelişen durumları gösterir (Kırım, 2008).

Özellikle gelişmiş birçok ülkede örneğin; ABD Posta Ofisi'nin sivil bir uçağı satın alması şeklindeki kamu satın almaları inovasyonun itici gücü olarak önemli bir araçtır (Elçi, 2006). İşletmeler için rekabet başarısı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, onların değişen yaşam tarzı ve alışkanlıklarında ortaya çıkan beklentilerini yeni pazarlama stratejileriyle birlikte ölçümleyip hızlı bir şekilde pazara sunabilmekle mümkün olmaktadır (Uzkurt, 2008).

Bu bölümde çalışan memnuniyeti ve önemi, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, çalışan memnuniyetinde üst yönetimin etkisi, işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon ilişkisi çalışan memnuniyeti başlığında ele alınırken; İşletmelerde İnovasyonun Önemi ve Etkileri, İnovasyon Süreci, İnovasyon Çeşitleri (Ürün ve Hizmet İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, İş Modeli İnovasyonu, Deneyim İnovasyonu, Pazarlama İnovasyonu), İnovasyonun Kaynakları (İç Kaynaklar, Dış Kaynaklar) işletmelerde inovasyon başlığı altında incelenmiştir. Çünkü bu konular ankette soracağımız ikinci ve üçüncü bölüm sorularıyla yakından ilgilidir. Çalışan memnuniyeti, kurum politikası ve inovatif fikir üretme istekliliği ve inovasyon faaliyetleri ile ilgili soruları desteklemektedir.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA PLANI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın planı ve yöntemi tek tek ele alınarak; araştırma konusu, amacı, problemi, hipotezleri ve soruları, araştırmanın anket yöntemi, evreni, örnekleme, ölçeği ve güvenilirliği incelenecektir. Ulusal platformda yürütülen bu çalışmada, nicel araştırma yönteminden yararlanılarak, objektif değerlendirmelerimizin sonucunda akademik yazına önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

4.1. Araştırma Planı

Bu bölümde araştırmanın neden yapıldığıyla ilgili bu çalışma sonucunda çözümlenmeye çalışılan temel konudan bahsedilerek amaç ve hedefle birlikte araştırma soruları ve hipotezleri üzerinde durulacaktır.

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu Ankara ilinde bulunan iki özel gıda sektöründe beyaz yakalı üst, orta ve alt düzey çalışanların memnuniyeti ve inovatif fikir üretme istekliliği oluşturmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri

Bu çalışmanın temel amaç ve hedefleri aşağıdadır. Bunlar:

1. Bu çalışmadaki en temel amaç; işletmelerde çalışan memnuniyetine etki eden olumlu ve olumsuz faktörler ele alınarak, çalışanların inovatif fikir üretmeye ilişkin etkilerini bütünlük süreçte en zayıf ve en kuvvetli halkalarıyla analiz etmek.

2. Çalışan memnuniyetini sağlamış ya da sağlayamamış kurumlarda, çalışanlar tarafından üretilen inovatif fikirlerin işletmelerde yarattığı bakış açılarını analiz etmek.

3. Çalışanların memnuniyeti konusunda çalışanlarla yöneticiler arasındaki farklılıklar değişkenlere göre inovatif fikir üretmeye etkileri açısından değerlendirilecektir.

Birinci ve ikinci amacımız, araştırma hipotezleri ile cevap aranırken; üçüncü amacımız araştırma soruları tarafından yanıtlanmaktadır. Bu çalışmada çalışanların sözlü ve yazılı inovatif fikir üretimi etkinliğine katılımında, işletme içerisinde çalışan memnuniyetinin sağlanabilirliğinin etkileri ölçülmeye çalışılacaktır. Bu nedenle araştırmanın konusunu Ankara ilinde bulunan iki özel gıda sektöründe beyaz yakalı üst, orta ve alt düzey çalışanların memnuniyeti ve inovatif fikir üretme istekliliği oluşturmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Problemi, Hipotezleri ve Soruları

Yapılan bu çalışmada çalışanların sözlü ve yazılı inovatif fikir üretimi etkinliğine katılımında, işletme içerisinde çalışan memnuniyetinin sağlanabilirliğinin etkileri ölçülmeye çalışılacaktır. Araştırmanın problemi iki özel kurumda yapılan anketle birlikte çalışan yönetici ve çalışanların kurumsal memnuniyeti ve inovatif fikir üretimi sürecinde üstlenmiş oldukları sorumlulukları ve algılarını ölçmektir.

Araştırma konusuyla ilgili incelenen literatür sonucunda aşağıdaki hipotezler ve araştırma soruları geliştirilmiştir:

H1: Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H2: Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H3: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H4: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H5: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışan memnuniyetleri arasında ilişki vardır.

H6: Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H7: Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H8: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H9: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H10: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin çalışan memnuniyetleri arasında ilişki vardır.

Araştırma çerçevesinde farklılıkları ölçmeye dönük olarak aşağıdaki araştırma soruları cevaplandırılacaktır.

1. İnovatif fikir üretme istekliliği, kurumun inovasyona bakış açısı, inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyi bakımından yöneticiler ile çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.1: İnovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır?

1.2: Kurumun inovasyona bakış açısı konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır?

1.3: İnovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır?

2. Çalışan memnuniyeti, çalışanların inovasyon faaliyetleri ve çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri bağlamında kontrol değişkenleri (gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışanın konumu, yaş grupları, çalışma süresi, bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

2.1: Çalışan memnuniyeti konusunda gelir düzeyi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

2.2: Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda gelir düzeyi bakımından farklılık var mıdır?

2.3: Çalışan memnuniyeti konusunda eğitim düzeyi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

2.4: Çalışan memnuniyeti konusunda çalışanın konumu bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

2.5: Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır?

2.6: Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır?

2.7: Çalışan memnuniyeti konusunda yaş grupları bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

2.8: Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır?

2.9: Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır?

2.10: Çalışan memnuniyeti konusunda kurumda çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

2.11: Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır?

2.12: Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır?

3. Çalışan memnuniyeti, çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeylerinde ve kurumun inovasyona bakış açısı konusunda örnekleme oluşturan firmalar bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

3.1: Çalışan memnuniyeti konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

3.2: Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

3.3: Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

3.4: Çalışanlarda, kurumun inovasyona bakış açısı konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

4.1.4. Problemin Niteliği, Kapsamı ve Sınırları

Çalışan memnuniyeti ve inovasyon konusunda bugüne kadar pek çok yerli ve yabancı araştırma yapılmıştır. Örneğin; (Öğüt, Aygen, Demirsel, 2007; Uz Kurt, 2010). Ama çalışan memnuniyetinin çalışanların inovasyon kültürüne etkisini doğrudan doğruya ölçen bir çalışmaya rastlanmamış olmasına rağmen, dolaylı olarak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçen iki çalışmadan söz edilebilir. Bunlardan ilkinin çalışma bulguları sonucunda, işletmelerde inovasyonun özellikle diğer inovasyon türlerini etkileyerek koordinasyon

sağlaması ve örgütsel performansa da olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür (Yavuz, 2010). Diğer i se, çalışanları motive edici bir faktör olan iş tatminini, yenilikçi ve girişimci davranışı ile birlikte örgütsel performansı da pozitif ve anlamlı olarak artırmıştır (Çalışkan vd., 2011). Tezimizin bu çalışmalardan temel farkı, bu ilişkiyi doğrudan ölçmesidir. Literatürde ayrı ayrı memnuniyet ve inovasyon konuları çalışılmış olsa da ikisi arasındaki ilişkinin araştırılması önem kazanmaktadır. Çünkü çalışan memnuniyetinin sağlanması ya da sağlanamaması ile yenilikçi fikir üretimini amaç ve hedeflerine ekleyen işletmelerin bakış açıları kurum ve çalışanlar cephesinden hipotezlerle açıklığa kavuşturulacaktır. İnovasyonun sonuçlarından birisi müşteri memnuniyetini artırmak ve bunun devamını sağlamaktır. Müşteri memnuniyetini yaratabilmek için öncelikle iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların da çalışan memnuniyetine sahip olması gerektiği düşüncesi ile çalışmaya başlanmıştır.

Yapılan tezde kavramsal çerçeve ile işletmelerde çalışan memnuniyeti ve inovasyon konusu teorik olarak incelenerek; çalışanların memnuniyeti sonucu üretilen yenilikçi fikirlerin, inovatif yapının da işletmelerde yerini almasıyla birlikte, bu fikirlerin hangi yönleriyle desteklenip desteklenmeyeceği kıyaslanmaktadır.

Bu araştırmada, çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından önemi dikkate alınarak, faktörel etkilerle birlikte çalışanların, yöneticilerin içinde buldukları kurumdaki faaliyetleri ve inovatif fikir üretimi yönündeki farkındalıkları ölçülecektir. Ayrıca inovasyon işlemlerde önemiyle birlikte ele alınarak değerlendirilecektir. Bu araştırma; Türkiye'deki illerden sadece Ankara'daki özel işletmelerden ikisi ile sınırlandırılmış ve böylece araştırmanın örneklemini elde edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışılan araştırmada birincil veri kaynaklarından biri olan anket ile ikincil veri kaynakları kullanıldı. Tezin araştırmasında konu ile ilgili daha önceden hazırlanmış yerli ve yabancı kaynaklara kütüphaneden, internet ortamından, yayınlanmış makale ve kitaplardan yararlanılarak literatür taraması yapıldı. Elde edilen veriler analiz edilerek, analiz birimi olarak; sıralamada çalışan memnuniyetinin inovatif fikir üretmeye etkisi olup olmadığı yönünde karşılaştırması, inovatif yapının işletmelerde yerini almasıyla da birlikte işletmeler

açısından uygulanabilirliği iki işletme örneğiyle incelendi. Anket uygulaması, anketlerin dönüş oranını arttırmak amacıyla, özel bir kuruma gidilerek araştırmacı tarafından gerçekleştirildi.

Araştırılan bu tez çalışmasında nicel yöntemden yararlanılarak gerçekleştirilen betimsel araştırmanın veri toplama yöntemlerinden biri olan anket, ulusal bir çalışma olarak objektif değerlendirmeye tabi tutularak sonuçlara ulaşıldı. Üç bölümde hazırlanan anket soruları, ana kütleden basit örneklem yoluyla rastgele seçilmiş iki özel kurumda çalışan toplam 93 kişiye sorularak, ölçülmeye çalışılan hipotezler bu çalışmada SPSS 20.0 programı ile t-testi, korelasyon ve çapraz tablo aracılığıyla analiz edildi.

4.2.1. Anket Yöntemi, Evreni ve Örnekleme

Çalışılan araştırma kapsamında, 2015 yılı Aralık ayında Gıda sektöründe faaliyet gösteren iki özel kurumda 93 çalışan ve yönetici personelin katılımıyla anket çalışması yapıldı. Araştırmanın evreni Türkiye’de Ankara ilinde bulunan A kurumunda toplamda 80 beyaz yaka ile B kurumunda toplamda 145 beyaz yaka olmak üzere toplamda 225 kişidir. Araştırmanın örnekleme, 1944 yılında kurulan A firmasında beyaz yakalı çalışanlar arasından 49 kişi iken; 1993 yılında kurulan B firmasında beyaz yakalı çalışanlar arasından 44 kişi olup, toplamda 93’tür. 93 kişi rastgele seçildi. Bu kişiler, özellikle inovasyon konusunda A ve B kurumunda anlamlı değerlendirmelere neden olacak görüşleri ortaya koymak üzere literatürde yapılan çalışmalara örnek teşkil etmek için beyaz yaka çalışanlar arasından seçilmiştir.

Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde, kurumun personelinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu vb. gibi demografik değişkenlerini belirlemeye yönelik örneklem grubuna 8 soru yöneltildi. Anketin ikinci bölümü, kurum çalışanlarına yönelik çalışan memnuniyetini ölçen 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan soruları kapsamaktadır. Likert ölçeğine göre: *1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum* soruları katılımcılara sunuldu. Anketin üçüncü bölümünde ise, kurumun insan kaynağına olan bakış açısı, çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği ve kurum politikalarını ölçen sorularla birlikte 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan toplamda 38 soru bay ve bayan beyaz yaka çalışan ve yönetici katılımcılara yöneltildi.

4.2.2. Ankette Kullanılan Ölçekler

Yapılan tez çalışmasında literatürden kullanılan anketin kaynakları (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006; Dede, 2012; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, Sowa, 1986) yapmış olduğumuz çalışmada kullandığımız anket soruları ile örtüşmektedir. Ayrıca Gümüşhane üniversitesinin iç kontrol sistemi formlarından çalışanların memnuniyetini ölçüm anket formundan da (kapsam içi çalışanlar için) yararlanılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testine ilişkin anketin ikinci ve üçüncü bölümünde katılımcılara dört alt ölçekte hazırlanan toplamda 30 ifade yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde bulunan 11 ifade, çalışan memnuniyetini ölçerken; üçüncü yani son bölüm yer alan 15 ifade ise çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği, kurumun inovatif fikir üretmeye bakış açısı ve inovasyon faaliyetlerini ölçmek için hazırlanmıştır. Her iki bölümde yer alan ölçekteki ifadeler tezin teorik bölümünde incelenen ve konu dahilinde literatürde bulunan kaynakların da yardımıyla araştırmada yer almıştır.

Anketin ölçek olarak kullanılabilirliğini göstermesi açısından toplanan veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Anket güvenilirliği ölçeğin geçerli bulgulara ulaşılması yönünde yüksek olup, çalışma için iyi bir değer olduğunu göstermektedir.

Anket çalışmalarının sosyal bilimler alanında güvenilir sonuçlara ulaşmasını sağlamada anket sorularının güvenilirliğini test edebilmek, katılımcıların seçimlerindeki hata oranlarını en az düzeye indirebilmektedir. Bu açıdan araştırma dahilinde anketin geçerlilik ve güvenilirliğini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirliği açısından Cronbach's Alpha katsayısı memnuniyet ölçeğinde 0,899 ve inovasyon ölçeğinde 0,774 olarak hesaplanmış olup; hem memnuniyet hem de inovasyon ölçeğine ait bu veriler anket sorularının ölçek olarak kullanılabilirliği açısından güvenilir ve geçerli olduğunu sonucunu göstermiştir.

Çalışan memnuniyeti ölçeği, işletmelerin çalışan memnuniyetini anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplamda 11 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde bulunan ifadeler ile kurum çalışanlarının istek ve beklentileri yönünde mevcut durumla ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu ölçekte yer alan sorular:

9. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.
10. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşündeyim.
11. İş yerinde personelin çalışma koşulları yönetim tarafından önemsenmektedir.
12. İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum.
13. Kurumum benim değerlerimi ve amaçlarımı göz önüne alır.
14. Kurumum benim iyiliğimi gerçekten önemser.
15. Kurumum, beni etkileyen kararlar alırken, benim çıkarlarımı gözetir.
16. Kurumum benden gelen şikâyetleri önemser.
17. Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurdum.
18. Çalışanlar sürekli üst yönetim tarafından motive edilmektedir.
19. Kurumumda adil bir takdir ve ödüllendirme sistemi vardır.

İnovatif fikir üretme istekliliği ölçeği, işletmelerde çalışanların inovatif fikir üretme istekliliğini anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplamda 4 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde bulunan ifadeler ile kurum çalışanlarının kişisel olarak inovasyona bakış açıları yönünde mevcut durumla ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu ölçekte yer alan sorular:

31. Kurumumda yenilik ve icat projelerinde çalışmaya istekliyim.
33. Yeni projelerde çalışmamın kariyerim açısından risk oluşturmadığımı düşünüyorum.
34. Rutin işleri yapmak yerine inovasyon projelerinde çalışmayı tercih ederim.
35. Kurumumun inovatif (yenilik-icat) gelişimine katkıda bulunmaktan heyecan duyuyorum.

Kurumun inovatif fikir üretmeye bakış açısı ölçeği, işletmelerin inovatif fikir üretmeye bakış açısını anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplamda 8 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde bulunan ifadeler ile kurumun inovasyona bakış açısı yani mevcut durumla ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu ölçekte yer alan sorular:

24. Kurumumuz yenilik alanında diğer kuruluşlarla işbirliğine açıktır.
25. Kurum kültürümüz çalışanların yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırır.
26. Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretme konusunda profesyonelleşmeleri için ihtiyaç duyulan eğitimleri aldırılmaktadır.
27. Üst yönetim çalışanların inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği zamanı kendisine sunmaktadır.
32. Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği kaynağı tahsis etmektedir.
36. Çalışanlar tarafından ileri sürülen inovatif (yenilik-icat) fikirler yönetim tarafından desteklenmektedir.
37. Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için zaman vermektedir.
38. Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için kurum kaynaklarını kullandırmaktadır.

İnovasyon faaliyetleri ölçeği, işletmelerde çalışanların inovasyon faaliyetlerini anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplamda 3 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde bulunan ifadeler ile kurum çalışanlarının inovasyon odaklı çalışma ve projeleri yönünde mevcut durumla ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu ölçekte yer alan sorular:

21. Geçtiğimiz son üç yıl içinde kaç tane inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili fikrinizi sözlü olarak yönetim kademesine ilettiniz?
22. Son üç yıl içinde kaç tane inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili fikrinizi yazılı olarak yönetim kademesine ilettiniz?
23. Son üç yıl içinde inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili kaç proje üzerinde çalıştınız?

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışan memnuniyetinin inovatif fikir üretmeye etkisini iki özel kurum örneğinden hareket ederek gerçekleştirilen anket uygulamasının ilk bölümünde kurum personelinin demografik özellikleri tespit edilecektir. Bu bağlamda ilk olarak, katılımcıların demografik özellikleri yapılan analiz sonucu ulaşılan bulgularla birlikte yorumlanacaktır. Anketin diğer ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise kurumdaki çalışan memnuniyeti ve inovasyon uygulamaları kurum özelinde incelenerek akademik yazına katkıları araştırılacaktır. Anket verileri bu doğrultuda SPSS 20.0 programı ile analiz edilerek, bulgular ise tablolar halinde sunulacaktır. Sonuç olarak da, geçerlilik ve güvenilirliği saptanmış anket sonuçları ile ilgili nicel veriler, araştırma hipotezlerine ve araştırma sorularına göre yorumlama yapılacaktır.

5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirmesi

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik özellikleri içeren sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edilerek elde edilen bulgular kişi sayısına ve yüzdelik oranına göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	77	84,6
Kadın	14	15,4
Toplam	91	100,0
Yaş Grupları		
23-27	12	13,3
28-32	27	30,0
33-37	36	40,0
38-üstü	15	16,7
Toplam	90	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	4	4,4
Lise	38	41,8
Lisans	44	48,4
Yüksek Lisans	5	5,5
Toplam	91	100,0
Medeni Durum		
Evli	71	79,8
Bekar	18	20,2
Toplam	89	100,0
Gelir Durumu		
850-1000	2	2,2
1001-1500	18	20,0
1501-2000	25	27,8
2001-3000	25	27,8
3001-4000	17	18,9
4001-5000	3	3,3
Toplam	90	100,0
Kurumda Çalışma Süresi		
0-1 yıl	21	26,9
2-5 yıl	16	20,5
6-10 yıl	16	20,5
11-15 yıl	14	17,9
16-20 yıl	5	6,4
21-üstü yıl	6	7,7
Toplam	78	100,0
Sektörde Çalışma Süresi		
0-1 yıl	8	8,9
2-5 yıl	21	23,3
6-10 yıl	25	27,8
11-15 yıl	20	22,2
16-20 yıl	10	11,1
21-üstü yıl	6	6,7
Toplam	90	100,0
Görev		
Müdür	5	5,5
Şef	17	18,7
Formen	29	31,9
Uzman	10	11,0
Uzman yard.	4	4,4
Memur	11	12,1
Puantör	1	1,1
Diğer	14	15,4
Toplam	91	100,0

Tablo 4: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	77	84,6
Kadın	14	15,4
Toplam	91	100,0

Tablo 4’de ankete katılanlardan 91 kişiden 77’sinin %85 ile erkek çalışan olduğu, 14 kişinin ise %15 ile kadın çalışan olduğu görülmektedir. Bu durum daha çok bayanlara göre daha çok erkek personelin istihdam edildiğini göstermektedir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
23-27	12	13,3
28-32	27	30,0
33-37	36	40,0
38-üstü	15	16,7
Toplam	90	100,0

Yaş grupları açısından yapmış olduğumuz analiz sonucu Tablo 5 bize iki ayrı gıda işletmesinde çalışan ve yönetici olarak görev alanların %40 ile en çok 36 kişinin 33-37 yaş grubu içerisinde olduğunu göstermektedir. Ankette yer alan 18-22 yaş grubundan çalışan personele rastlanmamıştır.

Bu sırayı takip eden yaş grubu ise 28-32 yaş arasının %30’unu 27 kişi ile değerlendirdiğimizde, ankete katılan 90 kurum personelinden 63 kişinin 28-37 yaş aralığında %70 olduğu görülmektedir. Bu da A ve B kurumunda çalışanların yaş ortalamasının yaklaşık 30 olduğunu yani “orta yaş” olarak ifade edebileceğimiz bir işgücüdür.

Kurum düzeyinde çalışanlar daha çok lisans mezunu oldukları için eğitimlerini tamamladıktan sonraki dönemde sektörde görev aldıktan sonra kuruma başlamaları ile

çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının yüksek olduğu, ayrıca mezun kesimin yönetici olarak görev aldığı göstermektedir.

Tablo 6: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	4	4,4
Lise	38	41,8
Lisans	44	48,4
Yüksek Lisans	5	5,5
Toplam	91	100,0

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve lise mezunu olarak eğitim almışlardır. Katılımcılardan 44 kişinin lisans mezunu olduğu, 38 kişinin ise lise mezunu olarak toplamda 82 kişilik büyük çoğunluğu meydana getirmektedirler. Ayrıca 5 kişinin yüksek lisans yapmış olması eğitim düzeyinin kalitesinin daha da arttığını yansıtmaktadır. Geride kalan 4 kişi ise ilköğretim mezunu olarak görev almaktadır.

Çalışan ve yönetici sınıfı inovatif fikir üretimi konusunda eğitime tabidirler. Bu konuda kurum aracılığıyla yapılan yönlendirme olumlu sonuçlar olarak performansa yansıdığına gerekli ödüllendirme personele yapılmaktadır. Yalnız personelin normal eğitim durumları sonraki başlıklarda göreceğimiz inovatif fikir üretimi ve üzerinde çalışılan proje konusunda fark oluşturmamaktadır.

Tablo 7: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	71	79,8
Bekâr	18	20,2
Toplam	89	100,0

Tablo 7'ye göre A ve B kurumunda çalışan ve yönetici grubundan katılımcılardan 89 kişi içinde 71 kişi evli olup, 18'i bekârdır. Genel durum çalışanların %80'inin evli olduğunu ve çalışma performansını inovatif fikir üretimi konusunda etkilediği daha sonraki konularda görülmektedir.

Tablo 8: Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumu	Sayı	Yüzde
850-1000	2	2,2
1001-1500	18	20,0
1501-2000	25	27,8
2001-3000	25	27,8
3001-4000	17	18,9
4001-5000	3	3,3
Toplam	90	100,0

A ve B kurumuna ait çalışanların gelir durumu Tablo 8'de görülüyor ki ortalama olarak 1501-3000 tl ile genel gelir oranı %55,6'dır. Toplamda 1501-2000 ve 2001-3000 arası gelire sahip toplamda 50 kişi vardır. Bu da gösteriyor ki yapılan iş konusunda ve inovatif fikir üretimi sonucunda gösterilen performans alınan ücretle birlikte gelir düzeyini etkileyecektir.

Tablo 9: Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
0-1 yıl	21	26,9
2-5 yıl	16	20,5
6-10 yıl	16	20,5
11-15 yıl	14	17,9
16-20 yıl	5	6,4
21-üstü yıl	6	7,7
Toplam	78	100,0

Araştırma dahilinde özel kurum personelinden alınan cevapların analizi sonucunda; ankete katılanlardan 6 kişi 21 yıldan fazla çalıştığını belirtmiş ve kuruma yeni başlayanların

ise 21 personelin 0-1 yıl arasında çalıştıkları Tablo 9’da görülmektedir. Diğer 51 kişinin ise 2-20 yıldır A ve B kurumunda çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Yani buradan da anlaşılıyor ki; kurumda çalışan ve yönetici personelin yaklaşık % 73’ünün 2 yıldan uzun süreden beri bu kurumlarda görev aldığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden çalışanların işletmeye olan bağlılıkları dikkate alındığında tespit edilen sayı büyük çoğunluğu oluşturduğundan ötürü, personel çalışan memnuniyetini işletmelerde inovatif fikir üretmeye etkisini rahatlıkla ölçebilecek bir yapıya sahip kitleyi oluşturmaktadır.

Tablo 10: Ankete Katılanların Sektörde Çalışma sürelerine göre dağılımı

Sektörde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
0-1 yıl	8	8,9
2-5 yıl	21	23,3
6-10 yıl	25	27,8
11-15 yıl	20	22,2
16-20 yıl	10	11,1
21-üstü yıl	6	6,7
Toplam	90	100,0

Kurum personelinin sektördeki deneyimlerini incelediğimizde çalışan ve yöneticilerin uzun süreli görev aldığı görülmektedir. Tecrübeli olarak sektör çalışanlarının terfi ederek işletme içindeki farklı birimlerde ve düzeylerde yer almaları mümkün olabilmektedir.

Yaptığımız araştırma sonucu, katılımcıların sektördeki çalışma süreleri bakımından değerlendirdiğimizde, Tablo 10’da 21 yıldan daha fazla sürede görev alan 6 kişinin olduğu ve 0-1 yıl arasında yeni giriş yapan 8 kişinin ise özel sektörde çalıştıkları ifade edilmiştir. Katılımcılardan toplamda 76 kişi ise, %84,4’lük bir oranla, 2-20 yıl arasında sektörde çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 11: Ankete Katılanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Sayı	Yüzde
Müdür	5	5,5
Şef	17	18,7
Formen	29	31,9
Uzman	10	11,0
Uzman Yard.	4	4,4
Memur	11	12,1
Puantör	1	1,1
Diğer	14	15,4
Toplam	91	100,0

Çalışma koşulları çerçevesinde çalışan memnuniyetini sağlayacak şekilde performans ve kuruma bağlılık açısından özellikle kurumun bu konuda gerekli motivasyonu sağlayabilmesi önemlidir. Ayrıca çalışan ve yöneticilerin bilgi ve yeteneklerine uygun iş yapıyor olmaları sonrasında yükselme ve pozisyon değişikliği açısından da önem arz etmektedir.

Tablo 11’de bu doğrultuda ankete katılanlardan 5 kişinin üst düzeyde yönetici; 14 kişinin orta düzeyde yönetici olarak görevde buldukları; 72 kişinin ise alt düzeyde yönetici ve çalışan oldukları ortaya çıkmıştır. İşletme içerisinde yürütülen faaliyetlerden özellikle inovatif açıdan yarar sağlayacak fikirlerin gelişiminde çalışanların kariyer gelişimine yönelik projelerde görev alınması sağlanmaktadır.

5.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Anketin ikinci bölümünde A ve B Kurumu personeline, çalışan memnuniyeti hakkındaki görüşlerini ölçmeye dayalı 5’li Likert ölçeğine dayalı toplam 11 soru sorulmuştur. Katılımcıların cevapları her bir soru için ayrı ayrı analiz edilerek yanıtların toplam sayısı ve yüzdelik oranı tablolar halinde gösterilerek yorumlanacaktır.

Üçüncü bölümde ise, inovasyon faaliyetlerini ölçen 3 soru ve 5’li Likert ölçeğine dayalı toplam 15 soru kurumun inovatif fikir üretmeye bakış açısını belirleyen sorularla birlikte çalışanların inovatif fikir üretme istekliliğini ölçmektedir.

İkinci ve üçüncü bölümde yer alan ifadelerin cevapları 5’li Likert ölçeğine göre aşağıdaki şekilde numaralandırılıp aritmetik ortalaması ile puanlanmıştır:

1= Kesinlikle katılmıyorum.	Aritmetik Ortalaması=1,0-1,4
2= Katılmıyorum.	Aritmetik Ortalaması=1,5-2,4
3= Kararsızım.	Aritmetik Ortalaması=2,5-3,4
4= Katılıyorum.	Aritmetik Ortalaması=3,5-4,4
5= Kesinlikle katılıyorum.	Aritmetik Ortalaması=4,5-5,0

5.2.1. Çalışan Memnuniyetinin Durumu

Aşağıdaki tabloya göre, çalışan memnuniyetinin A ve B kurumundaki durumunu anlamak için katılımcılara yönelik hazırlanan 11 soru yöneltilerek verilen cevapların frekans dağılımı yer almaktadır.

Tablo 12: Çalışanların Memnuniyetine Göre Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Memnuniyet09	2	2,2	6	6,6	3	3,3	46	50,5	34	37,4
Memnuniyet10	13	14,1	25	27,2	9	9,8	32	34,8	13	14,1
Memnuniyet11	4	4,3	14	15,2	13	14,1	52	56,5	9	9,8
Memnuniyet12	3	3,3	19	20,9	13	14,3	44	48,4	12	13,2
Memnuniyet13	4	4,4	14	15,4	23	25,3	39	42,9	11	12,1
Memnuniyet14	5	5,4	11	12,0	25	27,2	39	42,4	12	13,0
Memnuniyet15	5	5,5	16	17,6	23	25,3	38	41,8	9	9,9
Memnuniyet16	2	2,2	9	9,8	15	16,3	53	57,6	13	14,1
Memnuniyet17	6	6,5	4	4,3	16	17,4	43	46,7	23	25,0
Memnuniyet18	3	3,3	19	20,7	26	28,3	34	37,0	10	10,9
Memnuniyet19	6	6,5	21	22,8	18	19,6	34	37,0	13	14,1

Tablo 12’de kesinlikle katılmıyorum cevabı en çok “Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünmekteyim” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeye çalışanların %14’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıca kesinlikle

katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı %41,3 olmaktadır. Bu sonuç ücret konusunda memnuniyetsizliğin bir işareti olarak yorumlanabilir.

Çalışan memnuniyeti ölçeğine kesinlikle katılıyorum cevabı en çok “Bilgi ve yeteneklerime uygun bir işte çalışmaktayım” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeye çalışanların %37,4’ü kesinlikle katılıyorum, %50,5’i katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu iki cevabı verenlerin toplamı %87,9 olmaktadır. Bu sonuç çalışanların yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olmasından memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunun bir işareti olarak yorumlanabilir.

Tablo 13: Çalışanların Memnuniyetinin Açıklayıcı İstatistikleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.
Memnuniyet09	91	1,00	5,00	4,14	0,926
Memnuniyet10	92	1,00	5,00	3,08	1,328
Memnuniyet11	92	1,00	5,00	3,52	1,011
Memnuniyet12	91	1,00	5,00	3,47	1,068
Memnuniyet13	91	1,00	5,00	3,43	1,034
Memnuniyet14	92	1,00	5,00	3,46	1,042
Memnuniyet15	91	1,00	5,00	3,33	1,055
Memnuniyet16	92	1,00	5,00	3,72	0,906
Memnuniyet17	92	1,00	5,00	3,79	1,075
Memnuniyet18	92	1,00	5,00	3,32	1,026
Memnuniyet19	92	1,00	5,00	3,29	1,163
Memnuniyet	92	1,18	5,00	3,50	0,746

Ankete katılanların çalışan memnuniyeti maddelerine verdikleri cevapların açıklayıcı istatistikleri Tablo 13’de verilmiştir. Buna göre en düşük ortalama “Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünmekteyim” maddesinde (Ort.: 3,08) en yüksek ortalama ise “Bilgi ve yeteneklerime uygun bir işte çalışmaktayım” maddesinde (Ort.: 4,14) olduğu görülmektedir. Ölçeğin ortalaması ise 3,50 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç genel olarak çalışanların memnuniyetinin ortalama düzeyin “biraz” üstünde olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçları aritmetik ortalamaya göre açıkladığımızda ise; 3,08=Kararsızım, 4,14=Katılıyorum ve ölçeğin ortalaması olan 3,50=Katılıyorum olarak gerçekleşmektedir. Yani çalışan ve yönetici açısından kurumda çalışan memnuniyeti sağlanmıştır.

Çalışan memnuniyetine göre aşağıdaki tabloda genel durum 3,50 aritmetik ortalama ile anket sorularına katılımcıların verdikleri cevap “Katılıyorum” şeklinde yoğunluk kazanmıştır.

Tablo 14: Çalışan Memnuniyetinin Durumu

Soru No	Çalışan Memnuniyeti	Ortalama	Ortalama
09	Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	4,14	3,50=Katılıyorum
10	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşündeyim.	3,08	
11	İş yerinde personelin çalışma koşulları yönetim tarafından önemsenmektedir.	3,52	
12	İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum.	3,47	
13	Kurumum benim değerlerimi ve amaçlarımı göz önüne alır	3,43	
14	Kurumum benim iyiliğimi gerçekten önemser.	3,46	
15	Kurumum, beni etkileyen kararlar alırken, benim çıkarlarımı gözetir.	3,33	
16	Kurumum benden gelen şikâyetleri önemser.	3,72	
17	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurdum	3,79	
18	Çalışanlar sürekli üst yönetim tarafından motive edilmektedir.	3,32	
19	Kurumumda adil bir takdir ve ödüllendirme sistemi vardır.	3,29	

5.2.2. İnovasyon Faaliyetlerinin Durumu

Tablo 15’de çalışan ve yöneticilerin yani tüm çalışanların işletme içinde ve dışında inovasyona (yenilik-icat) yönelik planlı eğitim programı olup olmadığı sorulmuştur. Buna göre anketteki bu soruya cevap verenlerden toplamda 84 kişiden 49 kişi %58,3 ile “Evet”, 35 kişi ise %41,7 ile “Hayır” cevabını vermiştir. Bu da gösteriyor ki; her iki kurumda inovasyon eğitimi %50’ni üzerinde gerçekleşmiş olup, işletme içi ve dışında personele ait eğitim programı bulunmaktadır.

Tablo 15: Çalışanların İnovasyon Eğitimi Almalarına Göre Dağılımı

İnovasyon Eğitimi	Sayı	Yüzde
Evet	49	58,3
Hayır	35	41,7
Toplam	84	100,0

A ve B kurumunun inovasyon faaliyetlerini ölçmek üzere üçüncü bölümde yer alan 3 soru katılımcılara yöneltilmiştir. İlk soruda; son üç yıl içinde çalışanların işletmeye sözlü olarak yönetim kademesine ilettikleri inovasyon fikirlerinin sayısı sorulmaktadır. Dolayısıyla Tablo16’da ankete katılan 93 kişiden 57’si A ve B kurumunda sözlü inovatif fikir üretiminde bulunmuştur. En çok sözlü fikir sayısı 3 ile 17 kişi %29,8’lik değerle yer almaktadır.

Tablo 16: Son Üç Yıl İçinde Sözlü Olarak İletilen İnovasyon Fikri Sayısı

İletilen Fikir Sayısı (Sözlü)	Sayı	Yüzde
1,00	10	17,5
2,00	13	22,8
3,00	17	29,8
4,00	6	10,5
5,00	11	19,3
Toplam	57	100,0

İkinci soruda; son üç yıl içinde çalışanların işletmeye yazılı olarak yönetim kademesine ilettikleri inovasyon fikirlerinin sayısı sorulmaktadır. Dolayısıyla Tablo 17’de ankete katılan 93 kişiden 47’si A ve B kurumunda yazılı inovatif fikir üretiminde bulunmuştur. En çok yazılı fikir sayısı 1 ile 16 kişi %34,0’lik değerle yer almaktadır.

Tablo 17: Son Üç Yıl İçinde Yazılı Olarak İletilen İnovasyon Fikri Sayısı

İletilen Fikir Sayısı (Yazılı)	Sayı	Yüzde
1,00	16	34,0
2,00	10	21,3
3,00	10	21,3
4,00	4	8,5
5,00	7	14,9
Toplam	47	100,0

Üçüncü soruda da; son üç yıl içinde çalışanlara işletmede çalışılan inovasyon kaynaklı projelerin sayısı sorulmaktadır. Aşağıdaki Tablo 18’de görülen durum toplamda 50 kişiden en çok 17 kişi %34 ile 1 proje çalışmasıyla yer almaktadır.

Tablo 18: Son Üç Yıl İçinde Üzerinde Çalışılan İnovasyon Projesi Sayısı

Proje sayısı	Sayı	Yüzde
1,00	17	34,0
2,00	13	26,0
3,00	10	20,0
5 ve üstü	10	20,0
Toplam	50	100,0

A kurumunda üst yönetimde görev alan insan kaynakları müdürüne göre; çalışanların inovasyon fikirlerinin değerlendirildiği akıl küpü öneri sistemi sayesinde hem beyaz hem de mavi yakalılar önerilerini bu sisteme gönderirler ve kurul tarafından belli sürelerde yapılan değerlendirmeler sonucunda geri bildirimler yapılır. Ar-Ge birimi bu konuda çalışmalarını yönlendirmektedir. Sözlü olarak iletilen fikirlerden uygun olarak görülenleri acil durumlarda yazıya dökülüyor. Yazıya döküldükten sonra ödüllendirmeye tabi tutuluyor. Son üç yılda işletmenin inovatif fikirlerinin yani yeni ürünlerle birlikte hayata geçmesiyle işlemede büyüme kaydedilmiştir. Böylece verimlilik artışı ile birlikte maliyetler azalmış karlılık artmıştır.

Yazılı ve sözlü olarak kuruma ulaşan inovasyon fikirleri için geri bildirim her hafta, ayda ya da iki-üç ayda bir yoğunluğa göre yapılıyor ve yönetim kurulu toplanarak öneriler tanıtılıyor, sunum gerçekleşiyor. Bilgisayar ortamında veya manuel olarak herkes fikrini beyan ediyor-daha çok beyaz yaka çalışanları-. Olumlu sonuçlar yönetim tarafından ödüle (Televizyon, laptop, altın, bir maaş ikramiye gibi) tabi tutuluyor. Ayrıca bu kurumda 2014 yılı inovasyon yılı olarak ilan edilmiş olup; beyaz yaka çalışanlar eğitime gönderilerek, inovasyon konusunda daha çok teşvik sağlanmıştır. Son üç yılda işletmenin inovatif fikirlerinin yani yeni ürünlerle birlikte hayata geçmesiyle işlemede büyüme kaydedilmiştir. Böylece verimlilik artışı ile birlikte maliyetler azalmış karlılık artmıştır.

B kurumunda ise, üst yönetimde görev alan Ankara Saha Operatör Müdürüne göre; tüm birimlerden yöneticilerin katıldığı aylık ve haftalık koordinasyon toplantıları sonucu ar-ge, üretim, satış, sevkiyat, ticari pazarlama, muhasebe birimlerinin işleyişi ile ilgili eklemek ve düzeltilmek istenen bir konu varsa sözlü olarak inovatif fikirler dile getirilmektedir. Genel müdür ile yapılan aylık toplantılar sonrasında süreçle ilgili inovasyon öneri veya fikirleri gündemde olabiliyor. Koordinasyon toplantısında gündem olan bir konu bir sonraki toplantıya kadar ilgili birim üzerinde çalışılarak bir sonraki toplantıda yer alıp almayacağı, eğer olmazsa neden olmadığı şeklinde geri dönüş yapılıyor. Ayrıca anlık ödül sistemi ile çalışanlar motive ediliyor. Ar-ge ve diğer birimlerin hisse satışları vb. durumlar dolayısı ile tam anlamıyla yeterli işlemediği için yeniden yapılandırma konusuna açıklık getirilmiştir. Son üç yılda da inovatif çalışmalar sonucu işletmenin verimliliği artarak daha sağlıklı bir üretim süreci işlerlik kazanmış ve bu durum işletmenin genelini olumlu etkilemiştir.

5.2.3. Kurumun İnovatif Fikir Üretmeye Bakış Açısı Durumu

A ve B kurumunun inovasyona bakış açısını ölçmek için katılımcılara yöneltilmek üzere üçüncü bölümde 5’li Likert ölçeğine göre toplam 8 soru yöneltilmiştir. Aşağıdaki tabloda ankete verilen cevapların frekans dağılımları bulunmaktadır.

Tablo 19: Kurumun İnovasyona Bakış Açısını (Kurum Politikaları) Yansıtan Cevapların Frekans Dağılımları

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
24	1	1,1	9	9,8	19	20,7	46	50,0	17	18,5
25	3	3,3	8	8,7	15	16,3	43	46,7	23	25,0
26	4	4,3	13	14,1	21	22,8	39	42,4	15	16,3
27	4	4,3	17	18,5	14	15,2	46	50,0	11	12,0
32	5	5,4	16	17,4	21	22,8	42	45,7	8	8,7
36	1	1,5	4	6,1	17	25,8	33	50,0	11	16,7
37	4	6,1	14	21,2	25	37,9	18	27,3	5	7,6
38	2	3,0	8	12,1	27	40,9	23	34,8	6	9,1

Tablo 19 incelendiğinde, tüm maddelerde 37 ve 38. sorular hariç cevapların katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. “Kurumumuz, çalışanların kendi

projelerinde çalışabilmeleri için zaman vermektedir” ve “Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için kurum kaynaklarını kullandırmaktadır” sorularında katılımcılar daha çok kararsızım cevabını vermiştir.

Tablo 20: Kurumun İnovasyona Bakış Açısının Açıklayıcı İstatistikleri

Soru No	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.
24	92	1,00	5,00	3,75	0,909
25	92	1,00	5,00	3,82	1,016
26	92	1,00	5,00	3,52	1,064
27	92	1,00	5,00	3,47	1,063
32	92	1,00	5,00	3,35	1,042
36	66	1,00	5,00	3,74	0,865
37	66	1,00	5,00	3,09	1,019
38	66	1,00	5,00	3,35	0,920
Kurum Politikaları	92	1,40	5,00	3,53	0,728

Ankete katılanların kurumun inovasyona bakış açıları hakkındaki görüşlerini açıklayıcı istatistikleri Tablo 20’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde en düşük ortalamanın “Kurumumuz çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için zaman vermektedir.” maddesinde (ort.: 3,09) en yüksek ortalamanın ise “Kurum kültürümüz çalışanların yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırır” maddesinde (ort.: 3,82) olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 3,53 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç çalışanların boyut hakkındaki görüşlerinin ortalama düzeyin “biraz” üstünde olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 21’de, kurumun inovasyona bakış açısını (kurum politikaları) için anket katılımcılarına sorulan 8 sorunun aritmetik ortalaması 3,53 ile “Katılıyorum” cevabında yoğunlaşmıştır.

Tablo 21: Kurumun İnovatif Fikir Üretmeye Bakış Açısı Durumu

Soru No	Kurum Politikaları	Ortalama	Ortalama
24	Kurumumuz yenilik alanında diğer kuruluşlarla işbirliğine açıktır.	3,75	3,53= Katılıyorum
25	Kurum kültürümüz çalışanların yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırır.	3,82	
26	Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretme konusunda profesyonelleşmeleri için ihtiyaç duyulan eğitimleri aldırılmaktadır.	3,52	
27	Üst yönetim çalışanların inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği zamanı kendisine sunmaktadır.	3,47	
32	Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği kaynağı tahsis etmektedir	3,35	
36	Çalışanlar tarafından ileri sürülen inovatif (yenilik-icat) fikirler yönetim tarafından desteklenmektedir.	3,74	
37	Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için zaman vermektedir.	3,09	
38	Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için kurum kaynaklarını kullandırmaktadır.	3,35	

5.2.4. Çalışanların İnovatif Fikir Üretimi İstekliliği Durumu

A ve B kurumunda çalışanların inovasyona bakış açısını ölçmek için katılımcılara yöneltilmek üzere üçüncü bölümde 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış toplam 4 soru yöneltilmiştir. Aşağıdaki tabloda ankete verilen cevapların frekans dağılımları bulunmaktadır.

Tablo 22: Çalışanların (Yönetici+Çalışan) İnovasyona Bakış Açısını Yansıtan Cevapların Frekans Dağılımları

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
31	0	,0	5	5,4	14	15,2	46	50,0	27	29,3
33	4	4,3	2	2,2	14	15,2	41	44,6	31	33,7
34	0	,0	6	9,1	12	18,2	27	40,9	21	31,8
35	0	,0	1	1,5	3	4,5	38	57,6	24	36,4

Ankete katılanların kişisel olarak inovasyona bakış açısı ile ilgili maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımları Tablo 22’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, tüm maddelerde cevapların katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da şunu gösteriyor ki; çalışanlar inovatif fikir üretimi konusunda yeterince isteklidirler.

Tablo 23: Çalışanların İnovasyona Bakış Açısının Açıklayıcı İstatistikleri (Kişisel Motivasyon: Çalışan İstekliliği)

Soru No	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.
31	92	2,00	5,00	4,03	0,818
33	92	1,00	5,00	4,01	0,989
34	66	2,00	5,00	3,95	0,935
35	66	2,00	5,00	4,29	0,627
Çalışan İstekliliği	92	2,50	5,00	4,03	0,652

Ankete katılanların kişisel olarak inovasyona bakış açılarının açıklayıcı istatistikleri Tablo 23’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde tüm maddelerde ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 4,03 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç çalışanların inovasyona bakış açılarının oldukça yüksek düzeyde olumlu olduğunun göstergesi olarak alınabilir.

Aşağıdaki tablo, çalışanların inovasyona bakış açısını (çalışan istekliliği) ölçen 4 soru ile katılımcı cevaplarının aritmetik ortalaması 4,03 ile “Katılıyorum” şikkını işaret etmektedir.

Tablo 24: Çalışanların İnovatif Fikir Üretimi İstekliliği Durumu

Soru No	Çalışan İstekliliği	Ortalama	Ortalama
31	Kurumumda yenilik ve icat projelerinde çalışmaya istekliyim.	4,03	4,03= Katılıyorum
33	Yeni projelerde çalışmamın kariyerim açısından risk oluşturmadığını düşünüyorum.	4,01	
34	Rutin işleri yapmak yerine inovasyon projelerinde çalışmayı tercih ederim.	3,95	
35	Kurumumun inovatif (yenilik-icad) gelişimine katkıda bulunmaktan heyecan duyuyorum.	4,29	

5.3. Bulguların Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi

Bu araştırma dahilinde geliştirilen hipotezleri test etmek için student-t testi ve korelasyon analizinden yararlanılarak; değişkenler arası ilişkiler elde edilen bulgular eşliğinde hareket edilerek tablolar halinde araştırma hipotezlerine bağlı olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri 10 tanedir. Bu hipotezler tek tek analiz edilerek sonuçlar tablolarla birlikte “Ret” ya da “Kabul” ile değişkenler arası ilişkilerde anlamlı farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Öncelikle iki hipotez aşağıdaki Tablo 14 ile yorumlanacaktır.

H1: Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır. RET

Tablo 25: Çalışanların Memnuniyetiyle Çalışanların İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler

		Memnuniyet
Çalışan İstekliliği	Korelasyon katsayısı	,194
	p	,113
	N	68

Çalışanların, çalışan memnuniyetiyle, çalışanların inovasyona bakış açıları arasındaki ilişkiler Tablo 25’de verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetiyle, çalışanların inovasyona bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Tabloda görülüyor ki; çalışanların memnuniyeti ile, inovatif fikir üretimi istekliliği arasındaki

korelasyon katsayısı; $r= 0,194$ 'dür. Bu da $r=0,00-0,25$ arasında ilişki düzeyinin çok zayıf olduğunu gösterir. Bu yüzden 1. Hipotez ret edilmiştir.

H2: Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır. RET

Tablo 26: Çalışanların Memnuniyetiyle Çalışanların İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler

		Memnuniyet
Sözlü Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	-,128
	P	,430
	N	40
Yazılı Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	-,127
	P	,482
	N	33
Proje Görevi	Korelasyon katsayısı	-,240
	P	,165
	N	35

Çalışanların, çalışan memnuniyetiyle, inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiler Tablo 26'da verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetiyle, çalışanların yönetime ilettikleri sözlü inovasyon fikir sayısı, yazılı fikir sayısı, görev aldıkları proje sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Tabloda görülüyor ki; çalışanların memnuniyeti ile, çalışanların inovatif faaliyetlere katılımı (sözlü, yazılı ve proje) arasındaki korelasyon katsayıları sırayla; $r= 0,128-0,127-0,240$ 'dür. Bu da $r=0,00-0,25$ arasında ilişki düzeyi çok zayıf olduğunu gösterir. Bu yüzden 2. Hipotez ret edilmiştir.

H3: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır. KABUL

Tablo 27: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışanların İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Çalışan İstekliliği	Korelasyon katsayısı	,286*
	P	,017
	N	69

Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyona bakış açıları arasındaki ilişkiler Tablo 27’de verilmiştir. Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyona bakış açıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, kurumun bakış açısıyla çalışanın bakış açısı arasında pozitif yönlü (%28,6) ilişki vardır.

H4: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı arasında ilişki vardır. RET

Tablo 28: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışanların İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Sözlü Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	,036
	p	,827
	N	40
Yazılı Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	,070
	p	,694
	N	34
Proje Görevi	Korelasyon katsayısı	-,125
	p	,473
	N	35

Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiler Tablo 28’de verilmiştir. Buna göre; kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların yönetime ilettikleri sözlü inovasyon fikir sayısı, yazılı fikir sayısı ve görev aldıkları proje sayısı (inovasyon faaliyetleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H5: Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların memnuniyetleri arasında ilişki vardır. KABUL

Tablo 29: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Çalışan Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Memnuniyet	Korelasyon katsayısı	,651**
	p	,000
	N	68

Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler Tablo 29’da verilmiştir. Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların memnuniyetleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, kurumun bakış açısıyla çalışanların memnuniyeti arasında pozitif yönlü (%65,1) ilişki vardır.

H6: Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır. RET

Tablo 30: Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetiyle Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler

		Memnuniyet
Çalışan İstekliliği	Korelasyon katsayısı	,094
	p	,671
	N	23

Yöneticilerin, çalışan memnuniyetiyle inovasyona bakış açıları arasındaki ilişkiler Tablo 30’da verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetiyle, inovasyona bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H7: Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır. RET

Tablo 31: Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetiyle Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler

		Memnuniyet
Sözlü Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	,007
	p	,978
	N	17
Yazılı Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	-,056
	p	,855
	N	13
Proje Görevi	Korelasyon katsayısı	-,320
	p	,244
	N	15

Yöneticilerin, çalışan memnuniyetiyle, inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiler Tablo 31’de verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetiyle, çalışanların yönetime ilettikleri sözü inovasyon fikir sayısı, yazılı fikir sayısı, görev aldıkları proje sayısı ve arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H8: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır. RET

Tablo 32: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Çalışan İstekliliği	Korelasyon katsayısı	,193
	p	,378
	N	23

Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyona bakış açıları arasındaki ilişkiler Tablo 32’de verilmiştir. Buna göre; kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyona bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H9: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır. RET

Tablo 33: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetleri Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Sözlü Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	,065
	p	,804
	N	17
Yazılı Fikir Üretimi	Korelasyon katsayısı	-,066
	p	,830
	N	13
Proje Görevi	Korelasyon katsayısı	-,368
	p	,177
	N	15

Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiler Tablo 33’de verilmiştir. Buna göre; kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin yönetime ilettikleri sözü inovasyon fikir sayısı, yazılı inovasyon fikir sayısı, görev aldıkları proje sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H10: Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin çalışan memnuniyetleri arasında ilişki vardır. KABUL

Tablo 34: Kurumun İnovasyona Bakış Açısı İle Yöneticilerin Çalışan Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiler

		Kurum Politikaları
Memnuniyet	Korelasyon katsayısı	,731**
	p	,000
	N	23

Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler Tablo 3’de verilmiştir. Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin çalışan memnuniyetleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, kurumun bakış açısıyla çalışanın memnuniyeti arasında pozitif yönlü (%73,1) ilişki vardır.

Özetle hipotezler değerlendirildiğinde karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

Tablo 35: Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları

Hipotez	Hipotez İçeriği	Sonuç
H1	Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır.	RET
H2	Çalışan memnuniyeti ile çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır.	RET
H3	Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır.	KABUL
H4	Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı arasında ilişki vardır.	RET
H5	Kurumun inovasyona bakış açısıyla çalışanların memnuniyetleri arasında ilişki vardır.	KABUL
H6	Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır.	RET
H7	Çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır.	RET
H8	Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır.	RET
H9	Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine katılım arasında ilişki vardır.	RET
H10	Kurumun inovasyona bakış açısıyla yöneticilerin çalışan memnuniyetleri arasında ilişki vardır.	KABUL

5.4. Bulguların Farklılıkları Ölçmeye Yönelik Araştırma Soruları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Bu çalışmada ilişkilerin tespitine yönelik hipotez testinin dışında, ayrıca farklılıkların tespitine yönelik olarak araştırma soruları sorulmuştur. Bu sorular üç başlık altında incelenecektir. Öncelikle yöneticiler ile çalışanlar arasındaki farklılıklar inovatif fikir üretme istekliliği, kurumun inovasyona bakış açısı, inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyi bakımından cevaplandırılacaktır. İkinci olarak kontrol değişkenleri (gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışanın konumu, yaş grupları, çalışma süresi) ile çalışan memnuniyeti, çalışanların inovasyon faaliyetleri ve çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri değişkenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılacaktır. Son olarak, çalışan memnuniyeti, çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeylerinde ve kurumun inovasyona bakış açısı konusunda örnek örnekleme oluşturan firmalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

5.4.1. Yöneticiler ile Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Araştırma soruları bağlamında öncelikle inovatif fikir üretme istekliliği, kurumun inovasyona bakış açısı, inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyi bakımından yöneticiler ile çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorularına yanıt aranacaktır.

İnovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 36: Çalışanların Motivasyonunun Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Konum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Çalışan İstekliliği	Çalışan	69	3,99	0,704	-1,110	,270
	Yönetici	23	4,16	0,450		

Çalışanların motivasyonunun çalışma konumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 36'da verilmiştir. Bu değişkenin çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı student-t testiyle incelenmiştir. Çalışanların bakış açısı değişkeninde çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Yani, değişkenler arası fark olup olmadığı t değerine göre açıklanır. p değeri ise anlamlılık düzeyini ifade ederken; yanılma payı olan $\alpha=0,05$ ile ölçülmektedir. Çalışan istekliliği yani motivasyonunda $p=0,270>0,05$ olduğundan anlamlı fark bulunmamıştır.

Kurumun inovasyona bakış açısı konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 37: Kurum Politikalarının Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Konum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Kurum Politikaları	Çalışan	69	3,53	0,724	-,039	,969
	Yönetici	23	3,53	0,755		

Kurum politikalarının çalışma konumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 37’de verilmiştir. Bu değişkenin, çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı student-t testiyle incelenmiştir. Yapılan teste göre, kurumun bakış açısı değişkeninde çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani, kurum politikasında $p=0,969>0,05$ olduğundan anlamlı fark bulunmamıştır.

İnovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde yöneticilerle çalışanlar arasında farklılık var mıdır sorusuna sözlü ve yazılı fikir iletme konusunda olumlu, projede görev alma konusunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 38: İnovasyon Faaliyetlerinin Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Konum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	Çalışan	40	3,15	1,388	2,095	,041
	Yönetici	17	2,35	1,115		
Yazılı Fikir Üretimi	Çalışan	34	2,79	1,513	2,498	,016
	Yönetici	13	1,69	0,751		
Proje Görevi	Çalışan	35	2,57	1,614	,814	,420
	Yönetici	15	2,20	1,082		

İnovasyon faaliyetlerinin çalışma konumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 38’de verilmiştir. Bu değişkenlerde, çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı student-t testiyle incelenmiştir. Yapılan teste göre, yönetime sunulan sözlü inovasyon fikri sayısı ve yazılı inovasyon fikri sayısı değişkenlerinde çalışma konumuna göre yöneticilerle çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde her iki değişkende de çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev alınan proje sayısı değişkeninde ise çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Sözlü fikir üretiminde $p=0,041<0,05$; yazılı fikir üretiminde $p=0,016<0,05$; görev alınan proje sayısında $p=0,420>0,05$; olduğundan bu değerlerde yanılma payından büyük olanlarda anlamlı fark bulunmamış olup, yanılma payından küçük olanlarda ise anlamlı fark bulunmuştur.

5.4.2. Kontrol Değişkenleri Bağlamında Farklılıkların İncelenmesi

Bu bölümde, çalışan memnuniyeti, çalışanların inovasyon faaliyetleri ve çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri bağlamında kontrol değişkenleri (gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışanın konumu, yaş grupları, çalışma süresi, bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır sorularına yanıt aranacaktır.

Çalışan memnuniyeti konusunda çalışanın konumu bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 39: Çalışan Memnuniyetinin Çalışma Konumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Konum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	Çalışan	69	3,43	0,773	-1,703	,092
	Yönetici	23	3,73	0,618		

Çalışan memnuniyetinin çalışma konumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 39'da verilmiştir. Yapılan teste göre, çalışan memnuniyeti değişkeninde çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani, çalışan memnuniyetinde $p=0,092>0,05$ olduğundan anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışan memnuniyeti konusunda gelir düzeyi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 40: Çalışan Memnuniyetinin Gelir Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Gelir Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	2000 ve altı	44	3,42	0,884	-,920	,360
	2001 ve üstü	45	3,57	0,604		

Çalışan memnuniyetinin gelir düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 40'da verilmiştir. Çalışan memnuniyeti ile gelir düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark

bulunamamıştır. Çünkü p değeri $0,360 > 0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda gelir düzeyi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 41: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Gelir Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Gelir Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	2000 ve altı	21	3,00	1,449	-,714	,479
	2001 ve üstü	19	3,32	1,336		
Yazılı Fikir Üretimi	2000 ve altı	17	2,35	1,367	-1,753	,089
	2001 ve üstü	17	3,24	1,562		
Proje Görevi	2000 ve altı	18	2,22	1,478	-1,332	,192
	2001 ve üstü	17	2,94	1,713		

Çalışanların inovasyon faaliyetlerinin gelir düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 41’de verilmiştir. Yönetime iletilen sözlü fikir sayısı, yazılı fikir sayısı ve görev alınan proje sayısı değişkenlerinin hiç birisinde gelir düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Çünkü tüm p değerleri $0,479$; $0,089$; $0,192 > 0,05$ kritik değerinden büyük olduğundan hipotez ret edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 42: Çalışanların Memnuniyetinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	İlköğretim-Lise	41	3,64	0,705	1,667	,099
	Lisans YL D	49	3,38	0,775		

Çalışan memnuniyeti değişkeninin eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 42’de verilmiştir. Çalışan memnuniyeti değişkeninde eğitim düzeyi bakımından

istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 43: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	İlköğretim-Lise	20	2,95	1,572	-,910	,369
	Lisans YL D	20	3,35	1,182		
Yazılı Fikir Üretimi	İlköğretim-Lise	17	2,59	1,661	-,789	,436
	Lisans YL D	17	3,00	1,369		
Proje Görevi	İlköğretim-Lise	15	2,20	1,373	-1,186	,244
	Lisans YL D	20	2,85	1,755		

Çalışanların inovasyon faaliyetleri değişkeninin eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 43’de verilmiştir. Yönetime iletilen sözlü fikir sayısı, yazılı fikir sayısı, görev alınan proje sayısı değişkenlerinin hiç birisinde eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değerleri tümünde yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 44: Çalışanların Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Çalışan İstekliliği	İlköğretim-Lise	37	3,90	0,535	-1,400	,166
	Lisans YL D	30	4,13	0,830		

Çalışanların inovasyona bakış açıları değişkeninin eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 44’de verilmiştir. Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açıları) değişkeni eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 45: Çalışanların Memnuniyetinin Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Yaş Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	18-32 yaş	38	3,41	0,839	-,910	,365
	33-üstü yaş	51	3,56	0,688		

Çalışan memnuniyeti değişkeninin yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 45’de verilmiştir. Çalışan memnuniyeti değişkenlerinin hiç birisinde yaş grubu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 46: Çalışanların Motivasyonlarının Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Yaş Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Çalışan İstekliliği	18-32 yaş	32	4,09	0,756	1,116	,268
	33-üstü yaş	34	3,90	0,619		

Çalışanların inovasyona bakış açıları değişkeninin yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 46’da verilmiştir. Çalışanların inovasyona bakış açıları değişkeni yaş grubu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 47: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Yaş Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	18-32 yaş	17	3,53	1,068	1,753	,088
	33-üstü yaş	22	2,77	1,510		
Yazılı Fikir Üretimi	18-32 yaş	16	3,06	1,436	,974	,337
	33-üstü yaş	18	2,56	1,580		
Proje Görevi	18-32 yaş	17	2,59	1,734	,103	,918
	33-üstü yaş	17	2,53	1,586		

Çalışanların inovasyon faaliyetleri değişkeninin yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 47’de verilmiştir. Yönetime iletilen sözlü fikir sayısı, yazılı fikir sayısı, görev alınan proje sayısı değişkenlerinin hiç birisinde yaş grubu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani p anlamlılık değerleri tümünde yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti konusunda kurumda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo48: Çalışanların Memnuniyetinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kıdem Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	9 - daha az yıl	49	3,52	0,822	,554	,581
	10 - üstü yıl	27	3,42	0,758		

Çalışanların memnuniyeti değişkeninin kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 48’de verilmiştir. Çalışan memnuniyeti değişkeni kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani, p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo49: Çalışanların Motivasyonlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kıdem Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Çalışan İstekliliği	9 - daha az yıl	33	4,09	0,709	,658	,513
	10 - üstü yıl	23	3,97	0,663		

Çalışanların inovasyona bakış açıları değişkeninin kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 49’da verilmiştir. Çalışanların inovasyona bakış açıları kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani, p anlamlılık değeri yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez red edilmiştir.

Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo50: Çalışanların İnovasyon Faaliyetlerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kıdem Gr	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	9 - daha az yıl	19	3,42	1,071	1,358	,184
	10 - üstü yıl	17	2,82	1,551		
Yazılı Fikir Üretimi	9 - daha az yıl	15	3,33	1,234	1,692	,102
	10 - üstü yıl	15	2,47	1,552		
Proje Görevi	9 - daha az yıl	18	2,61	1,685	,066	,948
	10 - üstü yıl	14	2,57	1,697		

Çalışanların inovasyon faaliyetleri değişkenlerinin kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 50’de verilmiştir. Yönetime iletilen sözlü fikir sayısı, yazılı fikir sayısı, görev alınan proje sayısı değişkenlerinin hiç birisinde kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Yani, p anlamlılık değerleri tümünde yanılma payı olan 0,05 kritik değerinden büyüktür. Bu yüzden hipotez ret edilmiştir.

5.4.3. Firmalar Bakımından Farklılıkların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, çalışan memnuniyeti, çalışanların inovatif fikir üretme isteklilikleri, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeylerinde ve kurumun inovasyona bakış açısı konusunda örnekleme oluşturan firmalar bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır sorularına yanıt aranacaktır.

Çalışan memnuniyeti konusunda çalışılan firma bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumlu yanıt bulunmuştur.

Tablo 51: Çalışan Memnuniyeti Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Memnuniyet	A	49	3,34	0,597	-2,332	,022
	B	43	3,69	0,854		

Çalışan memnuniyeti düzeylerinin çalışılan firma değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 51’de verilmiştir. Bu değişkenin çalışan memnuniyeti değişkeninde çalışılan firma değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde çalışan memnuniyeti değişkeninde B firması çalışanlarının ortalamasının daha yüksek, verilen yazılı inovasyon fikri sayısı değişkeninde A firmasının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu tabloda hipotez için çalışan memnuniyeti p anlamlılık değeri $0,22 < 0,05$ olduğundan hipotez kabul edilerek; çalışan memnuniyeti ile çalışılan firma değişkeni bakımından anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışılan firma bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 52: Çalışanların İnovatif Fikir Üretme İstekliliği Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Çalışan İstekliliği	A	49	4,10	0,575	1,092	,278
	B	43	3,95	0,728		

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği düzeylerinin çalışılan firma değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 52’de verilmiştir. Çalışanların inovasyona bakış açıları p anlamlılık değeri $0,278 > 0,05$ olduğundan firma değişkeni bakımından anlamlı fark bulunamayarak hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde çalışılan firma bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda yazılı fikir iletme için olumlu, sözlü fikir iletme ve projede görev alma için olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 53: Çalışanlarının İnovasyon Faaliyetlerine Katılımı Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Sözlü Fikir Üretimi	A	35	3,09	1,502	1,226	,225
	B	22	2,64	1,049		
Yazılı Fikir Üretimi	A	30	2,80	1,584	2,050	,046
	B	17	1,94	0,899		
Proje Görevi	A	30	2,67	1,668	1,221	,228
	B	20	2,15	1,089		

Çalışanlarının inovasyon faaliyetlerine katılımı düzeylerinin çalışılan firma değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 53'de verilmiştir. Bu değişkenlerden yazılı inovasyon fikri verme değişkeninde çalışılan firma değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde çalışan memnuniyeti değişkeninde B firması çalışanlarının ortalamasının daha yüksek, verilen yazılı inovasyon fikri sayısı değişkeninde A firmasının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu tabloda çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımında yazılı fikir üretmede anlamlılık değeri $0,046 < 0,05$ olduğundan firma değişkeni bakımından anlamlı fark bulunarak hipotez kabul edilmiştir. Sözlü fikir üretme ve projede görev almada ise anlamlı fark bulunmayarak hipotez ret edilmiştir.

Çalışanlarda, kurumun inovasyona bakış açısı konusunda çalışılan firma bakımından farklılık var mıdır sorusuna araştırma sonucunda olumsuz yanıt bulunmuştur.

Tablo 54: Çalışanlarda, Kurum Politikaları Düzeylerinin Çalışılan Firma Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Kurum Politikaları	A	49	3,50	0,643	-,384	,702
	B	43	3,56	0,820		

Çalışanlarda, kurum politikası düzeylerinin çalışılan firma değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 54'de verilmiştir. Bu tabloda kurum politikaları değişkeninin anlamlılık değeri $0,702 > 0,05$ olduğundan hipotez ret edilerek; kurum politikaları ile çalışılan firma değişkeni bakımından anlamlı fark bulunmamıştır.

Özetle araştırma soruları değerlendirildiğinde karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

Tablo 55: Araştırma Sorularının Sonuçları

Soru	Soru İçeriği	Sonuç
1.1	İnovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
1.2	Kurumun inovasyona bakış açısı konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
1.3	İnovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır? (Sözlü ve yazılı fikir üretimi- Projede görev alma)	Olumlu- Olumsuz
2.1	Çalışan memnuniyeti konusunda gelir düzeyi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.2	Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda gelir düzeyi bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.3	Çalışan memnuniyeti konusunda eğitim düzeyi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.4	Çalışan memnuniyeti konusunda çalışanın konumu bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.5	Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.6	Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda eğitim düzeyi bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.7	Çalışan memnuniyeti konusunda yaş grupları bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.8	Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.9	Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda yaş grupları bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.10	Çalışan memnuniyeti konusunda kurumda çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.11	Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
2.12	Çalışanların inovasyon faaliyetleri konusunda çalışma süresi bakımından farklılık var mıdır?	Olumsuz
3.1	Çalışan memnuniyeti konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumlu
3.2	Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz
3.3	Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır? (Yazılı fikir üretimi-Sözlü fikir üretimi ve projede görev alma)	Olumlu- Olumsuz
3.4	Çalışanlarda, kurumun inovasyona bakış açısı konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır?	Olumsuz

BÖLÜM 6

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda açığa çıkan genel durum A ve B Kurumu olan gıda işletmelerinde yapılan anket bulguları sonucu çalışan memnuniyetinin inovatif fikir üretimine etkisi olmadığıdır. Bu sonuç literatür ile tam olarak uyum sağlamamaktadır. Literatürde genel olarak bu iki korelasyon arasında dolaylı yollardan uyum yakalanmış olup; tezimizin giriş bölümünde bahsettiğimiz şekilde olumsuz bir sonuca doğrudan ulaşan bir çalışma yapılmamıştır. Aslında ulaşılmış olduğumuz sonuç, yönetici ve çalışan memnuniyetini sağlayan bir işletme için diğer değişken olan inovasyonu da olumlu etkileyeceği konusunda beklenmeyen bir durum iken; inovasyonun kavram olarak anlaşılması, işletmenin ve çalışanların inovatif fikir üretiminde karşılıklı güven çerçevesinde ortak paylaşımı, bu yönde verilen eğitim gibi bazı açılardan ise beklenen bir durumdu. Şöyle ki; bazı işletmelerin geçmiş projelerini umut vaat eden fikirlere tercih edişi, bir yol kat edemeyen fakat yok oluşu da kabul etmeyen yönlerde sahip olduğunu gösterir. (Satı, 2013).

Çalışan memnuniyetinin genele yakın sağlandığı araştırma sonucunda alınan ücretin yapılan işin karşılığı olmadığı konusunda memnuniyetsizlik genel durumu etkilememiştir. En çok da memnun kalınan durum çalışanların bilgi ve yeteneklerine uygun iş yapmalarındır. Bu duruma ikinci bölümde ele aldığımız motivasyon teorilerinde özellikle de Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Douglas McGregor'un X ve Y teorisi, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi ve David McClelland başarıma ihtiyacı teorisinde rastlamaktayız. Örneğin; motivasyon için Maslow'a göre birey için ön planda olan fizyolojik (çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı) faktörler iken; Herzberg'e göre kişisel bütünlük gereksinimi (iş başarıma, gelişme olanakları, sorumluluk, gelişme) ilk sırada giderilmesi gerekli ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sonuçta çalışan memnuniyetini sağlamak için kurumsal çalışmaların ücret dışında iyi olduğunu göstermektedir. Memnuniyet açısından ücret düzeyindeki ortalamanın düşük oluşu, genel olarak ortaya çıkan memnuniyetin sağlanması durumunu etkilememiştir. Yani motivasyon amaçlı bireylere yönelik sağlanan destekler işletme yönetimi açısından uygulanan kurallar bazında yeterli görülmektedir. Kurumdaki personelin sektördeki deneyimleri de göz önünde tutulduğunda sonuçta örgütsel bağlılık sağlanmıştır. Kurum geneli çalışanı ise eğitim düzeyleri dikkate alındığında genellikle alt düzey çalışan olduklarını söylemek mümkündür. En belirgin durum, kurumlardaki personelin eğitim seviyesinin iyi bir mesleki eğitim alma yönünde orta düzeyde seyrettiği ve özellikle son yıllarda nitelikli işgücüne olan ihtiyacın artmış olması işletmelerin kendini geliştirmek isteyen çalışanın yolunu açacak fırsatlar tanınması ve yönlendirmesi gerektiğinin bir göstergesidir.

Kurumların inovatif faaliyetlerinde fırsatları iyi değerlendirip, uygulamaya geçirmeleri, onların girişimcilik taraflarını ön plana çıkarmaktadır. Üst yönetim tarafından çalışanlarla birlikte çeşitli değerlendirmeler yapılarak bu konuda gerekli ar-ge faaliyetleri ile inovasyon çalışmalarının yönlendirildiği teorik bölümde anlatılmıştır. Pazarda yaratılan bir ürüne karşı rakip firmanın yaratıcı taklit yöntemiyle aynı ürünü farklı yöntemlerle işler kılması o işletmeye uygun stratejiyi sağlarken; diğer yandan bunun için uygun zamanda karar alamayan ve inovasyon kaynaklarının kullanılabilirliğini sağlayamayan firmalar ise beklenmedik başarısızlıklar sonucunda, çalışanlara hoşgörülü olabilecekleri düzeyde risk almada, girişimci bir ortam sağlamalıdır (Drucker, 2011). İşletme içerisindeki inovasyon faaliyetlerini ölçerken dikkat çeken en önemli ayrıntılardan biri de çalışanların %58'inin inovasyon eğitimi almış olmalarıdır. A ve B kurumunun inovasyona yönelik eğitim programının yetersizliği ile başarı ya da başarısızlığa dönük sonuçları da dikkatimizi çekmiştir. Kurum içinde çalışan ve yönetici personel tarafından üretilen sözlü, yazılı inovatif fikirler ve üzerinde çalışılan proje sayısındaki yetersizlik bu durumun göstergesidir. Ayrıca inovatif olarak üretilen fikirler üst yönetim tarafından kurum içi değerlendirmeler sonucu dikkate alınarak, olumlu katkı sağlayanlar için özellikle verimlilik ve karlılığı artıracak yönde durum tespiti ile çalışan personele yönelik motivasyon sağlayıcı ödüllendirmeler gerçekleştirilmektedir. Çalışan memnuniyetini etkileyen bu faktörler, çalışan bağlılığını artırıcı yönde çalışan memnuniyetine destek vermektedir. Yani çalışana olan güven duygusu çalışanların kariyer gelişimine destek verecek atılımı sağlayabilir. Böylece güdülenen

çalışanlarla birlikte inovasyona dönük yeterli uygulamaların (eğitim, yetki devri, yeni projelerin desteklenmesi gibi) varlığı işletmenin gücünü artırabilir.

Araştırma sonucunda iki kurumda da son üç yılda üretilen inovatif sözlü ve yazılı fikirler uygulamaya geçirilerek işletmenin verimlilik artışı ile birlikte büyümesini sağlarken, maliyetlerini de düşürmüştür. Çalışmamızın üçüncü bölümünde ele aldığımız konularda özellikle inovasyon sürecinin nasıl işlediği yönünde üretilen fikrin yeni bir ürüne dönüşmesi yani ticarileşmesini sağlayacak adımlar incelenmiştir. İşletmelerin iş modeli inovasyonunda geçmiş iş modellerine değer vermeleri yerine, ileriye dönük yenilikçi fikirlerin çekiciliğine karşı cesaretli adımlara ihtiyaçları vardır (Satı, 2013). Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki; inovasyonun işletmelerde uygulanması olumlu sonuçlara neden olabilmektedir. Öyle ise daha çok inovatif fikir uygulamasına gidilmesi gerektiği sonucuna ulaşabiliriz.

Kurumun inovatif fikir üretimine bakış açısına göre; çalışanlar, genellikle olumlu yönde katılırken; çalışanların kendi projelerinde çalışmalarını için ise zaman ve kaynak kullanımındaki cevaplarında kararsız kalmıştır. Yaratıcılığın önünü açacak gerekli kaynakların sağlanmasında örgütsel ve yönetsel kültürün varlığı önemlidir (Döm, 2006). Teorik bölümlerde değindiğimiz inovasyonun önemini algılamış işletmeler, ürün/hizmet, süreç, iş modeli gibi çeşitli inovasyon projesi denemeleriyle gündeme gelirken; gerek örgüt kültürünü yansıtan iç kaynaklar ile pazar yapısı, müşteriler, rakipler gibi dış kaynakları kullanarak da icat yoluyla yaratılan fikirleri hayata geçirmişlerdir. Bu da bize şunu yansıtmaktadır; kurum kültürü çalışanların yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırırken kurumun uygulamada daha titiz davranması gerektiğidir.

Çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği yani motivasyonunun sağlanması durumunda ise yeterince istekli oldukları ortaya çıkmıştır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi, çalışanların bağlılığı ile yeniliklere karşı yaratıcı düşüncüyü teşvik eden işleviyle gerekli koşulları sağlaması, personelin işe alma ve seçme kriterlerinde görev alması ve yenilik süreçlerinde çalışanların performanslarını artırabilmelerinde önemli bir role sahiptir (Eryiğit, 2014). Bu çalışmada çalışanların kariyer gelişiminde kendi yollarını açmak rutin işler yerine yenilik projelerinde görev almak için çaba sarf ettikleri ortaya çıkmıştır.

Yapılan alan çalışması hipotez sonuçlarına göre, kurumun inovasyona bakış açısıyla, çalışanların (yönetici-çalışan) memnuniyetleri arasında ilişki vardır ve kurumun inovasyona bakış açısıyla, çalışanların inovatif fikir üretme istekliliği (inovasyona bakış açısı) arasında ilişki vardır hipotezleri kabul edilerek istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer 7 hipotezimizdeki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmayarak ret edilmiştir. Bunun sebebi; kabul edilen hipotezlerde kurumun inovasyona olan bakış açısı ile çalışanların inovasyona bakış açıları ve memnuniyetleri tam iken; inovasyon faaliyetleri konusunda iş icraata dökülünce hem çalışanların ürettikleri sözlü-yazılı fikir sayısı ve projede görev almada, hem de kurumun inovasyon konusunda sağladığı eğitim açısından eksiklik söz konusudur. Bu durum ayrıca ar-ge faaliyetleri konusunda da yeterli altyapının sağlanmadığını da bize göstermektedir. Uygulama açısından A ve B işletmesi bu açıdan yetersizdir. Bu yüzden 3 hipotezin değişkenleri kendi arasında doğru yönlü ilişkili olarak birinin artması diğerini de artmaktadır. Kabul görmeyen 7 hipotezin değişkenleri arasında güçlü bir ilişkiye rastlanmamıştır. Her bir değişken kendi başına farklılık gösterir.

Literatürde de benzer duruma yönelik açıklamalar mevcuttur. Bu yönde işletmeler kendilerini istedikleri hedeflere ulaştıracak faaliyetlerini, insan kaynakları dönüşümünün kilit noktasını oluşturan yöneticilerle birlikte hareket ederek stratejik ataklarını oluşturmalıdır (Ulrich vd., 2012). Çalışmamızda da görülüyor ki; öncelikli olarak inovasyona dönük faaliyetleri artırarak, bu faaliyetleri uygulamaya dönüştürecek yönü belirlemeliyiz. Yani üst yönetim grubu gerekli kaynakları büyüme ve inovasyon için sağlamaktan öte stratejik sorunların çözülmesinde inovasyon grubuyla birlikte çalışmalıdırlar (Johnson vd., 2010).

Araştırma bulgularının farklılıklarını ölçmeye dönük soruların yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılıkların, kontrol değişkenleri (gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışanın konumu, yaş grupları, çalışma süresi) arasındaki farklılıkların ve firmalar bakımından farklılıkların; çalışan memnuniyeti, çalışan fikir üretme istekliliği (çalışan motivasyonu-bakış açısı), inovasyon faaliyetleri ve kurum politikası (kurumun bakış açısı) değişkenleri ile ölçümü sonucunda genel olarak birkaç soru dışında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

İnovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı farklılık var mıdır sorusunda sözlü ve yazılı fikir üretiminde olumlu- projede görev almada olumsuz sonuca ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde her iki değişkende de çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülerek anlamlı fark bulunmuştur. Görev alınan proje sayısı değişkeninde ise çalışma konumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Çünkü sözlü ve yazılı fikir üreten çalışan ve yönetici sayıları birbirine uzak, projede görev almada çalışan ve yönetici sayıları birbirine yakındır. Bu da bize yöneticilerin inovasyon için üretmek istedikleri fikirlerde çalışanlara göre daha duyarsızdır. Proje çalışmalarında ise yöneticiler çalışanlara yaklaşmış olsa da sayıları yine de azdır. Çünkü yöneticiler işbirliğine dayalı bir inovasyon türüne odaklanırken, her türün farklı stratejik ödünleşmelerini (rakipleri karşısında avantaj ve meydan okuma sağlayacak yeteneklerin değerlendirilmesi) dikkate almalıdır (Pisano ve Verganti, 2012).

Çalışan memnuniyeti konusunda çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır sorusuna yanıt ise olumlu olmuştur. Ortalamalar incelendiğinde çalışan memnuniyeti değişkeninde B firması çalışanlarının ortalamasının A firmasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. B firması çalışanları sayısı A firmasına göre daha azdır. Her iki işletmede de yöneticilerden alınan bilgiler çerçevesinde son üç yılda inovatif kaynaklı fikirlerin hayata geçirilmesi A Kurumu için maliyetleri azaltıp verimlilik artışı sağlarken; B kurumu için de benzer durum söz konusu olmakta ve çalışanlara bu durum karşılığında çalışmalarını motive edici yönde maddi-manevi teşviklerle çalışan memnuniyeti inovasyon faaliyetleri tarafından olumlu yönde dolaylı yoldan gerçekleşmektedir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi olan çalışanların görevlerini istekli bir şekilde yapabilmelerini sağlayacak çalışma ortamı yaratması, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayacaktır (Sertkaya vd., 2011).

Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılım düzeyinde çalışılan firma bakımından anlamlı farklılık var mıdır sorusuna yazılı fikir üretiminde olumlu -sözlü fikir üretimi ve projede görev alma olumsuz sonuca ulaşılmıştır. Kuruma iletilen yazılı inovasyon fikri sayısı değişkeninde A firmasının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sözlü fikir ve projede görev almada ise A ve B Kurumu arasında ortalamalar birbirine yakın olduğundan fark bulunmamıştır. Literatürden de şöyle söz edebiliriz; bazı işletmeler inovasyon için fikir eksikliği konusunda iç kaynaklarla (çalışanlar, yöneticiler, örgüt kültürü-inanç, değer, tutum, normlar- vb.) birlikte hareket ederken dış kaynakları (müşteriler ve pazarlar, rakipler ve

tedarikçiler vb.) da kullanması sonucu kendisini tamamlayabilir (Hansen ve Birkinshaw, 2012). Bu yönde kurumun inovasyona bakış açısını açıklayan istatistiksel değerlendirme tablosunda A ve B kurumun yenilik alanında diğer kuruluşlarla işbirliğine açık olduğu konusunda ortalamanın iyi olduğu gözlenmektedir.

Diğer sorularda ise, anlamlı fark bulunamamış olmasında ise A ve B kurumunun örneklem olarak gıda işletmeleri olmaları, büyük işletme olarak faaliyetlerini sürdürmeleri ve bu açıdan çalışan ve yönetici üzerinde çalışan memnuniyetini ile geleceğe dönük verimliliği sağlayıcı, karlılık getirici ve maliyetleri düşürücü inovatif bakış açısına da sahip olacak yönde yakınlıkları mevcuttur. Yönetmeliğe göre Türkiye’de işletme büyüklüğüne ait ölçütler; 50 kişiden az çalışan istihdam eden işletmeler küçük işletmeler, 250 kişiden az işletmeler orta büyüklükte, 250 den yüksek olanlar ise büyük işletmelerdir (Bayar, 2015). Bu açıdan A ve B işletmeleri için beyaz yaka üzerine yapılan anket çalışmamızda mavi yaka çalışanlar da olduğu için iki işletme de büyük ölçeklidir. Kontrol değişkenleri (gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışanın konumu, yaş grupları, çalışma süresi) arasındaki farklılıkların tespitinde çalışan memnuniyeti, çalışan fikir üretme istekliliği (çalışan motivasyonu-bakış açısı), inovasyon faaliyetleri ve kurum politikası (kurumun bakış açısı) değişkenleri açısından herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü her iki işletmede demografik açıdan benzer faktörler yer almaktadır.

Bu sonuçlar birkaç durum dışında çalışan memnuniyetinin işletme içerisinde inovatif fikir üretmeye etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma A ve B kurumunda yapılan incelemeler çerçevesinde çalışan memnuniyetinin işletmelere yansımada tersi bir durumda yaşanabileceğini bizlere göstermiştir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde literatür taraması ile gerçekleştirdiğimiz bilgiler ışığında özellikle insan kaynakları konusunda geçmiş yıllardan günümüze sürekli değişen koşullar çalışan personelin memnuniyetine etkisiyle birlikte inovasyonun da işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu yüzden, özellikle işletmeler kurum örneğimizden hareketle çalışan memnuniyetini sağlamaya çalışırken; kendisi için faydalı olacak inovatif çalışmalara gereken önemi verecek şekilde çalışanlarla daha çok işbirliği geliştirecek güçte destek sağlayacak eğitim desteğini de verebilmelidir. Burada hem çalışan hem de kurumun

inovasyona bakış açısı olumlu olurken, özellikle de çalışanların bu konuda istekli oluşu da göz ardı edilemez. Sadece uygulamaya dönüşüm açısından gerekli yönlendirmenin yapılması şart unsuru taşımaktadır.

Araştırılan tezin kavramsal çerçevesinde edindiğimiz bilgiler doğrultusunda sürekli gelişme gösteren global dünyaya uyum sağlamak adına teknolojinin devasa artışı karşısında işletmeleri değişime zorlayan en büyük güç inovasyon olurken; bu açıdan bakıldığında kurumumuzu daha da önlerde görebilmek için gerekli önlemleri (işletme içi çalışanların fikirlerini önyargısız geçmişe bakmaksızın değerlendirme boyutunda olanlara fırsat tanıyan bir yapı oluşturma, başarı ve başarısızlığı riske edecek stratejik projelerde ticarileşme, kısa ve uzun vadeli zaman dilimine göre proje geliştirme vb.) almalı ve süreklilik kazandırmalıyız.

Gelecekte yapılması istenen araştırmalarda, bu açıdan kurum düzeyinde çalışan ve yöneticilerle gerçekleştirilecek anket çalışmasının üst, orta ve alt kademedeki uygulanması önerilir. Literatür taramasının da çalışmanın araştırma bölümüyle örtüşmesi sağlanmalıdır.

Yapılan bu çalışmada yönetici ve çalışanların kurumsal memnuniyeti ve inovatif fikir üretimi sürecinde üstlenmiş oldukları sorumluluklar ve algıları ölçülmüş olup, objektif değerlendirmeler sonucunda çalışan memnuniyetinin işletmeleri yakından ilgilendirmesi gerekliliği ile inovasyon çalışmaları için de istenilen çabanın gösterilmesi çerçevesinde hassasiyet de oluşturulmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Açıkgöz, A. (2012). *Bilgi-teknoloji ve yenilik üretim stratejisi (ulusal yenilik sistemleri)*. Literatür Yayınları, İstanbul.

Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon*. C. Er (Edt.), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Alkış, H. (2001). Çalışanların performansının artırılmasında motivasyon araçlarının kullanılması üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış master tezi, Gazi Üniversitesi Ankara.

Anafarta, N. ve Atalay, M. (2011). Innovation for competitiveness- enhancing innovation through intellectual capital: A theoretical overview. A. Tileylioğlu ve İ. Şener (Der.), *Çankaya üniversite international conference on entrepreneurship, family business and innovation içinde* (ss.38-45). Çankaya Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Anthony, S. D., Eyring, M. ve Gibson, L. (2010). İnovasyon stratejinizi planlamak. *Harvard Business Review*. (İ. Gülfidan, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Baltaş, A. ve Uşaklıgil, H. O. (2014). Çalışan bağlılığı efsanesi. *Harvard Business Review*. 11, 117-123.

Bayar, D. (2015). İşletmelerin özellikleri ve sınıflandırılması. 5 Mayıs 2017 tarihinde, docplayer.biz.tr/112971-isletmelerin-ozellikleri-ve-siniflamdirilmesi-html adresinden erişildi.

Bebitoğlu, M. (2014). Nasıl başardım. *Harvard Business Review*, 11, 31-34.

Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Berinato, S. (2014). Tezini savun-aşçılar müşterileri görebildiğinde daha lezzetli yemekler pişiriyor. *Harvard Business Review*, 11, 27-28.

Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum.

Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.

Craumer, M. (2003). Tekleyen ar-ge makinesi. *Harvard Business Review*. (A. Kardam, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi- tanımlar kavramlar ilkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Çalışkan, A., Akkaya, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. 1 Aralık 2015 tarihinde, [dergipark-
ulakbim.gov.tr/sduiifd/article/view/50000122280](http://dergipark-ulakbim.gov.tr/sduiifd/article/view/50000122280) adresinden erişildi.

Day, G. S. (2012). Gerçek mi? Kazanabilir miyiz? Yapmaya değer mi?. *Harvard Business Review*. (İ. Gülfidan, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Dede, S. (2012). Toplam kalite yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkinin istatistiksel analizi. 1 Aralık 2015 tarihinde library.cu.edu.tr/tezler/8639.pdf adresinden erişildi.

Dinçer, Ö.ve Fidan, Y. (2009). *İşletme yönetimine giriş*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Drucker, P. F. (1993). *Managing for the future the 1990s and beyond*. Truman Talley Books Publishing, The Second Edition, New York.

Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next societ*. Truman Talley Books Publising, New York.

Drucker, P. F. (2011). (İnovasyon ilkeleri)/İnovasyon disiplini. *Harvard Business Review*. (İ. Gülfidan, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Durgun, Ö. ve Aslan, Ö. (2013). Bilgi ekonomisi ve teknoloji politikaları: Genel bir değerlendirme. *Journal Of Yaşar University*, 8(30), 5123-5142.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. 1 Aralık 2015 tarihinde classweb.uh.edu/.../22_Perceived_Organizational_Support.p adresinden erişildi.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon-kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. ODTÜ Teknokent ve IRC Anatolia Yayınları, Ankara.

Eryiğit, N. (2014). *İnsan kaynakları yönetim ve yenilik*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Fagerberg, J. (2003). *Innovation: A guide to the literature, centre for technology, innovation and culture*. University of Oslo Press. 1-22.

Felekoğlu, B., Moultrie, J. (2013). Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin rollerinin istatistiksel analizle belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(1), 199-207.

Geylan, R. (2009a). İnsan kaynakları yönetimi. G. N. Zeytinoğlu (Der.), *Genel işletme* içinde (ss. 135-150). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Geylan, R. (2009b). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri. G. N. Zeytinoğlu (Der.), *Genel işletme* içinde (ss. 151-173). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Goel, D. (2008). *Performans appraisal and compensasation management-A modern approach*. Prentice- Hall Of India Private Publising, New Delhi.

Gülseren, D. B. (2014). Bağlılık ama nasıl. *Harvard Business Review*, 9, 34-35.

Gümüş, S. ve Dayal, M. (2014). *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Hançer, M. (2004). *İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Hansen, M. T. ve Birkinshaw, J. (2012). İnovasyon değer zinciri. *Harvard Business Review* .(İ. Gülfidan, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Herzberg, F. (2013). Bir kere daha çalışanları nasıl motive edersiniz?. *İnsan Yönetimi-Harvard Business Review*. (M. İnan, Çev.). Optimum Yayıncılık, İstanbul.

Herzberg, F. (2014). Bir kere daha çalışanları nasıl motive edersiniz?”, *İnsan Yönetimi- Harvard Business Review*. (M. İnan, Çev.). Optimum Yayıncılık, İstanbul.

Huizenga, E. I. (2004). *Innovation management in the ict sector- How frantrunners stay ahead*. Edward Elgar Publising, USA.

Ibarra, H. (2015). Sahicilik paradoksu. *Harvard Business Review*, 1, 54-60.

Işık, S. (2016). Çalışan memnuniyeti ve inovatif fikir üretimi ilişkisini anlamaya yönelik bir çalışma. 1 Aralık 2016 tarihinde <https://www.researchgate.net/.../5727682808ae586b21e28fc2.pdf> adresinden erişildi.

Johnson, M. W., Christensen C. M. ve Kagermann H. (2010). İş modelinizi yeniden yaratmak. *Harvard Business Review*. (İ. Gülfidan, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Jones, G. R. ve George, J. M. (2006). *Contemporary management*. Boston; Mc Grow-Hill Irwin Publising, New York.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters innovation for productivity in the Amerikan corparation*. Published by Simon and Shuster, New York.

Kaufman, B. E. (2008). The development of hrm in historical and international perspective. P. Boxall, J. Purcell, and P. M. Wright (Der.), *The Oxford handbook of human resource management* içinde (ss.19-51). Oxford University Press Publising, England.

Kırım, A. (2007). İnnovasyon-para kazandıran yenilikçilik. *Süreç İnnovasyonu-Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kırım, A. (2008). *Arman Kırım'dan inovasyon dersleri*. Om Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Landström, H. (2004) Pioneers in entrepreneurship research. *Lund Universtiy Scholl of Economics and Management*, Sweden, 13-31.

Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. J. F. Mee (Edt.), Printed In The United States of Amerika.

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. *Harvard Üniversity Press*, D. Van Nostrand Company Inc., Princeton New Jersey.

McGregor, D. M. (1957). Human side of enterprise. *From Management Review*. by the American Management Association, New York, Reprinted by permission, 46, 622-628.

Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. 1 Aralık 2015 tarihinde dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayıs2007/13.pdf adresinden erişildi.

Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru işe doğru insan-İnsan kaynakları ve kişilik tiyolojileri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. 1 Aralık 2015 tarihinde www2.bayar.edu.tr/yönetimekonomi/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf adresinden erişildi.

Pisano, G. P. ve Verganti, R. (2012). Sizin için uygun olan işbirliği türü. *Harvard Business Review*. (İ.Gülfidan Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Satı, Z. E. (2013). *İnovasyonu yönetmede kesitler-Bilgi yönetimi, ar-ge, marka yönetimi, stratejik yönetim*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Sertkaya, A., Yıldırım, A., Bilen, A., Yıldırım, F., Sönmez, G., Bal, H., ... Balkaya, L. (2011). *100 soruda işletmeler için verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkezi-Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.

Seyrek, İ. H., Akgün, A. E. ve Özer, G., (2007). Süreç yeniliği yapan takımların öğrenmesine etki eden faktörler ve yenilik çalışmasının başarısına etkileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-31.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishing, United States of America.

Swaim, R. W. (2011). *Bir strateji ustası Peter Drucker*. (Ü. Şensoy, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Weaver, C. N. (1998). *Toplam kalite yönetiminin dört aşaması*. (T. Birkan, O. Akınhay, Çev.). Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Wolpert, J. D. (2003). Yenilik kutularının dışına çıkmak. *Harvard Business Review*. (A. Kardam, Çev.). Mess Yayınları, İstanbul.

Trott, P. (2005). *Innovation managment and new product development*. Pearson Education Limited Publishing, England.

Tufan, M. M. (1999). Motivasyon fonksiyonlarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri ve belko uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ulrich, D., Allen, J., Brocbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2012). *İk dönüşümü-İnsan kaynaklarını dışarıdan içeriye doğru inşa etmek*. (E. Eren, Çev.). Humanist Yayıncılık.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta Yayıncılık,

İstanbul.

Uzkurt, C. (2010). İnovasyon yönetimi-İnovasyon nedir? Nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır?. 1 Aralık 2015 tarihinde Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf adresinden erişildi.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Printed in the United States of Amerika, Newyork/London/Sydney.

Yavaş, A. (2011). İş modeli inovasyonu. 2 Şubat 2017 tarihinde http://www.alphanmanas.com/wp-content/uploads/is_Modeli_inovasyonu_by_Adem_Yavas.pdf adresinden erişildi.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-Performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. 1 Aralık 2015 tarihinde dergipark.ulakbim.gov.tr/girkal/article/view/5000056166 adresinden erişildi.

Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M., (2005). *International edition essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

A. ANKET FORMU

Çalışan Memnuniyetinin İnovatif Fikir Üretmeye Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma

Değerli Çalışan,

Çalışan memnuniyeti ve inovasyon konusunda bu güne kadar pek çok yerli ve yabancı araştırma yapılmıştır. Ama çalışan memnuniyetinin çalışanların inovasyon kültürüne etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İnovasyon, daha önce düşünülmemiş olan ürün, hizmet veya iş modeli özelliklerini hayal edip bunları hayata geçirmekle ilgili olan yaratıcı faaliyetlerin sonucunda oluşan tüm yeni buluşlar (icat) ve yeniliklerin gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir.

Bu anketle kurumda çalışan yönetici ve çalışanların kurumsal memnuniyeti ve inovatif fikir üretimi sürecinde üstlenmiş oldukları sorumluluklar ve algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir. Anket ulusal bir çalışma olup, objektif değerlendirmelerimizden elde edilecek sonuçların akademik yazına katkılar sağlayacağına inanıyoruz.

Lütfen sorularda yer alan ifadelerde mevcut durumunuza veya düşüncenize en uygun gelen cevabı işaretleyiniz. Ankette yer alan sorularda herhangi bir doğru veya yanlış şık mevcut olmayıp, cevaplarınız sadece kişisel düşünce ve tercihlerinizle ilgilidir.

Anket üç bölümden oluşmakta olup, tamamlanması yaklaşık 15 dakika sürmektedir.

Lütfen doldurduğunuz anket formunu size anketi uygulamakta olan danışmanınıza teslim ediniz. Cevaplarınız, kişisel kimliğiniz ve kurum bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacak olup, anketler Yıldırım Beyazıt Üniversitesindeki akademisyen ve araştırmacılar tarafından anonim olarak değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Herhangi bir sorunuz veya yorumunuz için bize... numaralı telefonda ulaşabilir veya ...adreslerine elektronik posta gönderebilirsiniz.

Tez çalışmamıza yaptığınız katkılar için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Serap Işık (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)



Birinci Bölüm Genel Sorular

Aşağıdaki sorular benzer özelliklere sahip kişileri gruplamak ama kullanılacaktır. Bu soruları kişisel durumunuza göre lütfen cevaplayınız.

1. Cinsiyet Erkek Bayan

2. Yaş

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 18-22 |
| <input type="checkbox"/> | 23-27 |
| <input type="checkbox"/> | 28-32 |
| <input type="checkbox"/> | 33-37 |
| <input type="checkbox"/> | 38 ve Üstü |

3. Eğitim Durumu

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | İlköğretim |
| <input type="checkbox"/> | Lise |
| <input type="checkbox"/> | Lisans |
| <input type="checkbox"/> | Yüksek Lisans |
| <input type="checkbox"/> | Doktora |

4. Medeni Durum

Evli Bekar

5. Gelir Düzeyi

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 850-1000 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 1001-1500 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 1501-2000 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 2001-3000 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 3001-4000 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 4001-5000 TL. |
| <input type="checkbox"/> | 5001 ve Üstü |

6. Şu Andaki Kurumunuzda Çalışma Süreniz

7. Sektördeki Deneyimi

- 0-1 Yıl
 2-5 Yıl
 6-10 Yıl
 11-15 Yıl
 16-20 Yıl
 20 Yıl ve Üstü

8. Kurumunuzdaki Çalışma Pozisyonu

- Fabrika Direktörü
 Genel Müdür
 Müdür
 Şef
 Formen
 Uzman
 Uzman Yardımcısı
 Memur
 Puantör
 (Yazınız)

İkinci Bölüm Soruları

Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizi ne kadar tanımladığını işaretleyiniz. Mevcut 5 ayrı seçenek şu şekildedir.

1= Kesinlikle katılmıyorum.

2= Katılmıyorum.

3= Fikrim yok.

4= Katılıyorum.

5= Kesinlikle katılıyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	1	2	3	4	5
10. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşündeyim.	1	2	3	4	5
11. İş yerinde personelin çalışma koşulları yönetim tarafından önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
12. İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
13. Kurumum benim değerlerimi ve amaçlarımı göz önüne alır.	1	2	3	4	5
14. Kurumum benim iyiliğimi gerçekten önemser.	1	2	3	4	5
15. Kurumum, beni etkileyen kararlar alırken, benim çıkarlarımı gözetir.	1	2	3	4	5
16. Kurumum benden gelen şikayetleri önemser.	1	2	3	4	5

17. Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma
tekrar başvuruda bulunurdum.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Çalışanlar sürekli üst yönetim tarafından
motive edilmektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Kurumumda adil bir takdir ve ödüllendirme
sistemi vardır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Üçüncü Bölüm Soruları

Lütfen aşağıdaki iki soruda sizin için önemli olan bir tanesini işaretleyiniz.

20. İşletmenizde tüm çalışanlarla ilgili işletme içinde ya da dışında inovasyona (yenilik-icat) yönelik planlı eğitim programınız var mı?

Evet Hayır

21. Geçtiğimiz son üç yıl içinde kaç tane inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili fikrinizi sözlü olarak yönetim kademesine ilettiniz?

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	Hiç ilettim

22. Son üç yıl içinde kaç tane inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili fikrinizi yazılı olarak yönetim kademesine ilettiniz?

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	Hiç ilettim

23. Son üç yıl içinde inovasyon (yenilik-icat) ile ilgili kaç proje üzerinde çalıştınız?

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5 ve Üstü
<input type="checkbox"/>	Hiç

Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizi ne kadar tanımladığını işaretleyiniz. Mevcut 5 ayrı seçenek şu şekildedir.

- 1= Kesinlikle katılmıyorum.
2= Katılmıyorum.
3= Fikrim yok.
4= Katılıyorum.
5= Kesinlikle katılıyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
----------------------------	--------------	------------	-------------	---------------------------

24. Kurumumuz yenilik alanında diğer kuruluşlarla işbirliğine açıktır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Kurum kültürümüz çalışanların yeni fikirler ortaya atmasını kolaylaştırır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretme konusunda profesyonelleşmeleri için ihtiyaç duyulan eğitimleri aldırılmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Üst yönetim çalışanların inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği zamanı kendisine sunmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Çalışanlar inovasyona (yenilik-icat) karşı direnç göstermemektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Kurumumuzda insanlar kendi kendilerine çok sayıda inovasyona yönelik fikirlerle ortaya çıkar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Yenilikçi fikirlerimi yönetim kademesine yazılı olmasından ziyade sözlü olarak iletmeyi tercih ederim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Kurumumda yenilik ve icat projelerinde çalışmaya istekliyim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Üst yönetim çalışanlara inovatif (yenilik-icat) fikir üretmek için talep ettiği kaynağı tahsis etmektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Yeni projelerde çalışmamın kariyerim açısından risk oluşturmadığımı düşünüyorum.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Rutin işleri yapmak yerine inovasyon projelerinde çalışmayı tercih ederim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Kurumumun inovatif (yenilik-icat) gelişimine katkıda bulunmaktan heyecan duyuyorum.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Çalışanlar tarafından ileri sürülen inovatif (yenilik-icat) fikirler yönetim tarafından desteklenmektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için zaman vermektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Kurumumuz, çalışanların kendi projelerinde çalışabilmeleri için kurum kaynaklarını kullanmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



B. ÜST YÖNETİCİYE YÖNELTİLECEK SORULAR

1. Kurumunuzda çalışan personel sayısı?

<input type="checkbox"/>	1-100 Arası
<input type="checkbox"/>	101-500 Arası
<input type="checkbox"/>	501-1000 Arası
<input type="checkbox"/>	1001-5000 Arası
<input type="checkbox"/>	5001- 1000 Arası
<input type="checkbox"/>	10001 ve Üstü

2. Sektör

Kar Amaçlı

Kar Amaçlı Olmayan

3. Kuruluş Yılıınız?

4. Faaliyet Alanınız?

5. Kurumunuzda öneri olarak çalışanların fikirlerinin alındığı bir yapı oluşturulması konusunda;

a) Çalışanların fikirleri (inovasyona yönelik) kurum içinde belirlenmiş bir öneri sistemi üzerinden gönderiliyor mu?

b) İnovasyon önerilerinin değerlendirildiği bir kurul var mı?

c) Çalışanların inovasyona yönelik sözlü olarak ifade ettikleri fikirleri öneri değerlendirme sistemine kaydediliyor mu?

6. Son üç yılda işletmeniz inovatif (yenilik-icat) fikirlerin hayata geçmesi sonucu % ? büyüdüğü yönünde elinizde bir veri var mı?

7. Son üç yılda inovatif çalışmalar sonucunda işletmenizin verimliliği arttı mı?

8. Yazılı ya da sözlü olarak size ulaşan çalışanların inovasyona yönelik fikirlerine geri bildirim ne kadar sürede yapılmaktadır?

