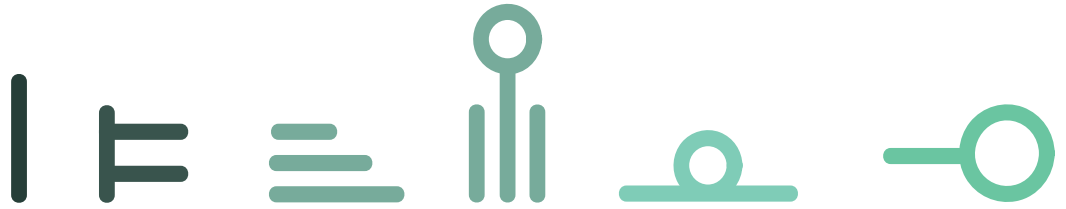


Yenilikçi Kurum Kimliğinin Kazanımı ve Pekiştirilmesi için Gerekten Unsurlar*



Hazırlayan:
Selçuk Karaata – Inovasyon Mentoru



*Bu çalışma Singapur İnovasyon Ödül Sistemi'nden uyarlanmıştır.
Spring Singapore Enabling Enterprise Innovation Excellence Awards
www.spring.gov.sg
Şubat 2021*



Hazırlayan:
Selçuk Karaata-İnovasyon Mentoru

Editöryal Tasarım ve İkonlar:
Eylem Eylül Acarsoy



**Bu çalışma bir Öncü Academy yayınıdır.*

Giriş

İnovasyon bazlı niş standardında iş mükemmelliği

6 kategoriden ve 17 başlıktan oluşmaktadır.

Her başlıkta, o başlık için gerekli kriterleri belirten ifadeler bulunmaktadır.

Daha kolay anlaşılması için, niş standartı için gereken kriterler yorum kılavuzunda sayfa 4-9'da sunulmuştur.

İş mükemmelliği kriterleri için ayrıntıya gerek duyulmamıştır.

Kategori Sayfası



Liderlik



120 Puan



Kategori Numarası) Kategori Başlığı (Kategori Puan Değeri)

1) Liderlik (120 Puan)

Bu kategori inovasyona verilen destek adına organizasyonun liderlik sistemini ve değerlerini inceler.

(Genel hatları ile kategori gereksinimleri)

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Kıdemli yöneticilerin inovasyon bilgi ve yeteneklerini teşvik edecek şekilde iletişim kurmaları ve yol göstermeleri.
- * Kıdemli yöneticilerin net ve gözle görülür değerler ile bir inovasyon kültürü yaratmaya çalışması ve bunu genel olarak inovasyonu destekleyecek şekilde internalize edip, uygulatması.
- * Kıdemli yöneticilerin inovasyona yaptığı katkılar ile örnek alınacak kişi olması.
- * Organizasyon içindeki inovasyon kültürünün iletişimi, daha fazla yetki vermeyi, risk almayı, düşünmeye teşvik eden kongreleri, hatayı tolere edebilmeyi ve deney yapmayı teşvik etmesi.

(Bu kategori için mükemmeliyet nitelikleri örnekleri)

Altbaşlık Numarası) Altbaşlık (Altbaşlık Puan Değeri)

(Genel hatları ile altbaşlık gereksinimleri)

1.1) Kıdemli Yöneticilerin Liderliği (60 Puan)

Bu başlık kıdemli yöneticilerin, organizasyonu inovasyonda mükemmelliğe yönlendirmedeki liderliğini ve kişisel katılımını açıklar.

(Altbaşlık için Puanlama Ölçüleri)

Yaklaşım

Uygulama

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ana İfadeler

1. Kıdemli yöneticilerin inovasyon odaklı organizasyon değerlerini geliştirmesi
2. Kıdemli yöneticilerin organizasyonun vizyon, misyon ve inovasyon odaklı değerleri ile ilgili çalışanlar ve hisse sahipleri ile iletişim kurması
3. Kıdemli yöneticilerin günlük aktivitelerle inovasyon mükemmelliğine olan katkılarını göstermesi ve bu katkıları arttırması
4. Kıdemli yöneticilerin, kendi inovasyon odaklı liderlik vasfını değerlendirebilmesi ve geliştirmesi

(Altbaşlık için spesifik gereksinimler)

Notlar

- N1.** 'Kıdemli Yöneticiler' organizasyonda en tepedeki görevliyi ve bahsedilen değerleri geliştirecek kişiye doğrudan rapor veren kişileri temsil etmektedir.
- N2.** 'İnovasyon' sunulan ürünlerde, servislerde, metotlarda, teknolojide, işletme sistemlerinde değişim yaparak, hisse sahiplerine katma değer kazandırmayı belirtmektedir. Buna, yeni bir fikrin benimsenmesi ve bir değer sağlaması için gerçekleşene kadar doğru şekilde yönetilmesi de dahildir.
- N3.** İnovasyona yönelik hedeflere ulaşmak amacı ile kıdemli yöneticiler kişisel katılımlarını göstermelerinin yanında destekleyici programlar üstlenebilirler.
- N4.** Kıdemli yöneticilerin inovasyona katılım odaklı liderlik vasfını değerlendirmeleri, yönetim kurulu ile çalışanları da kapsayabilir. Ayrıca doğrudan raporlar bu değerlendirmede yardımcı olabilir.

(Şartları ve gereksinimleri daha açık belirtmek için notlar)



**(Organizasyonun gereksinimleri
yerine getirdiğini kontrol
edebilmek için öneriler)**

1. Kategori İçin Kanıt Örnekleri

- * Çalışanlar ile kurulan iletişimi, onlara açıklanan ilkeleri ve onlardan beklenen davranışları içeren kayıtlar
- * Kıdemli yöneticilerin katıldıkları dahil inovasyonla ilgili yapılan aktiviteler. Örnek: Kıdemli yöneticiler tarafından kurulan çalışma grupları/komiteler, müşteri ziyaretleri, kıdemli yöneticiler tarafından verilen eğitim/konuşmalar vs.
- * Şirket gazeteleri, bildiriler, intranet, web sayfaları
- * Tedarikçi/müşteri/çalışanlar ile yapılan inovasyon ile ilgili önemli görüşmelerin/toplantıların/diyalogların kayıtları
- * Organizasyon ortamı veya çalışanın fikirleri ile ilgili anketler, raporlar

**Kategori
İkonu**



Liderlik



120 Puan



1) Liderlik (120 Puan)

Bu kategori inovasyona verilen destek adına organizasyonun liderlik sistemini ve değerlerini inceler.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Kıdemli yöneticilerin inovasyon bilgi ve yeteneklerini teşvik edecek şekilde iletişim kurmaları ve yol göstermeleri.
- * Kıdemli yöneticilerin net ve gözle görülür değerler ile bir inovasyon kültürü yaratmaya çalışması ve bunu genel olarak inovasyonu destekleyecek şekilde internalize edip, uygulatması.
- * Kıdemli yöneticilerin inovasyona yaptığı katkılar ile örnek alınacak kişi olması.
- * Organizasyon içindeki inovasyon kültürünün iletişimi, daha fazla yetki vermeyi, risk almayı, düşünmeye teşvik eden kongreleri, hatayı tolere edebilmeyi ve deney yapmayı teşvik etmesi.

1.1) Kıdemli Yöneticilerin Liderliği (60 Puan)

Bu başlık kıdemli yöneticilerin, organizasyonu inovasyonda mükemmelliğe yönlendirmedeki liderliğini ve kişisel katılımını açıklar.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Kıdemli yöneticilerin inovasyon odaklı organizasyon değerlerini geliştirmesi
2. Kıdemli yöneticilerin organizasyonun vizyon, misyon ve inovasyon odaklı değerleri ile ilgili çalışanlar ve hisse sahipleri ile iletişim kurması
3. Kıdemli yöneticilerin günlük aktivitelerle inovasyon mükemmelliğine olan katkılarını göstermesi ve bu katkıları arttırması
4. Kıdemli yöneticilerin, kendi inovasyon odaklı liderlik vasfını değerlendirebilmesi ve geliştirmesi

Notlar

- N1.** 'Kıdemli Yöneticiler' organizasyonda en tepedeki görevliyi ve bahsedilen değerleri geliştirecek kişiye doğrudan rapor veren kişileri temsil etmektedir.
- N2.** 'İnovasyon' sunulan ürünlerde, servislerde, metotlarda, teknolojide, işletme sistemlerinde değişim yaparak, hisse sahiplerine katma değer kazandırmayı belirtmektedir. Buna, yeni bir fikrin benimsenmesi ve bir değer sağlaması için gerçekleşene kadar doğru şekilde yönetilmesi de dahildir.
- N3.** İnovasyona yönelik hedeflere ulaşmak amacı ile kıdemli yöneticiler kişisel katılımlarını göstermelerinin yanında destekleyici programlar üstlenebilirler.
- N4.** Kıdemli yöneticilerin inovasyona katılım odaklı liderlik vasfını değerlendirmeleri, yönetim kurulu ile çalışanları da kapsayabilir. Ayrıca doğrudan raporlar bu değerlendirmede yardımcı olabilir.

1.2) Organizasyonel Kültür (60 Puan)

Bu başlık organizasyonun, kendi değerleri ile tutarlı bir biçimde nasıl inovasyon kültürü yaratıp geliştirdiğini açıklar.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

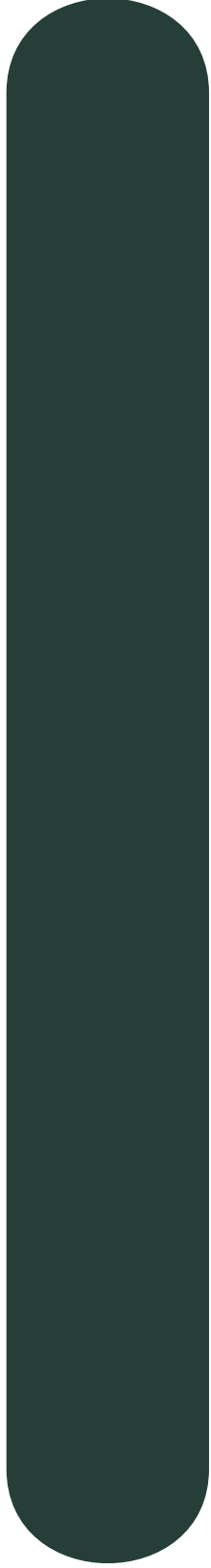
1. Organizasyonun, değerlerini inovasyonu teşvik eden ve destekleyen davranışlara dönüştürebilmesi
2. Organizasyonun inovasyon odaklı değerleri destekleyen ilkeleri benimsemesi
3. Organizasyonun inovasyon kültürünü geliştirecek programlarının olması
4. Organizasyonun şu anki ile istenilen seviyedeki inovasyon kültürü arasındaki boşluğu değerlendirmesi ve bu boşluğu kapaması

Notlar

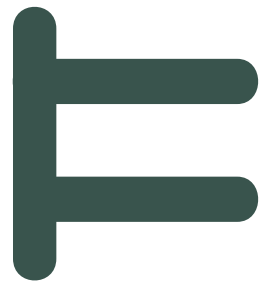
N1. Organizasyon, Şu anki ve istenilen seviyedeki inovasyon kültürü arasındaki farkı değerlendirirken çalışan anketlerinden, performans değer biçme sistemlerinden yararlanabilir, bu konuda söyleŐiler yapabilir.

1. Kategori İçin Kanıt Örnekleri

- * Çalışanlar ile kurulan iletişimi, onlara açıklanan ilkeleri ve onlardan beklenen davranışları içeren kayıtlar
- * Kıdemli yöneticilerin katıldıkları dahil inovasyonla ilgili yapılan aktiviteler. Örnek: Kıdemli yöneticiler tarafından kurulan çalışma grupları/komiteler, müşteri ziyaretleri, kıdemli yöneticiler tarafından verilen eğitim/konuşmalar vs.
- * Şirket gazeteleri, bildiriler, intranet, web sayfaları
- * Tedarikçi/müşteri/çalışanlar ile yapılan inovasyon ile ilgili önemli görüşmelerin/toplantıların/diyalogların kayıtları
- * Organizasyon ortamı veya çalışanın fikirleri ile ilgili anketler, raporlar



Planlama



80 Puan



2) Planlama (80 Puan)

Bu kategori organizasyonun inovasyon için planlama sürecine ve önemli performans gereksinimlerinin organizasyon planına nasıl entegre edildiğine odaklanır. Ayrıca bu planların nasıl uygulandığını ve takip edildiğini inceler.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Organizasyon planlama sürecinde yeni iş imkanları, 3. parti veya tedarikçi ile olan anlaşmalar, teknolojik gelişmeler, pazar ve müşteri segmentlerindeki değişimler ve bunların gereksinimleri, rakiplerin stratejik hamleleri gibi birçok kanal üzerinden inovasyon fırsatlarının değerlendirilmesi
- * Genel organizasyonel hedef ve amaçlar ile bağlantılı inovasyon stratejilerinin bulunması
- * İnovasyon stratejilerinin kısa ve uzun dönem hedeflerinin ölçülebilir şekilde net bir biçimde açıklanmış olması, bu hedeflere ulaşmak için düzgün ve sağlam bir sürecin hazırlanmış olması
- * Organizasyonun insan, zaman, mekan ve finansal olarak inovasyon aktivitelerini destekleyecek kaynak aktarması
- * Planların ve hedeflerin başarılı olup olmayacağını takip edebilmek için gerekli bilgiye ve donanıma sahip olması

2.1) Strateji Geliştirme ve Uygulama (80 Puan)

Bu başlık organizasyonun inovasyon için nasıl plan geliştirdiğini ve uyguladığını, nasıl performans değerlendirdiğini açıklar.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

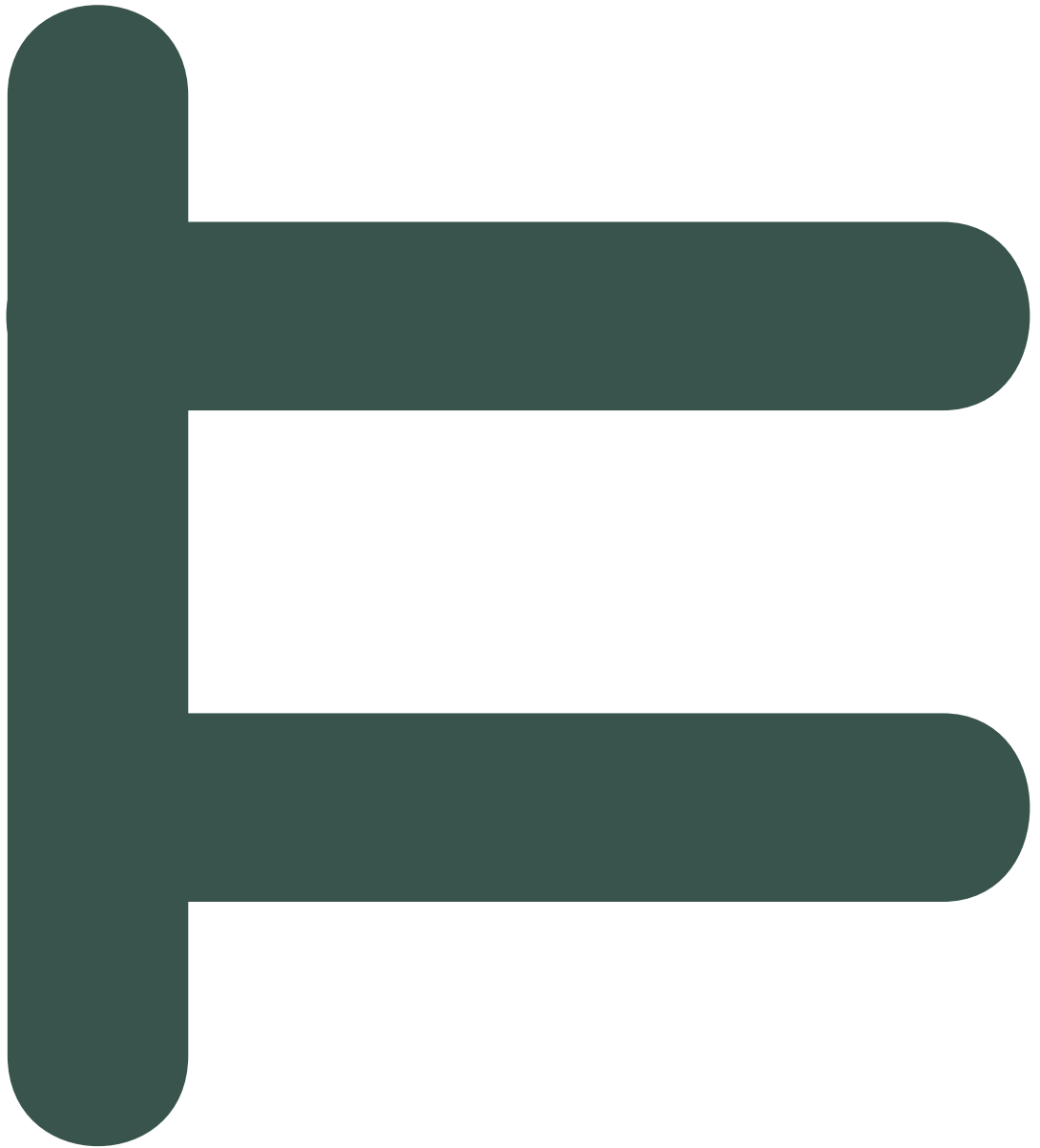
1. Organizasyonun inovasyon odaklı stratejilerinin olması
2. Organizasyonun inovasyon stratejilerinin organizasyon hedef ve amaçları ile ilişkili olması
3. Organizasyonun inovasyon stratejilerinde kısa ve uzun dönem hedeflerine ulaşabilmesi
4. Organizasyonun inovasyon strateji ve hedefleriyle ilişkili aksiyon planı geliştirmesi
5. Organizasyonun inovasyon aktiviteleri için kaynak ayırması
6. Organizasyonun, çalışanlarına inovasyon strateji ve amaçları ile bağlantılı hedefler koyması
7. Organizasyonun inovasyon performansını planlarla karşılaştırmalı olarak ölçmesi ve bu ölçümleri düzenli olarak değerlendirmesi

Notlar

- N1.** Strateji geniş bir bakış açısıyla ele alınmalı. Strateji; yeni ürünler, servisler, pazarlar, çalışanlar veya yeni ortaklıklarla büyüyen ciro gibi sonuçlara yönelik veya bu sonuçlar etrafında kurulabilir.
- N2.** 'Kaynak' inovasyonu yürütecek ve inovasyon aktivitelerini destekleyecek bütçeyi, işgücünü ve zamanı belirtmektedir.
- N3.** Hedefler içinde, patent ve icat sayısı, bunların yarattığı değer olabilir.
Örnek: ciro artışı, müşteri memnuniyeti

2. Kategori İçin Kanıt rnekleri

- * Kısa süreli stratejik planlama oturumları
- * Stratejik planlama sürecini ve çalışanın katılımının, 3. partinin ve değişen koşulların nasıl harmanlandığını gösteren kayıtlar
- * Stratejik planlar
- * Karşılaştırmalı/kıyaslamalı alışmalar
- * Operasyonel planlar
- * İnovasyon için ayrılan kaynakların kayıtları



Bilgi



80 Puan



3) Bilgi (80 Puan)

Bu kategori bilgi yönetimine ve inovasyonu desteklemek için, karşılaştırmalı/kıyaslamalı bilginin kullanımına odaklanır.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Organizasyonun fikir yaratmak ve öğrenmeyi teşvik etmek için bilgiye ulaşmada birden fazla kanal sunması, bu kanalların uygulanabilir ve her seviyedeki çalışan tarafından ulaşılabilir olması
- * Organizasyonun deneylerden tecrübe kazanması ve bunu öğrenme adına bir fırsat olarak kullanması
- * Organizasyonun hedef belirlemede ve inovasyon performansını geliştirmede karşılaştırmalı/kıyaslamalı bilgi kullanabilmesi/seçebilmesi için bir sisteme sahip olması

3.1) Bilgi Yönetimi (60 Puan)

Bu başlık organizasyonun, inovasyonu desteklemek için bilgiyi nasıl seçtiğini ve yönettiğini açıklar.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyonun inovasyon ile ilgili bilgiyi seçmesi, toplaması ve ele geçirmesi
2. Organizasyonun inovasyonu ve öğrenmeyi teşvik etmek için bilgiyi paylaşması
3. Organizasyonun inovasyonla ilgili çeşitli kaynaklardan edindiği bilgiyi analiz etmesi ve kullanması
4. Organizasyonun inovasyonu desteklemek için bilgiyi tutması

Notlar

- N1.** Bilgi geniş bir bakış açısıyla ele alınmalı. Bilgi organizasyonel performans, stratejik başarı, ve süreç performansı göstergeleri ile ilgili verileri; enformasyon paylaşımı ve analizi ile yaratılan bilgiyi de kapsayabilir.
- N2.** Bilgi yönetimi, organizasyonun enformasyonu ve bilgiyi nasıl koruduğunu da kapsayabilir.
- N3.** İnovasyonu desteklemek için bilgi tutma; hareket sonrası değerlendirme raporlarını, öğreti noktalarını ve tecrübe paylaşımını da kapsayabilir.

3.2) Karşılaştırma/Kıyaslama (20 Puan)

Bu başlık inovasyon performansını geliştirmede organizasyonun karşılaştırmalı/kıyaslamalı bilgiyi nasıl seçtiğini ve kullandığını açıklar.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyonun inovasyon performansını geliştirmek için gerekli olan karşılaştırmalı/kıyaslamalı bilgiyi seçmekte yeni kriter geliştirmesi
2. İnovasyona daha fazla odaklanabilmek için organizasyonun karşılaştırmalı/kıyaslamalı bilgiyi kullanabilmesi

Notlar

- N1.** Karşılaştırmalı bilgi rakiplerle ve/veya karşılaştırılabilir organizasyonlarla olan benzerlik ve farklılıkları da kapsar.
- N2.** Kıyaslama, organizasyonun bulunduğu sanayinin içinden veya dışından elde edilen pozitif uygulamaları ve daha iyi performansa ulaşmak için kazanılan bilgiyi temsil eder.

3. Kategori İçin Kanıt rnekleri

- * Bilgi seçme kriterleri, bilgi yönetimi ve bilgiyi ele geçirmek için kullanılan sistemlerin kayıtları
- * nemli inovasyon performans gösterge raporları
- * Karşılaştırma/kıyaslama çalışmaları



insan Kaynakları



100 Puan



4) İnsan Kaynakları (100 Puan)

Bu kategori, yüksek inovasyon performansına sahip bir organizasyon yaratmak için organizasyonların nasıl tam kapasite çalışan bir işgücü oluşturduğuna odaklanır.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * İnsan kaynakları planlarının inovasyon içerikli organizasyon stratejilerini desteklemesi
- * Çalışanların katkılarıyla fikirler ve değer yaratan projeler üzerindeniletken bir çevre oluşturulması
- * Çalışanlar için inovasyonu destekleyen çarpaz-fonksyonel aktivitelere ve çarpaz-kültürel öğretilere katılımlarda fırsatlar sunulması
- * Organizasyonun çalışanın memnuniyetine, motivasyonuna ve inovasyon hedeflerini desteklemeyi öğrenmesine bağlı kalması

4.1) İnsan Kaynakları Planlaması (20 Puan)

Organizasyonunuzun insan kaynakları stratejisinin çalışanların inovasyonu desteklemesi için gerek duyduğu konulara ve çalışanların kişisel gelişimlerine nasıl yaklaştığını anlatınız.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyonun insan kaynakları planlarının temeli inovasyon stratejisine dayanmaktadır.
2. Potansiyel çalışanların inovasyon yetenekleri organizasyonun inovasyon kültürünü desteklemeleri için değerlendirilmektedir.

Notlar

- N1.** İK planları şirketin stratejik hedefleriyle bağıntılı olan inovasyon stratejisini desteklemektedir ve bir insan kaynakları planlama sürecinin sonucudur.
- N2.** Potansiyel çalışanlar işe alımı düşünülen mülakata çağırılan kişileri ve adayları kapsar. Bu kişilerin yaratıcılıkları, kutunun dışında düşünme ve inovasyon yetenekleri kişilik testleri ve senaryolar ile değerlendirilebilir.
- N3.** İnsan kaynakları planlamalarına işgücü planlamaları, eğitimler, maddi veya manevi ödüller, bilgi paylaşımı ve öğrenme, yetkinlik yönetimi ve çalışan katılımı gibi uygulamalar örnek verilebilir.
- N4.** İşgücü organizasyonun bütün çalışanlarına verilen addır. Kalıcı, geçici ve yarı zamanlı personelin yanında organizasyon tarafından denetlenen taşeronları kapsar.

4.2) Çalışan Katılımı ve Sadakati (20 Puan)

Çalışanlarınızın organizasyonun inovasyon konusundaki hedef ve amaçlarına ne şekilde katkıda bulunduğunu tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon çalışanları inovasyon çalışmalarına dahil etmek için mekanizmalar geliştirir
2. Organizasyon çok fonksiyonlu aktiviteleri ve çok kültürlü öğrenimi cesaretlendirici mekanizmalar geliştirir.

Notlar

- N1.** Bu bölüm organizasyonun ne gibi katılım yaklaşımları kullanarak çalışanları inovasyon konusunda aktif hale getirebileceğini inceler. Örnekler, tavsiye düzenleri, inovasyon ve kalite grupları, çok fonksiyonlu takımlar ve özerk iş ve geliştirme grupları olarak verilebilir.
- N2.** Çok fonksiyonlu aktiviteler değişik departmanların çeşitli seviyelerinden gelen ve değişik iş tanımlarına sahip personelin katılımını kapsayan aktivitelere işaret eder.
- N3.** Çok kültürlü öğrenim, çalışanların organizasyonun içinden veya dışından gelen değişik kültür ve geçmişe sahip insanlardan felsefe, inanç, uygulama ve davranışlar konusunda öğreneceklerine işaret eder.

4.3) Çalışan eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi (20 Puan)

Çalışanların öğrenim ve gelişim ihtiyaçlarının inovasyonun odağa alınması doğrultusunda ne şekilde ayarlandığını ve eğitim-yetiştirme programlarının bu ihtiyaçlar doğrultusunda ne şekilde düzenlendiğini anlatınız.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon çalışanların eğitim, yetiştirme ve gelişim ihtiyaçlarını organizasyonun inovasyon stratejisine göre ayarlar.
2. Organizasyonun eğitim, yetiştirme ve geliştirme konusunda programları mevcuttur.

Notlar

- N1.** Öğrenim İhtiyaçları Analizi yoluyla çalışanların yetkinlik açıklarını kapatacak ve yeni inovasyon yetenekleri edinmesini sağlayacak eğitimler belirlenebilir. Bu eğitimler çalışanların profesyonel ihtiyaçları, departmanların ihtiyaçları ve organizasyonun ihtiyaçları gibi konular dikkate alınarak dizayn edilmelidir.
- N2.** Çalışanların inovasyon odaklı gelişim ihtiyaçları belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. Çalışanlar tarafından tanımlanan ihtiyaçlar arasında çok kültürlü öğrenim, yaratıcılığı geliştirici araçlar ve çizgi dışı düşünce gibi öğeler bulunabilir.
- N3.** Yetiştirme ve eğitim aktiviteleri organizasyonun içinde veya dışında yer alabilecek iş başında, sınıfta, bilgisayar temelli, uzaktan ve buna benzer muntazam veya gündelik eğitim tiplerini kapsar.

4.4) Çalışan Sağlığı ve Tatmini (20 Puan)

Çalışanlarınızın organizasyonun inovasyon konusundaki hedef ve amaçlarına ne şekilde katkıda bulunduğunu tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon inovasyon odağına katılımda bulunan olan çalışanları için destekleyici bir iş ortamı yaratır.
2. Organizasyon inovasyon odağı konusunda çalışanlarının tatminini ölçer ve değerlendirir.

Notlar

- N1.** Destekleyici iş ortamı inovasyon aktiviteleri için kullanılan fiziksel bir ortam ve öğrenmeyi, paylaşımı, kişisel gelişimi, riski almayı ve başarısızlık ihtimalini kabulü özendiren uygulamaları barındıran bir ortam olarak tanımlanabilir.
- N2.** Organizasyonun inovasyon doğrultusu, inovasyon kültürü, bilgi paylaşımı, risk toleransı ve inovasyon konusunda ödül/takdir sistemleri çalışanların tatminini belirleyen ana göstergeler arasında sayılabilir.

4.5) Çalışan Performansı ve Takdir (20 Puan)

Organizasyonun performans değerlendirmesi, takdir, terfi ve ödül sistemlerinin çalışanları inovasyon hedef ve amaçları doğrultusunda çalışmaya ne şekilde cesaretlendirdiğini tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon performans değerlendirmelerini inovasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine göre ayarlar.
2. Organizasyon çalışanları inovasyon konusundaki katılımları için takdir eder ve ödüllendirir.

Notlar

- N1.** Bu bölüm konuyla alakalı çalışanların ve hemen üstlerindeki yöneticilerin birlikte tanımladığı inovasyon hedeflerine yönelik katılımların performans değerlendirme prosedürleri tarafından objektif bir şekilde değerlendirilmesi ile alakalıdır.
- N2.** İnovasyona katılımın takdir edilmesi konusu maddi ve maddi olmayan, resmi ve gayri resmi, takım ve kişi boyutundaki teşvikleri kapsar.

4. Kategori İçin Kanıt rnekleri

- * İK plan ve politikaları
- * Eğitim etkinliği ve öğrenme ihtiyaçları analizinin kayıtları
- * alışan görüşü anketlerinin raporları
- * İnovasyon aktivitelerinde çalışan katılımının kayıtları



Süreçler



220 Puan



5) Süreçler (220 Puan)

Bu kategori organizasyonun prosedürlerini müşteri beklentileri doğrultusunda inovasyon hedef ve amaçlarına ulaşmak için nasıl yönettiğini değerlendirir.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Çeşitli kaynaklardan gelen fikirleri düzenleyerek organizasyona değer katmak için kullanılan iyi yapılandırılmış bir sistem vardır.
- * Organizasyon kilit süreçlerin performansını değerlendirip geliştirerek öğrenmeyi ve inovasyonu tetikler. Bu konuda sıklıkla kullanılan dört yaklaşım vardır:
A) Süreç araştırması, B) Kıyaslama, C) Alternatif teknoloji kullanımı, D) Müşteri, ortak ve tedarikçilerden gelen bilginin kullanımı.
- * Organizasyonun inovatif fikirlerini ve fikirlerin yaratıcılarını koruyan bir sistem mevcuttur. Bu sistem şirketin fikri mülkiyet konusundaki haklarını da kapsar: patentler, tasarım tescilleri, lisanslar, marka tescilleri ve telif hakları gibi.
- * Yeni inovasyon projelerinin başlatılmasının getirdiği riskler analiz edilmektedir. Bu analizler organizasyonun şu konuları tartmasına yardımcı olmalıdır: projenin mali olarak uygunluğu, projenin barındırdığı potansiyelin ne denli uygulanabilir olduğu, paydaşlar ve piyasalar için getirilerin olup olmadığı ve hesap edilebilirse getiri düzeyleri, yeni girişim veya deneyleme süreçlerinin kuruma taşıyabileceği riskler.

5.1) İnovasyon Süreçleri (160 Puan)

Şirketin değer yaratmak için yeni fikirleri nasıl topladığını, yönettiğini veya uyguladığını tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon birçok kaynaktan yaratıcı fikir üretir, toplar ve izler.
2. Organizasyon inovasyonlara yeni gelişme ve değişen gereklilikleri dahil eder.
3. Organizasyon çalışanlarını ve ortaklarını yeni ürün/hizmet dizayn ve tanıtım sürecine dahil eder.
4. Organizasyon müşterileri ile yeni inovasyon fırsatlarını görebilecek bir ilişkiye sahiptir.
5. Organizasyon inovasyon projelerinin geçerliliğini denetler.
6. Organizasyon iş odaklı sonuçlar için inovasyonları uygulamaya geçirir.
7. Organizasyon inovasyon projelerinin yönetimini gözden geçirir.
8. Organizasyon inovasyonla ilgili bilgileri korur.
9. Organizasyon inovasyonla ilgili riskleri değerlendirir.

Notlar

- N1.** Bu başlık organizasyonun ağyapılarının ve müşterilerinin de parçası olduğu kaynaklardan gelen fikirleri nasıl yönettiğini inceler. Fikir yönetimi; üretim, seçim ve inovatif fikirlerin değer yaratmak için uygulamaya geçirilmesi konularını kapsar.
- N2.** Bilginin korunması fikri mülkiyet haklarının korunmasıyla sağlanabilir. (Patentler, tasarım tescilleri, lisanslar, tescilli markalar, telif hakları gibi.)

5.2) Süreç Yönetimi ve Geliştirilmesi (30 Puan)

Organizasyonun değer yaratmak ve ticari başarı kazanmak için kilit süreçlerini nasıl yönettiğini tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon değer yaratmak için kilit süreçler konusunda çığır açan gelişmeler arar.
2. Organizasyon ürün, servis ve iş süreci inovasyonları alanlarında inovasyon süreçlerini değerlendirir ve geliştirir.

Notlar

- N1.** Kilit iş süreçleri bir organizasyon için ticari varlığını devam ettirmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için en önemli olan süreçlerdir. Ürün ve servislere en fazla katma değer yaratan süreçler bu tanıma dahildir. Kilit süreçler ayrıca başarı ve büyüme için organizasyonun kendisine en fazla değer katan süreçlerdir. katılımını kapsayan aktivitelere işaret eder.

5.3) Tedarikçi ve Ortaklık Süreçleri (30 Puan)

Organizasyonun tedarikçi ve/veya ortakları nasıl inovasyon süreçlerine dahil ettiğini tarif ediniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. Organizasyon tedarikçi ve ortakları inovasyon sürecine dahil eder.
2. Organizasyon ortak ve tedarikçilerden gelen geribildirimini birleştiren inovasyon planları yapar.

Notlar

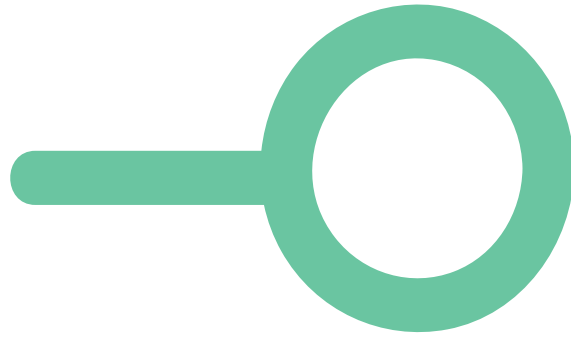
- N1.** Bu başlık organizasyonun ne şekilde tedarikçi ve ortak ağı yapılarına dahil olup inovasyon olanakları yarattığını inceler.
- N2.** Ortaklar organizasyonun inovasyon aktiviteleri dahilinde etkileşime girdiği ve birlikte çalıştığı dış çevreler olarak tanımlanmıştır. Ortaklık, distribütörler ve düzenleyici kurumlarla olan ilişkileri, rakiplerle ve tamamlayıcı organizasyonlarla yapılan anlaşmaları (İttifaklar, ortak girişimler ve birleşmeler) kapsar.

5. Kategori İçin Kanıt rnekleri

- * İnovasyon süreç ve projelerinin kayıtları.
- * İnovasyona bağlı risklerin ve fikri mülkiyet ile ilgili süreç veya sistemler.
- * Kilit süreçlerle ilgili çığır açan gelişmelerin kanıtları.
- * İnovasyon aktiviteleri için ortaklar, müşteriler ve tedarikçilerle girilen stratejik ittifaklar veya ortaklıklar ile ilgili kayıtlar.



Sonuçlar



400 Puan



6) Sonuçlar (400 Puan)

Sonuçlar kategorisi organizasyonun kendisi için yüksek önem taşıyan konulardaki performansını inceler. Sonuçlar bölümü ayrıca performans seviyesini kıyaslama yapılabilecek organizasyonlar veya rakiplere göre ler.

Mükemmeliyet Göstergeleri

- * Organizasyon inovasyon stratejisi ile bağıntılı olmak üzere müşteriler, piyasalar, toplum, tedarikçi ve ortaklar için bir takım operasyonel ve finansal kilit göstergelere sahiptir.
- * Organizasyon performans sonuçlarını rakipler ve kıyaslanabilecek organizasyonlar ile karşılaştırır. nemli sonuçlar bahsedilen konularda rakiplerden ve kıyaslanabilecek organizasyonlardan daha iyidir.
- * Sonuçlar sürekli olarak beklentileri tuttururma ve aşıma konusunda ciddi bir trend gösterir.
- * Yaklaşım ve uygulama sonuçları konusunda net bir bağlantı vardır.

6.1) Müşteri/Hizmet Alan Kesim Sonuçları (90 Puan)

Organizasyonun inovasyonla bağlantılı olan tüketici bazlı performans sonuçlarını özetleyiniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. İnovasyon odaklı stratejiler ile bağlantılı olan güncel müşteri memnuniyeti/muhafazası seviyeleri ve trendleri.
2. İnovasyon odaklı stratejiler ile bağlantılı olan ürün ve hizmetlerin performans göstergelerinin güncel seviyeleri ve trendleri.

Notlar

- N1.** Bu başlık müşteri memnuniyeti ve muhafazası konularında organizasyon dahilinde inovasyon bağlantılı sonuçları inceler. Sonuçlar müşteri geribildirimi, müşterilerin inovatif ürünler/hizmetler konularındaki genel değerlendirmeleri ve tüketici ödülleri tarafından desteklenebilir.
- N2.** Ürün ve hizmet performans göstergeleri, ürün ve hizmetlere yönelik tüketici tarafından ortaya koyulan beklentiler olarak tanımlanmıştır.

6.2) Finansal ve Piyasa Sonuçları (100 Puan)

Organizasyonun inovasyon bazlı stratejileriyle alakalı olan finansal ve pazar odaklı performansını özetleyiniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. İnovasyon odaklı stratejilere bağlı olan finansal sonuçların güncel performans ve trendleri.
2. İnovasyon odaklı stratejilere bağlı olan Pazar sonuçlarının güncel performans ve trendleri.
3. Pazar sonuçlarının ve finansal sonuçların rakiplere ve kıyaslama yapılabilecek organizasyonlara karşı olumlu karşılaştırması.

Notlar

- N1.** İnovasyonun tetiklediği finansal sonuçlar gelir artışı, yatırımın geri dönüşü, bütçe kullanım yüzdesi, değer kullanımı, operasyonel marj, karlılık, sermaye fazlası, pazar/tüketici segmentine göre karlılık, likidite, borç-sermaye oranı ve çalışan başına katma değer olarak listelenebilir.
- N2.** Pazar sonuçları pazar pozisyonu, pazar payı, ticari büyüme ölçekleri, yeni ürünler, yeni servis veya pazarlar, ulaşım ölçekleri, yeni ürün ve servislerden doğan katma değer veya satış yüzdesi olarak listelenebilir.

6.3) Bireysel Sonuçlar (90 Puan)

Organizasyonun, inovasyonla alakalı olmak üzere, bireysel performans sonuçlarını özetleyiniz.

Yaklaşım

.....
.....
.....
.....

Uygulama

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. İnovasyona çalışanların katılımında güncel seviye ve trend.
2. İnovasyonla bağıntılı olarak çalışan eğitim, geliştirme ve yetiştirilmesi konusunda güncel seviye ve trendler.
3. İnovasyonla bağıntılı olarak çalışan mutluluk göstergelerinin güncel seviye ve trendleri

Notlar

N1. Bu başlıkta raporlanan sonuçlar 4. Ve 5. Kategorilerde tarif edilen strateji ve aktivitelerle bağlantılı olmalıdır.

6.4) Operasyonel Sonuçlar (120 Puan)

İnovasyonla alakalı olan operasyonel performans sonuçlarını özetleyiniz.

Yaklaşım

Uygulama

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

Ana İfadeler

1. İnovasyon konusunda güncel seviye ve trendler.
2. İnovasyon projeleri tarafından yaratılan değerler konusunda güncel seviye ve trendler.
3. İnovasyon odaklı stratejiler ile ilgili operasyonel sonuçların rakiplere veya kıyaslama yapılabilecek organizasyonlara karşı olumlu karşılaştırmalar.

Notlar

- N1.** Bu başlık altında sunulan sonuçlar Organizasyon Profili ve 5.1 ile 5.2 numaralı başlıklarda bahsedilen konularla ilgili olmalıdır. Ayrıca 6.1, 6.2 ve 6.3 numaralı başlıklarda bu sonuçlara değinilmemiş olmalıdır.
- N2.** İnovasyon performansı sonuçları dosyalanmış patent başvurusu sayısı, uygulamaya geçmiş inovatif fikirler, geliştirilmiş inovasyonlar, yeni ürünler veya inovasyonlardan kaynaklanan gelirin yüzdesi, inovasyondan doğan maliyet düşüşleri ve döngü süresi azalmaları gibi konularda olabilir.
- N3.** Sonuçlar inovasyon projelerinin spesifik pazarlar için topyekün düzenlenmesi sebebiyle ortaya çıkan katma değeri kapsayabilir.
- N4.** Sonuçlar kilit iş süreçlerinde çığır açan geliştirmelerden doğan katma değeri kapsayabilir.
- N5.** İnovasyon konusunda dış organizasyonlar tarafından takdir edilen veya ödüllendirilen çalışmalar bu başlık altında listelenebilir.

6. Kategori İçin Kanıt rnekleri

- * Ar-Ge harcamaları
- * Müşteri memnuniyeti seviyeleri ve trendleri
- * İnovasyon yatırımının geri dönüşü
- * Ortaya çıkan yeni ürün ve süreçlerin sayısı
- * Fikri mülkiyet ölçümleri rnek: Patentler, tescilli markalar, telif hakları ve lisanslar
- * Yeni veya geliştirilmiş ürün veya prosedürlerden doğan satışlar
- * Fikirlerin inovasyon için kullanılma yüzdesi
- * İnovasyon başarı yüzdesi
- * alışan katılımı konusundaki trendlerin/seviyelerin raporları
- * Ticari sonuçların, karlılığın ve pazar payının trendleri/seviyeleri
- * Döngü süresi azaltımının sonuçları
- * Pazara sürme süresi sonuçları
- * İnovasyona bağlı müşteri memnuniyeti seviyeleri
- * Karşılaştırmalı veri ve kıyaslama trendleri





Hazırlayan:
Selçuk Karaata-İnovasyon Mentoru

Editöryal Tasarım ve İkonlar:
Eylem Eylül Acarsoy

