

2018-2019 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İK'DA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İNOVASYON

1/15/2020

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2020.01

2018-2019 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri

İK'da Dijital Dönüşüm ve Inovasyon kategorisi Jüri Özel Ödülü alan Kastamonu Entegre'nin kendi ifadelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Derleyen ve Yazan

KEAS, PERYÖN Yayınlar

2018-2019 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İK'DA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İNOVASYON

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2020.01

ÖNSÖZ

2008 yılında beri verilen PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri'nin ana amacı, insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi / yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanımak, örnek teşkil eden nitelikteki çalışmalarını sektöre kazandırmak, iyi örneklerden kazanımlar sağlayarak, sektörün ve uygulamaların gelişimine katkıda bulunmaktır.

Bilgi paylaşımı misyonumuz kapsamında hazırladığımız "White Paper"larımızda 2018-2019 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülü finalistleri olan ve başarı ödülü kazanan firmalarımızın süreç motivasyonlarından, ölçümlenen uygulama sonuçlarına kadar tüm detaylarını özet olarak bulacaksınız.

Kaynak dokümanımızın, kurumlarınızdaki iyileştirme planlamanız için yol gösterici olabilmesini dileriz.

2014 ve 2015'te yapılan iç değerlendirmelerde B2B'de global bir şirket ve marka olma vizyonunu hayata geçirebilmek için daha sağlam organizasyon yeteneklerinin gerekliliği ve geliştirilmesi gereken, biri Ar-Ge ve inovasyonda güçlü bir altyapı oluşturmak olan, üç kas belirlenerek 2016 yılında geleneksel bir sektör olan B2B'de inovasyon kültürü inşa etmeye yönelik yatırım yapılmaya, derinleşilmeye, sistem ve araçlar geliştirilmeye başlandı.

İnovasyona bütüncül bakılıyor.

Uluslararası en iyi örneklerin taranarak şirket kültürüyle en uyumlu olacak modelin hayata geçirilmesi için, TİM'in 2016 yılı sonunda lanse ettiği İnoSuit-İnovasyon Odaklı Mentörlük Programı bir katalizör olarak değerlendirilerek inovasyon altyapısına sistematik olarak yatırım yapılmaya, inovasyona bütüncül bakılmaya ve derinleşilmeye başlandı. Eş zamanlı olarak Sabancı Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ile yapılan iş birliği ile dış kanallardan nitelikli bilgi ve tecrübenin paylaşıldığı ve tartışıldığı ortamlar oluşturuldu.

Sabancı Üniversitesi mentörlüğünde, KEAS'ın inovasyondaki konumunun tespiti ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik İnsan Kaynakları, İnovasyon, Satış-Pazarlama ve Teknik Direktörün katılımında yapılan özdeğerlendirme çalışmasında ortaya konan bulgular CEO'nun başkanlık ettiği şirket yönetim takımının aylık toplantısında gündem maddesi olarak tartışıldı. Akabinde CEO ve yönetim takımının katılımıyla gerçekleşen iki günlük çalıştay neticesinde tespit edilen ana motto "**İnovasyon için niyetimiz var, ama metotlarımız yok**" çerçevesinde inovasyon altyapısının sistematikleştirilmesi için bazı yaklaşımlar benimsendi.

İnovasyon altyapısı sistematikleştiriliyor

- Çalışanların inovasyon yetkinliklerini artırmaya yönelik programların başlatılması
- Şirket içinde inovatif bakış açısının içselleştirilmesine yönelik uygulamaların ve destekleyici yönetim yapılarının oluşturulması
- Şirket içinde inovasyon ikliminin gelişimini tetikleyen araç setinin oluşturulması
- Araç seti ve uygulamaları geliştirirken dijital ortamların kullanılarak erişim kolaylığı sağlanması

İnovasyon kültürü inşa etme çalışmalarında yukarıdaki yaklaşımlar benimsenirken esas alınan destekleyici üç temel ilke:

Süreci destekleyici üç temel ilke:

1. Fikri denklik, fikirlerin hiyerarşiden bağımsız olarak kurumda serbestçe dolaşabilmesi ve geçişinin uygun kanallara sağlanmasıdır.
2. Empati ilkesi, esas olanın fikir üretmek değil, değerli problemleri keşfetmek olduğuna vurgularken keşifleri yapmak için iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını anlamayı önceliklendirmektedir.
3. Kolektif zeka, inovasyon getiren çözümlerin, güçleri ve yetenekleri sinerji ve ahenk içinde bir araya getirmekten doğduğunu esas almaktadır.

1. Fikri denklik

2. Empati

3. Kolektif Zeka

İnovasyon kültürü nasıl inşa edildi?

2017 yılı başında beyan edilen bu irade ile, inovasyon kültürü inşa etme çalışmaları İK politikasının ve üst yönetimin öncelikli gündem maddesi oldu ve bir dizi sistematik uygulama gerçekleştirildi. Bu uygulamalar özetle:

1. İnovasyon yetkinliklerini artırmaya yönelik programlar

- İnovasyon 101 eğitimleri
- Mavi-beyaz yaka fark etmeksizin yurtiçindeki 2.800 çalışana yönelik inovasyonu içselleştirme eğitimi
- Yenilikçi fikirlerin müşteri geri bildirimleriyle olgunlaştırılmasına yönelik mentör destekli Yalın İş Hızlandırma ve Kuluçka Programları

2. Araç seti ve uygulamaları geliştirirken dijital ortamların kullanılmasıyla sağlanan erişim kolaylığı

- Online fikir platformunun hayata geçirilmesi
- Yalın İş Hızlandırma ve Kuluçka Programlarında mentörle yüz yüze ve online buluşma imkanının sunulması
- Üst yönetime sunulan fikirlerin değerlendirmelerinin online Kahoot uygulaması ile interaktif olarak yapılması

3. İnovatif bakış açısının şirket bünyesinde içselleştirilmesine yönelik uygulamalar ve destekleyici yönetim yapıları

- CEO'nun sponsorluğu
- İnovasyon Koordinasyon Kurulu
- Yenilikçi fikir geliştirme atölye çalışması
- Benden Bize Birlikte Değer Üretme Atölyesi
- Alanında isim yapmış dış uzmanlardan oluşan Ar-Ge ve İnovasyon Danışma Kurulu oluşturulması

4. İnovasyon ikliminin gelişmesini tetikleyen platformlar / araç seti

- Fikir şampiyonları forumu
- İnovasyon atölyesi
- Ülkedeki inovasyon öncüleri ile şirketteki fikir sahiplerinin bir araya gelmesi
- Kademeli ödüllendirme sistemi

Fikri denklik, empati ve kolektif zeka ile değişime direnç aşıyor.

Değişime karşı direnç ve sahiplenme konularında yaşanan sorunlar süreç boyunca üç temel ilke (Fikri Denklik, Empati, Kolektif Zeka) istikrarla uygulanarak aşıldı. Çalışanlar, yöneticiler fikirlerine önem verilerek süreçlere olabildiğince dahil edildi. Süreçler geri bildirimler ile sürekli güncellendi.

Üst yönetimin desteği nasıl kazanılır? Nasıl yansıtılır?

CEO, sürecin sponsorluğunu üstlenmiştir.

- Kastamonu Entegre'nin iç yayın organı olan KEAS Global dergisinde bir yılda yayımlanan inovasyonla ilgili 4 sayının 2'sinde makale yazmış,
- 2018 yılı başında online fikir platformunun lansman sürecinde tüm çalışanlara gönderdiği e-posta ile inovasyonun şirket geleceği için önemini aktararak katılımlarını beklediğini ifade etmiş,
- Aynı yıl içinde fikir platformuna fikir gönderen her çalışana özel mektupla inovasyon kitabı hediye etmiş,
- Yılda 2 gününü inovasyon projelerine ayırıp fikirlerini proje aşamasına taşıyan çalışanların sunumlarını dinlemiş,
- Sene başında bütçe öngörülme yen fikir platformundan çıkan projelere inisiyatif olarak ek bütçe tahsis edilmesini sağlamıştır.

Tüm lokasyon ve fonksiyonlardan n-2 seviyesinde birer orta kademe yöneticinin katılımıyla oluşturulan İnovasyon Koordinasyon Kurulu, 2017 yılının Temmuz ayından beri iki ayda bir toplanmakta ve Kastamonu Entegre'nin inovasyon ajandasıyla ilgili güncel konulara dair değerlendirmeler yapmaktadır.

Dijital araçlar ile video konferans olarak yapılan kurul toplantıları, belli aralıklarla kurul üyelerince yüz yüze olarak da yapmaktadır. Fabrikalardaki kurul temsilcileri ilgili lokasyonun inovasyon elçisi konumundadır.

Ortak irade ile inovasyon kültürü geliştiriliyor.

Şirket içinde inovasyon kültürünü geliştirmeye yönelik faaliyetlerin iletişimini ve koordinasyonu artırmak üzere İnsan Kaynakları Direktörü, İş Planlama ve İnovasyon Direktörü, Satış-Pazarlama Direktörü ve üretim operasyonlarından sorumlu Teknik Direktör'ün katılımıyla üç ayda bir yapılan periyodik değerlendirmeler neticesinde:

- Ar-Ge ve İnovasyon Danışma Kurulu'nun oluşturulması,
- İnovasyon Koordinasyon Kurulu'nun Kastamonu Entegre kültürüne içselleştirilmesi,
- Fikir platformundan çıkan projelerdeki müşteri görüşmeleri sürecinin Satış-Pazarlama departmanının desteğiyle yapılması,
- Tüm lokasyonlarda İnovasyon 101 eğitimlerinin hızla düzenlenmesi,
- İnovasyon altyapısının oluşturulmasına yönelik metodik yaklaşımların benimsenmesi konularında ortak irade oluşmuştur.

İnovasyon süreçlerine ilişkin gelişmeler altı ayda bir Kastamonu Entegre'nin direktörlerden oluşan yönetim takımına sunulmakta, yapılan çalışmalar ve çıktılar yılda bir Kastamonu Entegre Yönetim Kurulu'na aktarılmaktadır.

Uygulamanın başarısının ölçümü ve sürdürülebilirliği

B2B'de inovasyon kültürü inşa etmeye ve çalışanları becerilerini artırmaya yönelik tecrübeler, yurtiçi ve yurtdışındaki platformlarda iyi uygulama olarak sunulmuş, TİM'in başarı hikayesi olarak videosunu çektiği 6 şirketten biri olunmuştur.

Yenilikçi metotlarla uygulanan deneyimleyerek öğrenme platformunda fikirden projeye dönüşen ve CEO'ya sunum yapılan 11 projeden 6'sı kuluçka aşamasına geçti. Şirket üst yönetimi 6 projeden 2'si hakkında ticarileştirme ve yatırım kararı aldı. Yılda bir olarak kurgulanan inovasyon programları döngüsünün yılda ikiye çıkması kararı alındı. Çalışanlara uygun fırsatlar ve gelişim ortamı sağlandığında inovatif çıktılarının somutlaşabileceği tecrübesi kuruma motivasyon sağlandı.



İnoSuit (İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı) <https://www.youtube.com/watch?v=UxyPPIO24tg>

Sürdürülebilirlik için yeni stratejik plana alındı.

Hazırlanan yeni stratejik plana müşteri odaklılığın yanında son kullanıcı odaklı olmak da ana bir amaç olarak eklenmiş; Kastamonu Entegre gibi geleneksel bir sektörde faaliyet gösteren firmanın yeni stratejik planında ana amaçlarından biri inovasyon, sürdürülebilirlik, dijitalleşme konularında şirkete ivme kazandıracak projelerin hayata geçirilmesi olmuştur.

Sürdürülebilirlikte en önemli iki etken olan modüler yapıda tasarlanan uygulamalar ve dış kanallardan sürekli alınan geri bildirimler, süreçlerin ve uygulamaların güncel kalmasını ve gerektiğinde kolayca yenilenebilmesini sağlar.

Süreç gelişimindeki en önemli husus, birbiriyle uyumlu olması gereken insan ve metodoloji taraflarına sahip olan sürece bütüncül yaklaşımdır.

Bu uyumu sağlamakta; sürecin tüm safhalarını şirket kültürüyle uyumlu olarak tasarlamak, çalışanları olabildiğince süreçlere katmak, onları gerçekten dinleyerek ilerlemek önemli rol oynar.

Sayılarla Yalın İş Hızlandırma ve Kuluçka Programı

Programa katılanlarla yapılan görüşmeler ve anket sonuçlarına göre:

- %100'ü bu programların iş yaşamında ihtiyaç duyulan temel becerileri (iş modeli oluşturma ve olgunlaştırma, dış paydaşlarla işbirliği yapma, pazarda karşılık bulabilecek ürün/çözüm geliştirme, müşteri odaklı düşünme becerileri) arttırdığını belirtmekte,
- %89'u şirket içi görünürlüklerinin arttığını düşünmekte,
- %78'i kişisel motivasyonunun arttığını ifade etmektedir.