



Konferans Bildirisi

İşletmelerde Öneri Sisteminin Sürdürülebilirliği

Leyla Erkol^{1*}, Murat Arslanoğlu², Ali Yazgan³

¹ Teknorot Otomotiv Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Orcid ID:<https://orcid.org/0009-0000-5597-4142>,

leyla.erkol@teknorot.com

² Teknorot Otomotiv Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Orcid ID:<https://orcid.org/0000-0003-2995-9699>,

murat.arslanoglu@teknorot.com

³ Teknorot Otomotiv Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Orcid ID:<https://orcid.org/0000-0003-4914-7575>,

ali.yazgan@teknorot.com

* Sorumlu Yazar: Leyla.erkol@teknorot.com; Tel.: 0505-501 7778

(First received September 22, 2023 and in final form December 28, 2023)

3rd International Conference on Design, Research and Development
(RDCONF 2023)

December 13 - 15, 2023

Reference: Erkol, L., Arslanoğlu, M., Yazgan, A. İşletmelerde Öneri Sisteminin Sürdürülebilirliği. Orclever Proceedings of Research and Development, 3(1), 276-289.

Özet

Öneri sistemi, çalışanları odak noktasına alan ve kalite yaklaşımının temel unsurunu oluşturan bir sistemdir. Etkin ve dinamik bir öneri sistemi kurmak, üst yönetimin bu alana gereken önemi vererek sağlam bir tasarım yapmasını ve başarılı bir şekilde uygulamasını gerektirir. Bu Öneri Sistemleri aynı zamanda şeffaflığı artırarak işletme içinde iletişimi de güçlendirmektedir. Bu yaklaşımla, çalışanların düşünsel yetenekleri ve kapasiteleri ile fikir alışverişleri ve geliştirici deneyimleri işletmenin lehine kullanılmayı hedeflemektedir. Öneri sistemi, çalışan katılımını teşvik etme amacı güder ve üretim ile yönetim kararlarının, çalışanlarla ortak platformlarda alınmasını destekler. Bu düşünce, çalışanların değerli bilgi ve perspektiflerini paylaşmalarını teşvik ederek, işletmenin sürdürülebilirlik, iyileştirme ve yenilik odaklı bir kültür geliştirmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, bu yaklaşım, işletme içinde bir sinerji yaratmayı amaçlayarak çalışanların etkileşimini artırır ve karar alma süreçlerine daha geniş bir perspektif kazandırır.

Bu çalışmada, Düzce ilinde, süspansiyon ve yönlendirme parçaları üreticisi olarak binek ve hafif ticari araç segmentindeki yenileme pazarında faaliyet gösteren 4100' den fazla çalışana hizmet veren Avrupanın en büyük üreticisi konumunda olan TEKNOROT firma sında kuruluşundan bu yana uygulamada olan öneri sisteminin sürdürülebilirliği ele alınmaktadır.



Öneri sistemleri katılımlı anlayışıyla, başta insan kaynağı olmak üzere tüm kaynakların etkin ve verimli kullanımı amacıyla kalite felsefesi esasıyla yaygın olarak yararlanılan bir araç ve katma değer sağlayan başarılı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. İşletmemizde, doğru yönetilen bir öneri sistemi, kalite ve verimlilik gibi birçok alanda önemli katma değerler elde etme potansiyeline sahip olmaktadır. Sonuç olarak, öneri sistemi kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş ve tanımlanmış, sistemin amaçları, çıktıları ve destek noktalarının işleyişi üzerine açıklamalar ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öneri Sistemi, Sürdürülebilirlik, Yenilikçilik, İyileştirme



Conference Article

The Sustainability of the Suggestion System in Businesses

Abstract

The suggestion system is a system that focuses on employees and constitutes the basic element of the quality approach. Establishing an effective and dynamic suggestion system requires senior management to make a solid design and implement it successfully, giving due importance to this area. These Recommendation Systems also strengthen communication within the business by increasing transparency. With this approach, it aims to use the intellectual abilities and capacities of employees, as well as their exchange of ideas and developmental experiences, in favor of the business. The suggestion system aims to encourage employee participation and supports making production and management decisions on common platforms with employees. This notion can help the business develop a culture focused on sustainability, improvement and innovation by encouraging employees to share valuable knowledge and perspectives. Additionally, this approach aims to create a synergy within the business, increasing employee interaction and giving a broader perspective to decision-making processes.

In this study, the sustainability of the suggestion system that has been in practice since its establishment in TEKNOROT, the largest manufacturer in Europe serving more than 4100 employees operating in the renewal market in the passenger and light commercial vehicle segment as a manufacturer of suspension and steering parts in Düzce province, is discussed.

Suggestion systems, with their participatory approach, are used as a widely used tool and a successful method that provides added value, based on the quality philosophy, for the effective and efficient use of all resources, especially human resources. In our business, a properly managed suggestion system has the potential to achieve significant added value in many areas such as quality and efficiency. As a result, the concept of the recommendation system has been examined and defined in detail, and explanations on the operation of the system's purposes, outputs and support points have been put forward.

Keywords: Suggestion System, Sustainability, Innovation, Improvement



1. Giriş

Öneri sistemleri, işletmelerin şirket kültürünü güçlendirmek, maliyetleri düşürmek, işyeri verimliliğini artırmak ve çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla benimsediği etkili bir araçtır. Aynı zamanda, işgücü potansiyelini maksimize ederek işletmelerin rekabet avantajını güçlendirebilir. Maliyet azaltımına odaklanarak, işletmeler operasyonel verimliliklerini artırabilir ve bu da genel karlılığı olumlu yönde etkileyebilir. İşyerinde çeşitliliği teşvik ederek şirket kültürüne zenginlik katabilir ve çalışan memnuniyetini artırabilir. Öneri sistemleri, yöneticilere geri bildirim sağlayarak stratejik karar alma süreçlerini güçlendirebilir ve şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, bu sistemler sayesinde şirket içindeki yetenekleri keşfetmek ve geliştirmek mümkün olabilir. Çalışanların aktif katılımıyla iş süreçlerinde şeffaflık sağlanabilir, bu da işyerinde güven ortamını güçlendirebilir. Öneri sistemleri, yenilikçi çözümler üreterek işletmelerin pazar rekabetinde öne çıkmasına yardımcı olabilir. Çalışanların motivasyonunu artırarak, şirket içindeki takım ruhunu güçlendirebilir ve işbirliğini teşvik edebilir. Sonuç olarak, öneri sistemleri modern iş dünyasında sürdürülebilir başarı için kritik bir rol oynayabilir.

Hemen her kuruluş çalışanlarının özel uzmanlığa sahip olduğu konular olmasının yanında genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli bir potansiyel mevcuttur. “İşi en iyi o işi yapan bilir.” Görüşü doğrultusunda, işleyişte yaşanan sorunların da en iyi o sorunu bizzat yaşayanların bilecekleri açıktır. Dolayısıyla bu kaynaklardan gelecek bilgiler ve öneriler problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan değerli katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır [1].

Üretim sistemleri içinde, genellikle sadece belirli görevlere odaklanan ve zihinsel potansiyelleri, tecrübe ve bilgi birikimleri göz ardı edilen çalışanlar bulunmaktadır. Bu durum, kol ve beden gücüne dayalı çalışanların, mevcut sistemi geliştirmek konusunda yeterince değerlendirilmedikleri bir gerçeği ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, alt kademelerdeki çalışanların fikirleri ve önerileri de genellikle beklenenin altında kullanılıp değerlendirilmemektedir. Yapılan araştırmalar, öneri verme ve ödül alma imkanları tanınan çalışan grubunun ne kadar genişletilirse, öneri sisteminden elde edilen faydanın arttığını ve öneri verenlerin sayısının çoğaldığını göstermektedir. Bu nedenle, öneri sistemlerinin daha geniş bir katılımı teşvik etmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarıları için kritik öneme sahiptir.

Bir öneri sisteminin sürekliliğinin ve etkinliğinin nasıl sağlanabileceği ve iş görenlerin katılımının nasıl artırılacağı en az öneri sisteminin oluşturulması kadar önem taşır.



Öneri sistemlerinin göstermelik bir “dilek kutusu uygulaması” haline dönmesine engel olmak için yönetimin üzerine düşen önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Örneğin, uygulamaya konulan öneri sayısı oranının yüksekliği, iş göreni öneri vermeye teşvik eden ve böylece sistemin sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan önemli hususlardan birisidir. Bu amaçla, öneriler titizlikle incelenmeli ve fayda sağlayan en ufak bir değişiklik bile önemsenerek mutlaka uygulanmalıdır [2].

Öneri prosedürünü tamamlayan son nokta ise kabul edilir önerilerin takdir edilmesi ve bireyin onurlandırılmasıdır. Çünkü, insanların gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri doğaldır ve bu psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde gerekli olan motivasyon düşer ve öneri sistemlerinden beklenen fayda gerçekleşmez.

Çalışanların katılımlarının sağlanmasında ve bu katılımın güçlendirilmesinde, çalışanların şirketleri ile aynı duyarlılığa sahip oldukları ve aynı amaçta birleştikleri konusundaki açıklamalar, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır [3]. Böylece, çalışanlarda “bana gereksinim duyuluyor” duygusu gelişir ve işler daha çok sahiplenilir. Personelin öneri mekanizmasının içerisine alınması “biz ” anlayışının gelişmesine de olumlu etki yapacaktır [4].

Öneri sistemleri de sık sık gözden geçirilerek kuruluş için en yararlı olacak hale getirilmelidir. Bunun için belirlenecek izleme göstergeleri belli periyotlarda değerlendirilmeli ve sonuçları ilgililere duyurulmalıdır. Böylece sürekli gelişmeye olanak yaratılabilecektir.

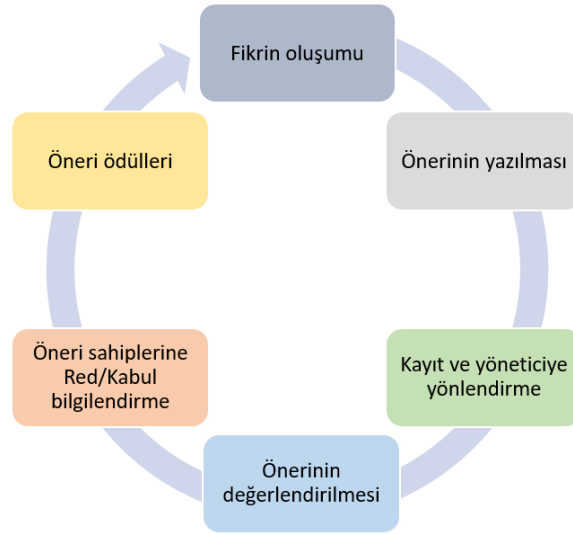
Öneri sistemlerinin temelini, işletme yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik bir şekilde toplanıp değerlendirilmesi oluşturmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında “İstatistiki Kalite Kontrol” kavramıyla birlikte Amerikan tarzı öneri sistemi de Japonya’ya girmiştir. Amerika’dan ithal edilen ve önerilerin sağladığı ekonomik kazanımların dikkate alınıp, çalışanların finansal olarak ödüllendirildiği öneri sistemleri Japonlar tarafından değiştirilerek, katılımın sağladığı motivasyonu ön plana çıkaran yöntemler haline dönüştürülmüştür. Diğer bir deyişle geleneksel Batı Tarzı öneri sistemleri, Kaizen Odaklı Öneri Sistemlerinden (Kaizen-Oriented Suggestion Systems – KOSS) iki temel boyutta farklılaşmaktadır; yöntemleri ve sonuçları. Geleneksel Batı Tarzı öneri sistemleri büyük buluşlar için çalışanları teşvik etme amacını taşırken, Kaizen Odaklı Öneri Sistemleri küçük iyileştirmelerle ilgilidir. Bu amaca ulaşmak için bu sistemlerde tüm çalışanlar ve ekipler öneri sunmaya teşvik edilir. Geleneksel sistemler de ise çok daha bireyselci ve pasif bir tutum sergilenmektedir [5].

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan işletmemizde öneri sisteminin etkinliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması adına; Öneri sistemini işleyiş süreçlerine entegre ederken sadece çalışan katılımını teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda çeşitli

departmanlar arasında güçlü bir işbirliği ortamı oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, sadece bir birimde değil, tüm şirket genelinde sürekli iyileşme ve yenilik için bir platform sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece, iş süreçlerindeki verimliliği arttırmak ve sürdürülebilir bir üretim kültürü oluşturarak sektörde liderliğini daha da pekiştirmeyi hedeflemektedir.

2. Materyal ve Yöntem

Çalışan fikirleri ve önerileri toplamak, değerlendirmek ve uygulamak için geleneksel sistemlerin (yazılı formlar) yerine, işletmemize özel olarak tasarlanmış öneri sistemi portalı kullanılmaktadır. Mevcut sistem gelişen teknoloji ile beraber sürekli güncelliğini sağlamaktadır. Hem masaüstü bilgisayarlar ile hemde mobil uygulama arayüzleri ile çalışanların hızlı ve konforlu bir şekilde her alanda fikir ve önerilerini paylaşmaları sağlanmaktadır.



Şekil-1- Çalışan Öneri Sistemi Süreci

Uygulama içerisinde çalışanların her konuda öneri ve fikirlerini paylaşabileceği kurumsal öneri sisteminin bileşenleri aşağıda detaylı olarak belirtilmektedir.

****Çalışan Öneri Sistemi:**** Çalışanların fikir ve önerilerini toplamak, değerlendirmek ve uygulamak için özel olarak tasarlanmış öneri sistemidir.

****İnovasyon Yönetimi Platformları:**** Çalışanların yaratıcı fikirlerini paylaşmalarını sağlar ve bu fikirlerin değerlendirilip uygulanmasını kolaylaştırır.



****Çalışan Geri Bildirim Platformları:**** Çalışanlardan düzenli geri bildirim almak ve bu geri bildirimleri temel alarak iş süreçlerini güncellemek için çeşitli geri bildirim platformlarıdır.

****İşbirliği ve İletişim Araçları:**** İşletmeler, çalışanların fikir alışverişinde bulunmalarını ve proje tabanlı işbirliğini teşvik etmek amacıyla çeşitli iletişim ve işbirliği araçlarıdır.

Yöntem:

1-Öneri sistemi eğitimi: İşletmemizin kuruluşundan itibaren çalışan öneri sisteminin tüm personelin hem uygulamayı daha aktif bir şekilde kullanması hemde mevcut gelişmelerden haberdar olmasını sağlamak için alanında uzman kişi/kişiler tarafından eğitimler verilmektedir. Özellikle sürdürülebilir öneri sisteminin temelini eğitimler oluşturmaktadır.



Şekil-2 Öneri Sistemi Eğitim Görseli

2- Yazılı Formlar: İşletmemizin kuruluş yıllarında çalışanların öneri sistemine dahil olmalarını sağlayan materyal yazılı formlardır. Yazılı formların sistemin ilerleyişi yönünde avantajının yanında birçok dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu dezavantajlar;

1. ****Zaman Alıcı:**** Yazılı formların doldurulması zaman alabilir ve çalışanların bu süreci sıkıcı bulmalarına neden olabilir.
2. ****Sınırlı Duygu İfadesi:**** Yazılı formlar, duygusal veya karmaşık geri bildirimleri ifade etmekte sınırlı olabilir, bu da detayları kaçırma riskini artırabilir.
3. ****Düşük Katılım:**** Yazılı formların doldurulması, çalışanlar arasında düşük katılıma neden olabilir, özellikle de süreç karmaşık veya uzun olduğunda.
4. ****Güncellenmeyen Bilgiler:**** Yazılı formlar, anlık geri bildirimleri yakalama konusunda sınırlı olabilir ve bilgiler güncellenmeden kalabilir.



Bu dezavantajları ortadan kaldırmak için işletmemizde 2018 yılında çalışan sayısının artması, vardiyalı çalışanlara daha çok ve hızlı ulaşılması, dinlenme sürelerinde fikirlerin anlık yakalanması, iş yükü oluşturulmaması, genç nesillerin teknoloji çağına göre adaptasyonu vb. etkenlerden dolayı öneri sistemi dijital platform olarak internet ortamına taşınmıştır.

3- Öneri Portalı: 2018 yılında gelişen teknolojiye ve genç nesil çalışan personel sayısındaki artışa bağlı olarak yazılı formların yerini alan öneri sistemi arayüzü web ortamına taşınmıştır. Ayrıca, mobil telefonların yaygın kullanılması ile beraber öneri sistemi mobil uygulaması da devreye alınmıştır. Bu sayede her çalışan işyeri sicil numaraları ile sisteme kayıt yapmaktadır, ardından önce problemi sonra çözümünü ve görsellerini ekleyerek önerilerini dijital ortamdan rahatlıkla yönlendirebilmektedir. Çalışan öneri puanlarını önerilerinin durumunu bu portaldan rahatlıkla takip edebilmektedir. (<http://oneri.teknorot.com/Admin/Index>)

Sistemin avantajlarını kısaca belirtmek gerekirse;

1. ****Hızlı ve Kolay Erişim:**** Dijital arayüzler, çalışanların öneri sistemine hızlı ve kolay erişim sağlayarak süreci hızlandırır.
2. ****Anlık Geri Bildirim:**** Dijital platformlar, anlık geri bildirimleri toplamayı mümkün kılar, bu da işletmeye hızlı tepki verme şansı tanır.
3. ****Veri Analizi ve Raporlama:**** Dijital öneri sistemleri, toplanan verilerin hızlı bir şekilde analiz edilmesine ve raporlanmasına olanak tanır, bu da karar alma süreçlerini güçlendirir.
4. ****Kolay Takip ve İzleme:**** Dijital platformlar, öneri ve geri bildirimleri takip etmeyi ve izlemeyi kolaylaştırarak sürecin şeffaflığını artırır.
5. ****Kişiselleştirme:**** Dijital arayüzler, kullanıcı deneyimini kişiselleştirmek için özelleştirilebilir ve bu da kullanıcıların daha etkili bir şekilde sistemi kullanmasını sağlar.
6. ****Anında Bildirimler:**** Dijital sistemler, yeni öneri veya geri bildirimler geldiğinde otomatik bildirimler göndererek sürecin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur.
7. ****Mobil Erişim:**** Dijital arayüzler, mobil cihazlardan erişimi destekleyerek çalışanların istedikleri zaman ve yerden önerilerini paylaşımlarını sağlar.
8. ****Gelişmiş İletişim:**** Dijital öneri sistemleri, çalışanlar arasındaki iletişimi artırabilir ve paylaşılan fikirlerin daha geniş bir kitleye ulaşmasına olanak tanır.

Dijital öneri sistemlerinin bu avantajları, işletmelerin daha hızlı, etkili ve şeffaf bir geri bildirim süreci yönetmelerine yardımcı olmaktadır.



Şekil-3 Öneri Sistemi Portalı

Ödül sistematiği: Çalışan öneri sistemlerinin sürdürülebilirliğine etki eden diğer parametre ise çalışanın fikir ve önerilerinin değerini ortaya koyan motivasyonu sağlayan ödül sistematiğinin hakkaniyet çerçevesinde işletmede uygulanmasıdır. İşletmemize kurumsal kültürün de var olan çalışana değer verilerek kazan-kazan ilkesine göre oluşturulmuş ve iç yönetmelikle garanti altına alınmıştır. Ödüllendirme sisteminde çalışanlar fikirlerine değer verilmesi “her önerinin” bir maddi değerinin karşılık göstermesidir. Ayrıca, ilgili ayda verilen önerilerden işletmeye katkısına bağlı olarak en iyi öneriler de ailelerinin de dahil edildiği, özel hediyeler verilmektedir. Bu sayede öneri sistemine katılım sayısı sürekli artış göstermekte ve sürdürülebilirliği de sağlamış olmaktadır.



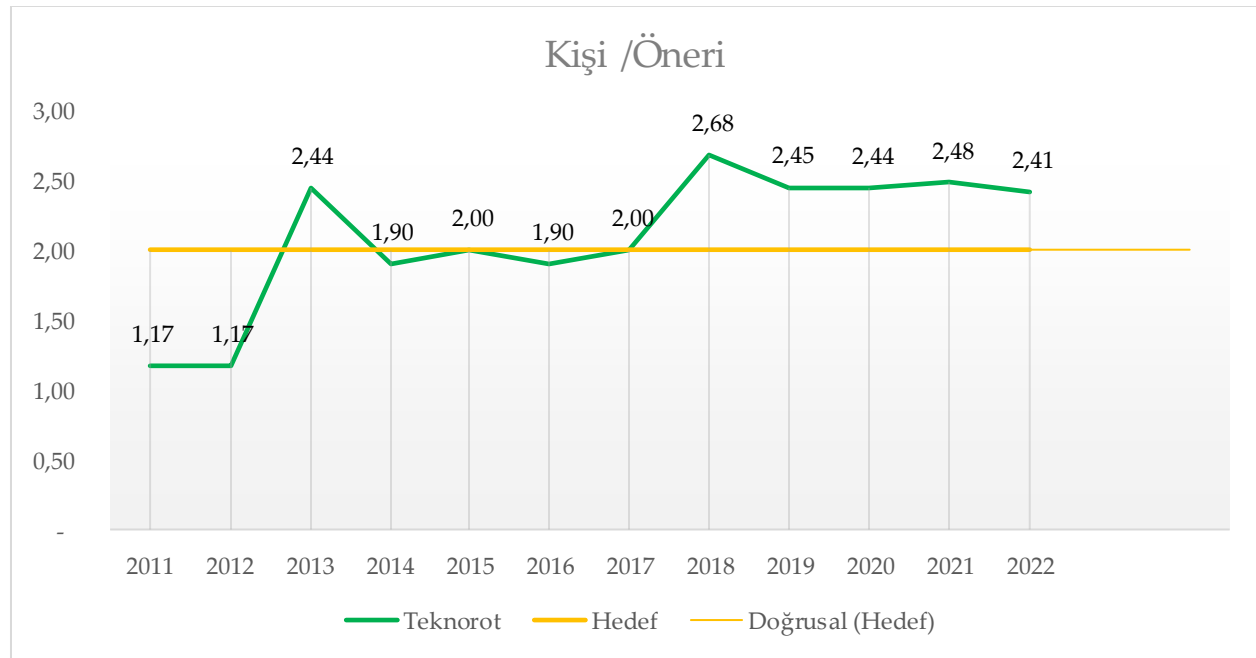
Şekil 4: Çalışan Öneri Sistemi Ödül Görseli



3. Sonuçlar

İşletmemizde öneri sisteminin 2011 yılında aktif olarak devreye alınmasından itibaren 2022 yılına (yılı dahil) kadar geçen sürede çalışanların sisteme adaptasyonu, verilen önerilerin yaygınlaştırılması ve işletmemize sağladığı katma değeri veriler ışığında ortaya çıkarmaktayız. Çalışan öneri sisteminin sürdürülebilirliğini en iyi şekilde ortaya çıkaran 3 ana göstergesi aşağıda detaylı bir şekilde grafikler üzerinde gösterilmiştir.

Çalışanların Öneri Sayısı: Çalışan öneri sisteminin sürdürülebilirliğini gösteren en iyi işaret her bir çalışanın hedefleri doğrultusunda öneri ve fikirler sayısının yıllara bağlı olarak göstergesidir. Bu verinin oluşumunda iki etken çok önemlidir, bunlardan biri işletmemizin kuruluşundan itibaren personel sayısının artışı, ikinci olarak bu personel sayısına bağlı olarak öneri sisteminin aktif olarak uygulamasını sağlayacak eğitim ile içselleştirilmesidir.

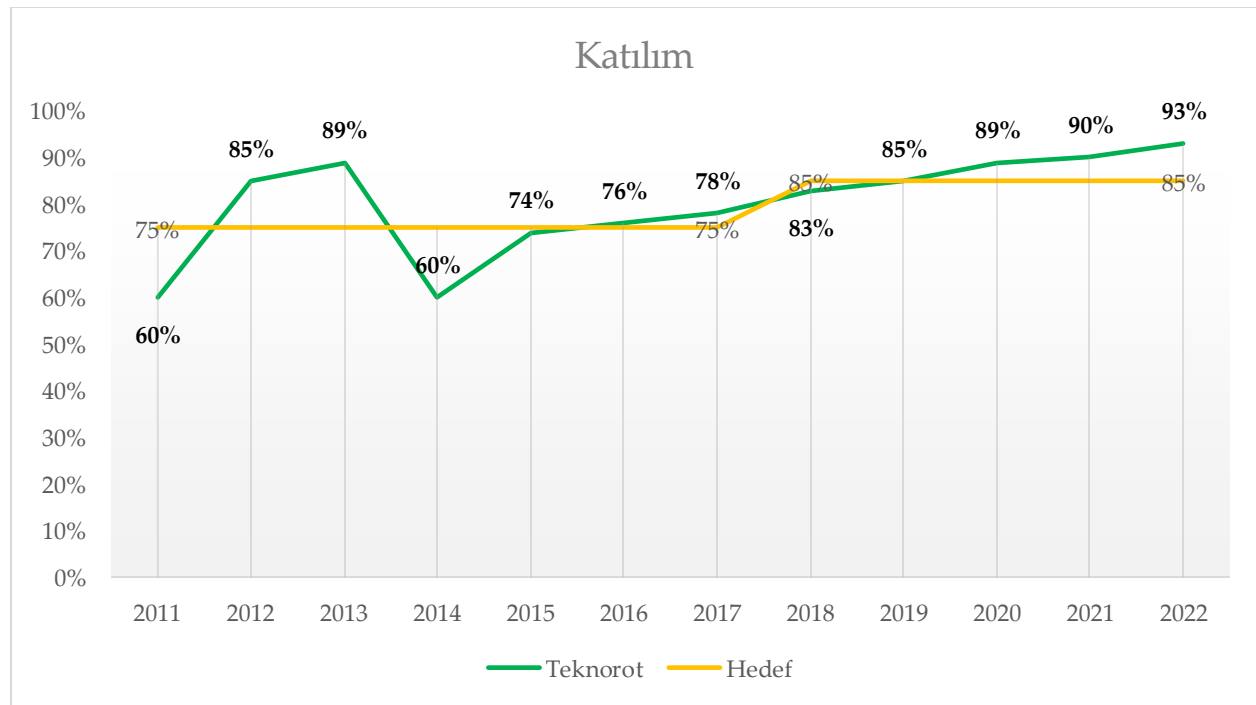


Grafik-1

Çalışanların Öneri Sistemine Katılım Oranı: İşletmemizde belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların öneri sistemine katılımını değerlendirebilecek hedefler üst yönetim kararıyla her yıl belirlenmektedir.

Grafiğin tanımı, İşletmemizin personel sayısına bağlı olarak verilen toplam öneri sayısını göstermektedir.

Grafik-2 Fabrika bazında verileri içermektedir. Buna göre, sistemin aktif olarak kullanılmaya başlamasından itibaren %50 seviyelerinden, %95 seviyesine çıktığı ve özellikle 2018 yılından itibaren portal uygulamasının kullanılmaya başlaması ile beraber sürekli artış sağladığı görülmektedir.



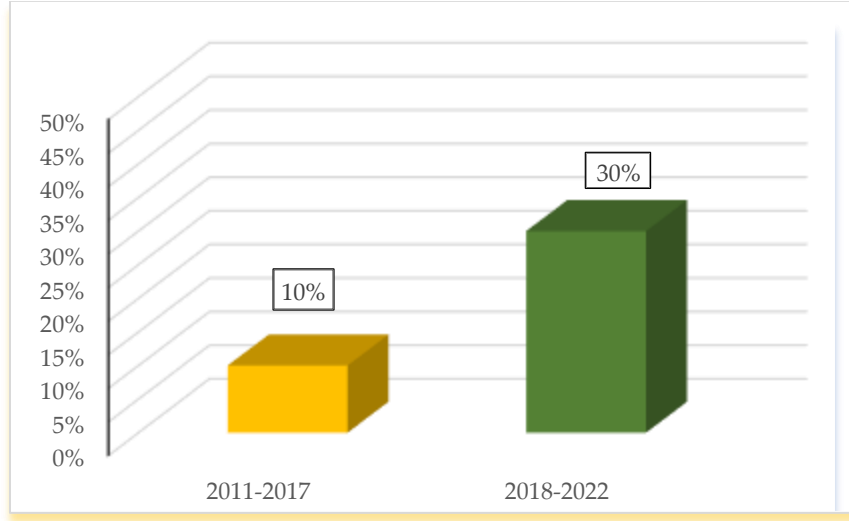
Grafik-2

Çalışan Önerilerin Katma Değere Dönüşmesi: Çalışan önerilerin niteliğinin belirlenmesinde en önemli parametreyi belirleyen durum, bu önerilerin işletmemizde katma değere dönüşümü gösteren verilerdir.

Grafik-3' e göre; 2011-2017 ve 2018-2022 yıllarında çalışan önerilerinin değerlendirme kriterlerine bağlı olarak (uygulama=kazanç) kabul görme oranını belirtmektedir. Buna göre, 2011-2017 yıllarında kabul görme oranı %10 seviyesinden, 2018-2022 yılları arasında öneri portalı yazılımı, işe başlayan personele iş başı eğitimlerinde verilen öneri

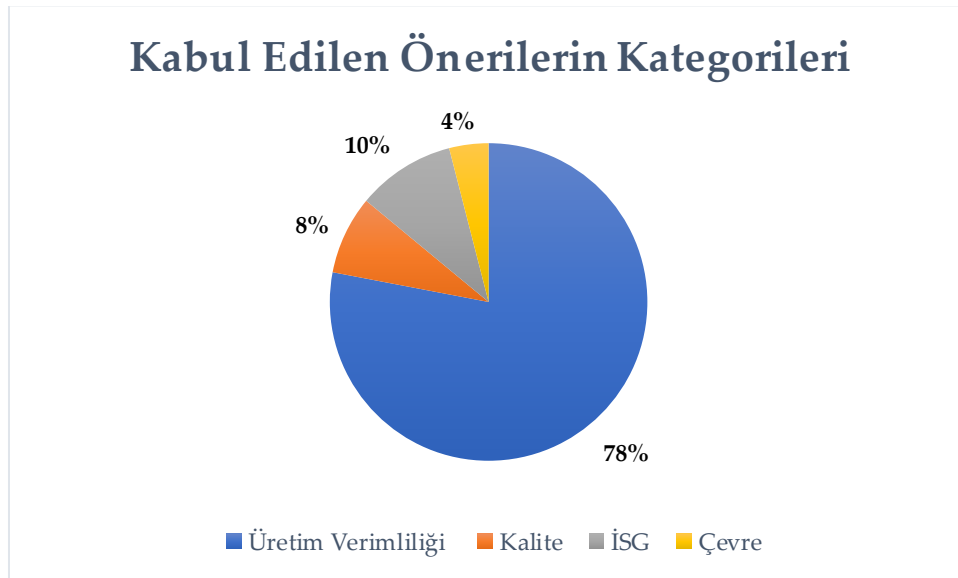


eğitimleri ve bire bir hiç öneri vermeyen personel ile fikir fırtınası ile %30 seviyelerine kadar artarak devam etmiştir.



Grafik-3

Grafik-4'e göre, 2018-2022 yıllarında çalışanlar tarafından verilen önerilerin değerlendirme sonrası kabul edilenlerin işletmedeki katma değer yaratan birimlere etkisini göstermektedir.



Grafik-4



4. Değerlendirme

Sonuç olarak, işletmelerde sürdürülebilir bir öneri sisteminin varlığı, insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı hedeflemektedir. Bu sistem ile tüm çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu güçlendirmektedir.

Yapılan çalışma ile elde edilmiş bilgi birikimleri öneri sisteminin başarıya ulaşması için, katılım ve iş birliği kültürünün oluşturulması çok önemlidir. Ayrıca;

- ✓ Çalışanların fikir ve önerileri özgürce paylaşımları ve adil bir değerlendirme yönteminin uygulanması ile sisteme katılım da önemlidir.
- ✓ Çalışanların katkılarının takdir edilmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi, şirketlerde çalışanların motivasyonunu arttırarak sürece katılmalarını teşvik etmektedir.
- ✓ Öneri sisteminin dijital ortama taşınması ile çalışan önerilerini her an sisteme dahil etmesi ve takibi açısından bu etkinliğinin artırılmasında önemli bir yoldur.

5. Teşekkür

Yaptığım bu çalışmada, öncelikle desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Genel Müdürüm Sayın Cevat ASLAN'a, Global AR-GE Direktörüm Murat ARSLANOĞLU'na, AR-GE Müdürüm Fatih ÇAĞIRANKAYA'ya, Ekip arkadaşlarım Ali YAZGAN, Sevilay SAĞTAN ve Semra ÇEVİK 'e teşekkürlerimi sunarım.

Referanslar

- [1] Bozdemir ve Orhan, 2011: 470
- [2] YENERSOY, G., Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- [3] GARFIELD, C., "Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları ' Motive Eder", Executive Excellence, Rota Yayınları, Yıl: 1, Sayı: 5, 1997, s.5-6.
- [4] Ricardo RECHT, Celeste WILDEROM; "Kaizen and Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems", International Business Review, 7-22, 1998, s. 8.
- [5] SANER, S., "Toplam Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetim . Sistemleri ", Once Kalite Dergisi, KalDer Yayınları, Yıl: 4, __ Sayı: 17, 1996, s. 30
- [6] Olive LUNDY, Alan COWLING; Strategic Human Resource Management, Routledge, London, 1996, s. 298.
- [7] Erentürk, M. K. (2020). İşletmelerde öneri sisteminin katkıları ve sonuçları. Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS), 4(6), 207-211.
- [8] MASAOKI, I. (1997). Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları.



- [9] TEKİN, M., ARSLANDERE, M., ETLİÖĞLU, M. & TEKİN, E. (2018). “Birey Öncelikli Kaizen ve Öneri Sistemi”, Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Zirvesi 2018– ETMS 2018, İstanbul.