

Kurumsal İnovasyonu Teşvik için Ödül



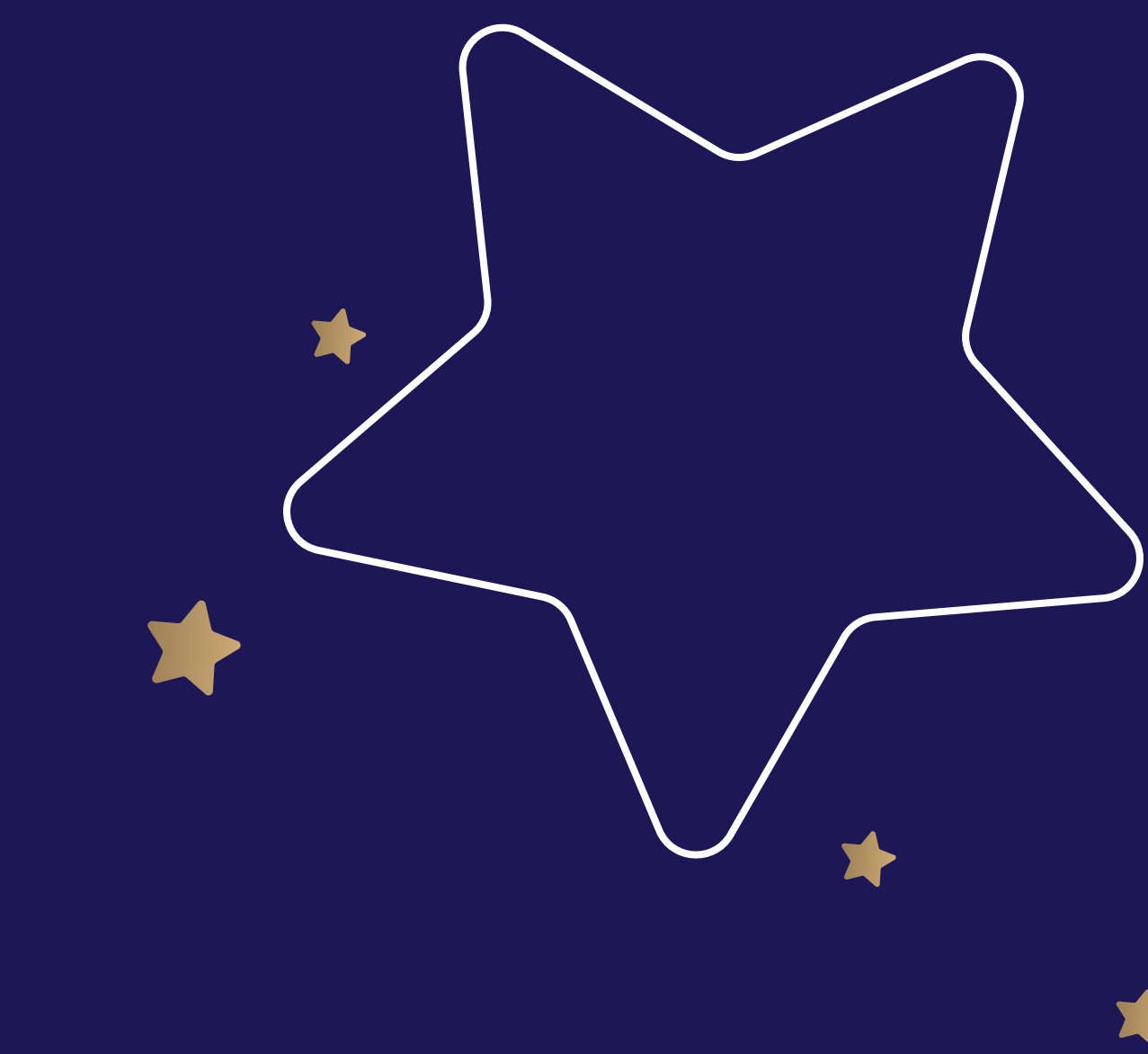
Ali Tamirciler Coşkunöz Holding

15 Ekim 1994'te Bursa'da doğdu. Liseyi Bursa Anadolu Lisesi'nde tamamlamasının ardından, lisans eğitimi için gittiği Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2016 yılında mezun oldu. Yüksek lisans eğitimi ise İngiltere Bournemouth University'de Uluslararası Yönetim (MSc. International Management) alanında tamamladı. Eğitimi sırasında katıldığı akademik çalışmalar sonucu üniversiteden ekstra burs alarak Hollanda Hogeschool Utrecht'te proje yönetimi alanında eğitim alma fırsatını yakaladı.

2018 yılında Bursa'da Coşkunöz Holding'e bağlı Ineva Çevre Teknolojileri firmasında satış departmanında işe başladı. Buradaki 1 yılın ardından yine Coşkunöz Holding Ar-Ge Direktörlüğü'ne geçiş yaparak İnovasyon Sorumlusu olarak çalışmaya başladı. Bu kapsamda kurumsal inovasyon sisteminin kuruluşu, şirketlerdeki pilot uygulamaların yürütücülüğü, kurum içi girişimcilik yarışmalarının kurgusu, fikir toplama sistemi altyapısının kurgulanması konularına liderlik etmektedir.

Bunlara ek olarak holding startup yatırımları ve iş birlikleri konularında destek faaliyetlerine devam etmektedir.

İş dışında seyahat etmekten, kayak ve dalış sporlarından keyif alır.



Giriş

Kurumsal inovasyon, kurumların mevcut pozisyonunu korumak veya geliştirmek amacıyla ortaya koyduğu güncel bir konudur. Temelde şirketlerin teknoloji trendlerinde geri kalmamasını sağlayan, yeni ürün ve hizmetlerin yanında mevcut uygulamalarını modernize etmesini amaçlayan bir yoldur. Bunu sağlayabilmenin temel yollarından biri de motive olmuş insan kaynağından geçer.¹ Motivasyonu sağlamak ise bu konuya eğilmiş şirketlerin büyük bölümünde halen önemli bir zorluk olarak karşımızda duruyor. Bunu sağlamak için kullanılan ana yöntemlerden biri iletişim olsa da en etkin ve tercih edileni ödüllendirilmedir.²

Problem

İnovasyon çalışmalarının ödüllendirilmesi; kurum kültürü, yürütülen inovasyon programlarının kapsamı gibi birçok iç ve dış faktöre göre değişse de ortak olabilecek birçok başlık mevcuttur. Bu çalışmanın temelini oluşturan problem, şirketlerin bu konudaki deneyim ve tecrübelerinin bilinmemesi ve dolayısıyla bu alanı yeni deneyimleyen kurumların bu tecrübelerden faydalanamamasıdır.

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

İnovasyon çalışmalarının ödüllendirilmesi ile ilgili teorik çalışmalar ve özellikle yurt dışı menşeli teknoloji firmalarının iştah kabartan uygulamaları hakkında bilgiler ulaşılabilir olsa da Türkiye merkezli şirketlerin uygulamaları hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Bu çalışma konunun şirketler tarafından nasıl ele alındığına dair bilgi vermesi açısından anlamlıdır. Diğer taraftan konu özelinde henüz faaliyet göstermeye başlayan firmaların ilk adımlarını hızlandırması ve bir rehber olma potansiyeli göstermesi açısından önemlidir.

Şirketlerin Ödüllendirme Konusundaki Ortak Davranışları

- Değerlendirmeye alınan tüm şirketlerin kademeli bir ödüllendirme sistemi kurguladığı görülmüştür. Buradaki temel amaç inovasyonu yaratma sürecinin tamamında ortaya konulan eforun devamlılığını sağlamak ve katkıyı teşvik etmektir.
- Şirketlerin finansal ve finansal olmayan ödülleri birlikte kullanmasıdır. Yine akademik çalışmalarda bahsedilen, dış ve iç motivasyonu farklı açılardan tetikleyecek mekanizmaların kullanılması tavsiyesine uygundur.
- Şirketlerin çoğunluğunda fikir verilmesi ya da kabul edilme aşamasından sonra eğitim programları ve mentorluk programlarının uygulandığı görülmüştür. Görüşmeler sırasında bu uygulamanın amacının kişilerin belirli bir bilgi seviyesine çıkarılması, sürecin kalan kısmında kullanılacak araçların öğretimi ve kültürel dönüşüme hizmet etmesi olduğu belirtilmiştir.
- Fikrin gelişimi için hızlandırma ya da kuluçkalandırma programları şirketlerin tamamında uygulanmakta ve bu çalışmalar için yüksek olmayan bütçeler tanımlanmaktadır.

Şirketlerin Ödüllendirme Konusundaki Farklı Uygulamaları

- Ödüllendirmenin boyutu ve yapısı şirketin kurguladığı sisteme göre değişmektedir. Şekil 1'de yer alan 1,2, ve 4 numaralı şirketlerde geliştirilen fikirler şirkete ait olup, kişiler sabit ya da belirlenen pay oranlarına göre finansal bir teşvik ile ödüllendirilir. 5 numaralı şirkette, kurum içi girişimcilik programı yürütülmekte olup, şirket azınlık hissedar olarak ilgili fikrin gelişmesi için tohum yatırımı yapmaktadır. 3 numaralı şirket ise, kurum içi girişimcilik ve inovasyon fikirleri için ayrı ödüllendirme sistemleri kurgulamakta olup, kurum içi girişimcilik programında azınlık hissedar, inovasyon fikirlerinde ise 3 yıl süre ile kar üzerinden belirlenen pay oranında teşvik ile ödüllendirilmektedir.
- 2 numaralı şirket, kurum içi girişimcilik yarışması sürecine katılan ödülü tanımlasa da benzer süreci yürüten 5 numaralı şirket direkt nakdi ödül uygulamamakta, verilen finansal teşviklerin tamamı fikrin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Şirket Bazında Öne Çıkan Teşvik Uygulamaları

- 2 ve 5 numaralı şirketlerde, çalışanların seçilen fikirleri özelinde çalışabilmeleri için haftada 1 gün izin planlanmıştır.
- 5 numaralı şirkette inovasyon çalışmalarına etki, hedef olarak verilmesi de insan kaynakları değerlendirmesinde artı bir puan olacak şekilde eklenmiştir. Yine aynı firmada eğitim ve mentorluk almış çalışanlar, şirketin inovasyon elçisi olarak görev alıp, girişimci kocu ve mentor olarak programın sonraki dönemlerine destek sağlamaktadır.
- 2 numaralı şirket, başarısızlıkla sonuçlanan fikir geliştirme sürecinin sonunda finansal bir ödül ve C-Level mentorluk sağlayarak çalışanları programa dahil oldukları için ödüllendirmektedir. Diğer taraftan, fikrin ticarileşmesi aşamasında çalışanlara alternatifli 2 ödül sistemi sunarak, sabit bir ödül ya da FVÖK karı üzerinden 20 asgari ücrete kadar 3 yıl ödüllendirme seçeneğini sunmaktadır. Özellikle çalışanların risk alma iştahı ve fikri sahiplenmesi üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.
- 3 numaralı şirket, girişimci olmak isteyen ve istemeyen çalışanlara uygun olarak aynı süreçten geçen 2 program kurgulanmıştır. İki senaryoda da çalışanlar finansal teşvik mekanizmaları ile desteklenmektedir.
- 5 numaralı şirket, fikrin gelişimine katkı koyan çalışanları da destekleyecek bir sistem kurgulanmıştır. Burada amaç farklı iş birimleri ve çalışanların fikirler olgunlaştırırken desteklenmesini teşvik etmektir. Süreç sonunda elde edilen puanlar, finansal olarak çalışanlara yansıtılmaktadır.
- 1 ve 5 numaralı şirketlerde programa katılan, eğitim süreçlerini tamamlayan ve fikirleri ile ilgili hızlandırma programlarını tamamlayan kişiler, şirketlerindeki özel projelerde görev almakta ve üst yönetim tarafından bilinirlikleri artırılmaktadır.

Öneriler ve Sonuç

Çalışmanın Amacı

Kurumsal İnovasyonu Teşvik için Ödülün Önemi

İnovasyonu teşvik etmek üzere kullanılan ödüllendirme mekanizmaları teorik olarak uzun süredir akademik çalışmalarda odağındadır. Ancak teoride bahsedilen yöntemlerin, özellikle ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerdeki karşılığına yönelik bilgiler son derece sınırlıdır. Bundan dolayı şirketler, akademideki yöntemleri pratik uygulamalardan bağımsız olarak kendi anlayışlarına göre kurgulamakta, bu da şirketlerin inovasyon programlarına ilişkin hazırladıkları ödüllendirme sisteminin faydalarına yönelik belirsizliği artırmaktadır.

Bu çalışma, Coşkunöz Holding'in Kurumsal İnovasyon Süreçleri kapsamında oluşturulması planlanan ödül kurgusu çalışmaları boyunca gerçekleştirdiğim teorik ve pratik araştırmalar referans alınarak oluşturulmuştur. Çalışma, genel olarak bu alanda çalışan inovasyon uzmanlarına referans olabileceği açılarından önemlidir. Burada sağlanan fayda, ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin inovasyon programları kapsamında ortaya koydukları ödüllendirme sistemlerinin kıyaslaması, ortak ve farklı yönlerinin belirlenmesidir. Bu çalışma ödül kurgusu oluşturmak ya da ödül sistemini güncellemek isteyen şirketlerin, farklı şirketlerde nasıl sistemler kurgulandığını anlaması bakımından da anlamlıdır.

Yöntem

Şirketlerin inovasyon süreçlerine yönelik ödüllendirme kurgusunun, kurum ihtiyaçlarına göre tasarlanabilmesi amacıyla, inovasyon yönetimi uygulamaları konusunda deneyimli olan şirketlerin yürürlükte olan ödüllendirme politikaları bu bölümde kıyaslama yöntemi kullanılarak aktarılacaktır. Çalışmada şirket isimleri paylaşılmayacak olup, sektör bilgisi verilerle temel anlamda kullanılan metodolojilere odaklanılacaktır. Burada amaç şirketlerin kullandığı teşvik mekanizmaları ile ilgili ortak ve farklı yönleri ortaya koymak, literatürdeki yöntemlerle uyumunu incelemek ve sonuç olarak kurumsal inovasyon yönetimi süreçlerini uygulamak isteyen şirketlere ödüllendirme modeli önerisi sunmaktır.

Literatür Araştırması

İnovasyon ve ödüllendirme yöntemleri ile ilgili olarak akademik çalışmalar oldukça fazladır.^{6,7,8,9} Genellikle ödüllendirme süreci, İnsan Kaynaklarının diğer süreçlerdeki ödüllendirme sistemleri gibi iç ve dış motivasyonu tetiklemeye yönelik yöntemlerinin kullanımına işaret eder. Ödüllendirmedeki temel amaç, kişilerin yaratıcı fikirlerini sunmalarını ve sürdürmelerini devam ettirmektir.

Temel uygulamaları değerlendirdiğimizde finansal ve finansal olmayan ödüllendirme sistemlerinin bu alanda geniş yer kapladığını görebiliriz. Finansal ödül, çalışanların inovasyon çalışmalarına katkılarını teşvik etmek için sunulan mali ödüller içerir. Mali ödüller genellikle sabit bir miktar para veya belirli bir yüzde olarak sunulur. Bazen kâr paylaşımı veya bir ikramiye programı yoluyla olabilir.³ Finansal olmayan ödüller ise sosyal takdir, bilinirliğin artırılması, inovasyonu pozitif bir şekilde etkileyecek parasal olmayan ödül sistemleri ve kurumsal vatandaşlık davranış konularına odaklanır.⁴

İnovasyon ödüllerine ilişkin literatür; ödüllerin kullanılabilirliği, pratikliği, doğası ve boyutu hakkında farklı görüşlere sahiptir. Burada ki konu akademisyenlerin ve konu uzmanlarının ilgi alanına girerken şirketlerin bu konuya yaklaşımı kıyaslama tablosu üzerinden ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır.

Kıyaslama

Şekil 3, yıldan daha uzun süredir kurumsal inovasyon faaliyetleri yürüten, beyaz esya, otomotiv, otomotiv perakende ve ağaç bazlı panel endüstrisi sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 5 firma ile yapılan birebir görüşmeler ile elde edilen ödül mekanizmalarının özeti ifade etmektedir. Şekil üzerinde bahsedilen ödüller, çalışmanın güncelliğini koruması amacıyla asgari ücret ya da çalışanların mevcut maaşı üzerinden ifade edilmiştir.

Kıyaslama yapılırken şirketlerin kullandığı metodolojiler, bu çalışmalar sonucu elde etmek istedikleri çıktılar temel alınmıştır.

Fikirin Kabulü	Takım Oluşturulması	Hızlandırma Programı	Yönetim Sunumu	Yatırım
1 1/2 Asgari Ücret	1/2 Maaş	Eğitim Paketi ve Mentorluk	2 Maaş	Yatırım miktarı ve kişinin bundan alacağı pay şirketin ortaya koyduğu katkıya göre değerlendirilmektedir.
2 Eğitim Paketi	N/A	Bütçe + Mentorluk + Haftada 1 Gün Proje için Çalışma İzni	Hediye Çeki + C Level Mentorluk	FVÖK karından %20 olacak şekilde 3 yıl ödeme yapılır. (20 Asgari Ücret Üst Limiti) veya Hediye Çeki
3 Eğitim Paketi ve Mentorluk	3 Asgari Ücret	Prototip üretimi için bütçe verilir.	Fikirden elde edilen kar üzerinden 3 yıl süre ile pay verilir.	Fikre ve şirkete ortaya koyduğu katkıya göre belirlenecek olup, şirket azınlık hissedar olacaktır.
4 Mentor ve Uzman Ataması	Fikrin gelişimine katkı koyan çalışanlara puan verilir. Bu puan ile asgari ücret üzerinden ödüllendirme yapılır.	Hızlandırma programına seçilen fikrin sahibine çeyrek altın, tüm takım üyelerine yarım altın verilir. (Fikir sahibi ekip içindeyse takım üyesi ödülünden o da faydalanır.)	Tüm ekip tam altın ile ödüllendirilir.	Asgari ücretin x katı olacak şekilde bir ödül verilecektir.
5 N/A	N/A	6 Aylık Eğitim Programı + 1 Asgari Ücret Bütçe	MVP üretimi için üst limit 10 Asgari ücret bütçe verilir.	%20 Tohum Yatırımı + %5 Opsiyon, Hukuk, muhasebe, İK vb. fonksiyonlarda şirket tarafından destek.

ÖDÜLLENDİRME MODELİ ÖNERİSİ

Bu bölümde literatür araştırmaları ve özellikle şirketlerin uygulamaları referans alınarak, inovasyon sistemi kurgulan üzerine çalışmayı planlayan kurumlara temel öneriler paylaşılmıştır. Ödüllendirme yöntemi tasarlanırken bu önerilerden de faydalanılması tavsiye edilir.

- Kademeli bir ödüllendirme sistemi kurgulanmalıdır. Burada her aşamada ortaya konulan efor ödüllendirilirken, inovatif fikirlerin hayata geçirilmesinde ekibin motivasyonu canlı tutulur.
- Şirketin fikir sürecindeki nihai hedefine göre bir ödüllendirme yapılmalıdır. Şirket, eğer kurum içi girişimcilik programı düzenleyip bir fikri destekleyecekse, idealinde azınlık hissedar olup tohum yatırımı yapmalı, eğer bunu gerçekleştiriyorsa da ekibe muhakkak pay verilmelidir. İnovasyon fikri olup şirket himayesinde projelendirilecekse de ekibe finansal ödül ya da kar üzerinden pay verilmelidir.
- Finansal ve finansal olmayan ödüller harmanlanmalıdır. Kişilerin ortaya koyduğu efor ve şirket beklentilerine göre finansal bir teşvik olması tavsiye edilmektedir. Proje başarısız olsa da ortaya konulan efor değerlendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Bununla beraber finansal olmayan ödüllendirmede, kişilerin bilinirliğinin artırılması, performans değerlendirme süreçlerine katkı ve kişilerin bu süreçteki deneyiminden uygun projelerde faydalanılmalıdır.
- İnovasyon programlarına katılım aşamasından itibaren kişilere gerekli eğitim ve mentorluklar tanımlanmalı, sonraki programlarda da bu kişiler mentor olarak görevlendirilmelidir.
- Hızlandırma ve kuluçkalandırma programları hazırlanıp, kabul edilen fikirler için MVP (Minimum Viable Product) Minimum Uygulanabilir Ürün bütçesi projeler için tanımlanmalıdır.

Kurumsal inovasyon sistemlerinde motivasyonu tetikleme konusu, teori ve pratikte incelenmeye devam edecektir. Farklı pratikler yıllardır uygulansa da finansal ödüllerin inovasyonu motivasyonuna etkisi ile ilgili ihtilaf devam etmekte ve inovasyon, kendine has ödülleri olan bir yaratıcı çıktı olarak tanımlanmaktadır.⁴ Temelde tüm paydaşlara değer sağlayacak çıktılara ortaya koyabilecek bir sistem ve bu sistemi; otonomi, ortaya konulacak etki, problem çözme heyecanı gibi içsel motivasyonları tetikleyecek bir kültür tasarlamak hedefi ile destekleyerek yola çıkılmalıdır.⁵

Bu çalışmada ise, ülkemizdeki şirketlerin teşvik mekanizmaları konusundaki pratiklerini aktarmak ve bir öneri sunmak hedeflenmiştir. Bu mekanizmalar ile ilgili tek bir doğru ya da yöntem yoktur. Şirket kültürü, çalışan beklentileri, şirket hedefleri gibi birçok konu baz alınarak tasarlanabilir ve zaman içinde kuruma en uygun yöntemin geliştirilmesi hedeflenmelidir. Buradaki önerilerin kıyaslama yapılan şirketlerin uygulamaları referans alınarak hazırlandığı unutulmamalıdır.

Kaynaklar

- Elfond, G. (2021) Council post: How innovative incentive and recognition programs motivate employees to do more, Forbes. Forbes Magazine. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/13/how-innovative-incentive-and-recognition-programs-motivate-employees-to-do-more/?sh=>
- Niemenen, J. (2021) How to reward employees in Innovation Programs, Viima. Viima Solutions Oy. Available at: <https://www.viima.com/blog/how-to-reward-innovation>
- Darmaki, S., Omar, R. and Ismail, W. (2019) Driving Innovation: Reviewing the Role of Rewards. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 7, 406-415.
- ANDERSEN, N.I.C.O.L.A.I., MURPHY, T.I.M.O.T.H.Y. and BÖRSCH, A.L.E.X.A.N.D.E.R. (2016) İnovasyon ve Motivasyonu Üzerine Davranışsal Bir Bakış Açısı, Deloitte Turkey. Available at: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/cultivating-innovation-at-work.html>
- Economist Intelligence Unit (2019) How to inspire your people to innovate, EY. EY. Available at: https://www.ey.com/en_gl/purpose/how-to-inspire-your-people-to-innovate
- Maurer, I. (2010) How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation. International Journal of Project Management, 28, 629-637. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>
- Hogan, S.J. and Coote, L.V. (2014) Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. Journal of Business Research, 67, 1609-1621.
- Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossum, Y., Cunha, R., Li, X., Rodrigues, R., Wong, S.I. and Dysvik, A. (2018) Performance-Based Rewards and Innovative Behaviors. Human Resource Management, 57, 1455-1468. <https://doi.org/10.1002/hrm.21918>
- Lazonick, W. and Mazzucato, M. (2013) The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship: Who Takes the Risks? Who Gets the Rewards? Industrial and Corporate Change, 22, 1093-1128. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt019>