

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN ALGILAMALARINA GÖRE, YALIN YÖNETİMİN
İÇ İMAJA ETKİSİ:
TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA
(DOKTORA TEZİ)

Hazırlayan
Neslihan DERİN

Danışman
Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır

MALATYA 2008

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,
MALATYA

Enstitümüz Doktora Öğrencisi Neslihan Derin tarafından Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ danışmanlığında hazırlanan “ÇALIŞANLARIN ALGILAMALARINA GÖRE, YALIN YÖNETİMİN İÇ İMAJA ETKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ
Üye ..Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
Üye ..Yrd. Doç. Dr. Nihad AKBİLİK
Üye ..Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY
Üye ..Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2008

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

**TEZİN ADI: ÇALIŞANLARIN ALGILAMALARINA GÖRE, YALIN YÖNETİMİN
İÇ İMAJA ETKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi: Neslihan Derin, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Ekim 2008

Danışman: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

ÖZET VE ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgütte üretim yapabilmek, bir sistem kurmak insanın varlığı ile mümkündür. Geçmişte bu faktör, pazar ekonomisine bağımlı olarak hareket eden, her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmekteydi. Son yıllarda ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve küresel düzeyde rekabet edebilmeleri için stratejik açıdan insan kaynaklarının değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Bu süreçte son yıllarda birçok firma küresel rekabet güçlerini artırıcı bir strateji olarak yalın yönetimi benimsemişlerdir.

Yalın yönetim uygulamaları, işletmelerde birçok faktör ile karşılıklı etkileşim içindedir. Bu faktörlerden birisi de iç imajdır. Yalın yönetim ve iç imaj ilişkisinden en fazla etkilenen faktörlerin başında sağlık sektörünün geldiği düşünüldüğünde bu çalışmanın konusu; “Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’deki Özel Hastanelerde Yalın Yönetimin İç İmajı Etkisi” olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı da; “çalışanların algılamalarına göre Türkiye’deki özel hastanelerde yalın yönetimin iç imajla ilişkisinin yönünü ve düzeyini tespit etmektir”. Çalışmanın hipotezi: “Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’deki Özel Hastanelerde Yalın Yönetimin Kurum İç İmajıyla İlişkisi Bulunmaktadır” şeklinde tasarlanmıştır. Bu hipotezi test etmek için anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS ortamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, yalın yönetim ve iç imaj faktörleri arasında doğrusal yönde çeşitli düzeylerde ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yalın Yönetim, İç İmaj, Yalın Hastane, Yalın Yönetimin İç İmajı Etkisi

**NAME OF THE THESIS: THE EFFECT OF LEAN MANAGEMENT ON
INTERNAL IMAGE IN PRIVATE HOSPITAL IN
TURKEY BASED ON PERCEPTIONS OF THE
EMPLOYEES**

Doctorate Thesis, Neslihan Derin, İnönü University Institute of Social
Sciences, October 2008

Advisor: Prof. Mehmet TIKİCİ

ABSTRACT AND KEY WORDS

Production in an organization or to establish a system is only possible with the presence of human. In the past, this factor was thought as a never exhausting and constantly available resource which behaves based on market economy. Recently, it is tried to evaluate the human sources strategically to enable the organizations to sustain their activities and compete in the global market. In this process, many companies have recently adopted the Lean management method as a strategy to increase their global competition capacity for.

Lean management practices are in mutual interaction with several factors in business enterprises. One of these factors is internal image. Given that particularly the health sector is one of the sectors affected the most by the relation between Lean management and internal image, the subject of the study was designated as “The Effect of Lean management on Internal Image in Private Hospital in Turkey Based on the Perceptions of the Employees”. The purpose of this work is “to determine the direction and level of the relation between lean management and internal image in the private hospitals in Turkey based on the perceptions of the employees.” The hypothesis of the study was designed as “Lean management in Private Hospitals in Turkey is Associated with Internal Image According to the Employees’ views. In order to test this hypothesis, first data were collected using questionnaire method. Data collected were evaluated in SPSS software. Consequently, linear associations were observed in various directions between Lean management and internal image factors.

Key Words: Lean Management, Internal Image, Lean Hospital, The Effect of Lean Management on Internal Image

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. 1. YALIN YÖNETİMİN TANIMI, DOĞUŞU VE GELİŞİMİ, YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR.....	8
1. 1. 1. Yalın Yönetimin Tanımı.....	8
1. 1. 2. Yalın Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi.....	9
1. 1. 3. Yalın Yönetimin Japonya’da Doğuş Sebepleri.....	12
1. 1. 4. Yalın Yönetime Temel Oluşturan Unsurlar.....	15
1. 1. 4. 1. İsraf (Muda).....	15
1. 1. 4. 2. Yalın	16
1. 2. YALIN YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	17
1. 2. 1. Yalın Düşünce.....	17
1.2.1.1.Değer.....	18
1.2.1.2.Değer Akımı.....	18
1.2.1.3.Akış.....	19
1.2.1.4.Çekme.....	19
1.2.1.5.Mükemmellik.....	19
1. 2. 2. Yalın Girişim.....	19
1. 2. 2. 1. Yalın Girişimi Engelleyebilecek İşletme İçi Faktörler.....	20
1. 2. 2. 2. Yalın Girişimi Engelleyebilecek İşletme Dışı Faktörler.....	20
1. 2. 3. Yalın İşletme.....	21
1. 2. 4. Yalın Üretim.....	21
1. 2. 4. 1. Yalın Üretim prensipleri.....	24
1. 2. 4. 2. Yalın Üretim Teknikleri.....	27
1. 2. 5. Yalın Tüketim.....	36

**NAME OF THE THESIS: THE EFFECT OF LEAN MANAGEMENT ON
INTERNAL IMAGE IN PRIVATE HOSPITAL IN
TURKEY BASED ON PERCEPTIONS OF THE
EMPLOYEES**

Doctorate Thesis, Neslihan Derin, İnönü University Institute of Social
Sciences, October 2008

Advisor: Prof. Mehmet TIKİCİ

ABSTRACT AND KEY WORDS

Production in an organization or to establish a system is only possible with the presence of human. In the past, this factor was thought as a never exhausting and constantly available resource which behaves based on market economy. Recently, it is tried to evaluate the human sources strategically to enable the organizations to sustain their activities and compete in the global market. In this process, many companies have recently adopted the Lean management method as a strategy to increase their global competition capacity for.

Lean management practices are in mutual interaction with several factors in business enterprises. One of these factors is internal image. Given that particularly the health sector is one of the sectors affected the most by the relation between Lean management and internal image, the subject of the study was designated as “The Effect of Lean management on Internal Image in Private Hospital in Turkey Based on the Perceptions of the Employees”. The purpose of this work is “to determine the direction and level of the relation between lean management and internal image in the private hospitals in Turkey based on the perceptions of the employees.” The hypothesis of the study was designed as “Lean management in Private Hospitals in Turkey is Associated with Internal Image According to the Employees’ views. In order to test this hypothesis, first data were collected using questionnaire method. Data collected were evaluated in SPSS software. Consequently, linear associations were observed in various directions between Lean management and internal image factors.

Key Words: Lean Management, Internal Image, Lean Hospital, The Effect of Lean Management on Internal Image

1. 2. 6. Yalın Ürün.....	38
1. 2. 7. Yalın Organizasyon.....	39
1. 2. 7. 1. Yalın Organizasyon Prensipleri.....	42
1. 2. 7. 2. Yalın Organizasyonda Kullanılan Araçlar.....	42
1. 2. 7. 2. 1. Küçülme.....	42
1. 2. 7. 2. 2. Değişim Mühendisliği.....	44
1. 2. 7. 2. 3. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	45
1. 2. 7. 2. 4. Öğrenen Organizasyonlar.....	46
1. 2. 7. 2. 5. Sanallık ve Sanal Organizasyonlar.....	49
1. 2. 7. 2. 6. Tedarik Zinciri Yönetimi	50
1. 3. YALIN YÖNETİMİN FELSEFESİ, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE	
 İLKELERİ, YALIN YÖNETİME DÖNÜŞÜM VE UYGULANMASI.....	52
1. 3. 1. Yalın Yönetim Felsefesi.....	52
1. 3. 2. Yalın Yönetimin Önemi.....	52
1. 3. 3. Yalın Yönetimin Özellikleri ve İlkeleri.....	54
1. 3. 4. Yalın Yönetime Dönüşüm.....	56
1. 3. 5. Yalın Yönetimin Uygulanması	58
1. 4. YALIN YÖNETİMİ REALİZE EDEN YAPILAR.....	59
1. 4. 1. Yalın Liderlik.....	59
1. 4. 2. Yalın İşgücü.....	60
1. 4. 3. Müşteri Odaklılık.....	62
1. 4. 4. Kalite Kültürü.....	62
1. 4. 5. Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemi.....	64
1. 4. 6. Personel Güçlendirme.....	65
1. 4. 7. Takım Halinde Çalışmak.....	66
1. 4. 8. Kalite Çemberleri.....	67
1. 4. 9. İleri Düzeyde Enformasyon Teknolojisinin Kullanımı.....	69
1. 4. 10. Kıyaslama.....	69
1. 4. 11. Proje Yönetimi.....	70
1. 5. YALIN YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	71
1. 5. 1. Yalın Yönetimde Planlama.....	71
1. 5. 2. Yalın Yönetimde Örgütlenme.....	72
1. 5. 3. Yalın Yönetimde Koordinasyon.....	73
1. 5. 4. Yalın Yönetimde Yürütme.....	74

1. 5. 5. Yalın Yönetimde Kontrol.....	75
1.6.YALIN YÖNETİME YAPILAN ELEŞTİRİLER.....	76
1.7.TÜRKİYE’DE YALIN YÖNETİM.....	78
1. 6. HASTANELERDE YALIN YÖNETİM.....	79
1. 6. 1. Hastaneler Hakkında Genel Bilgi.....	79
1. 8. 1. 1. Hastanelerin Tanımı ve Örgütsel Açıdan Özellikleri.....	79
1. 8. 1. 2. Hastane Yönetimi.....	80
1. 8. 2. Hastanelerde Yalın Yönetim.....	81
1. 8. 2. 1. Hastanelerde Yalın Yönetimin Gerekliliği.....	81
1. 8. 2. 2. Hastanelerde Yalın Yönetime Dönüşüm ve Yalın Yönetim Metotları.....	84
1. 8. 2. 3. Hastanelerde Yalın Yönetimin Uygulanması ve Yalın Organizasyonu Realize Eden Araçların Kullanılması.....	85
1.8. 2. 4. Yalın Yönetim Uygulamalarının Hastaneye Sağlayacağı Faydalar	87

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJI VE KURUM İÇ İMAJI

2. 1. KURUM İMAJI.....	88
2. 1. 1. İmajın Tanımı ve Çeşitleri.....	88
2. 1. 2. Kurum İmajının Tanımı ve İlgili Kavramalar.....	91
2. 1. 2. 1. Kurum Kültürü.....	95
2. 1. 2. 2. Kurum Kimliği.....	97
2. 1. 2. 3. Kurum Ünü.....	98
2. 1. 2. 4. Marka İmajı.....	101
2. 1. 3. Kurum İmajının Gelişimi.....	103
2. 1. 4. Olumlu Kurum İmajının Önemi.....	104
2. 1. 5. Kurum İmajının Ölçülmesi.....	107
2. 1. 6. Kurum İmajı Çeşitleri.....	108
2. 1. 6. 1. Dış İmaj.....	108
2. 1. 6. 1. 1. Ürün Kalitesi.....	108
2. 1. 6. 1. 2. Reklâm.....	109
2. 1. 6. 1. 3. Sponsorluk.....	109
2. 1. 6. 1. 4. Medya ile İlişkiler.....	110

2. 1. 6. 1. 5. Halkla İlişkiler.....	111
2. 1. 6. 1. 6. Sergi ve Fuarlar.....	112
2. 1. 6. 1. 7. Festival ve Yarışmalar.....	112
2. 1. 6. 2. Somut İmaj.....	112
2. 1. 6. 3. Soyut İmaj.....	113
2. 1. 6. 3. 1. Müşteri Sadakati Yoluyla Oluşturulan Soyut İmaj..	114
2. 1. 6. 3. 2. Sosyal Sorumluluk Anlayışıyla Oluşturulan Soyut İmaj.....	115
2. 2. KURUM İÇ İMAJI.....	117
2. 2. 1. Kurum İç İmajının Tanımı ve Önemi.....	117
2. 2. 2. Kurum İç İmajını Yapılandıran Faktörler.....	120
2. 2. 2. 1. Kurum Felsefesi.....	120
2. 2. 2. 2. Kurumsal Davranış.....	121
2. 2. 2. 3. Kurumsal Politikalar.....	121
2. 2. 2. 4. Kurumsal Görünüm.....	122
2. 2. 2. 5. Kurumsal İletişim.....	122
2. 2. 2. 6. Kurumsal Kalite.....	124
2. 2. 2. 7. Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları.....	125
2. 2. 2. 8. Kurum Kültürü.....	126
2. 2. 2. 9. Kurum Misyonu ve Vizyonu.....	127
2. 2. 2. 10. Kurum Dışında Oluşan İmaj.....	129
2. 2. 3. Kurum İç İmajının Olumlu Sonuçları.....	130
2. 2. 3. 1. Kurum İç İmajı ve Örgütsel Bağlılık.....	130
2. 2. 3. 2. Kurum İç İmajı ve Personel Devri.....	131
2. 2. 3. 3. Kurum İç İmajı ve Devamsızlık.....	131
2. 2. 3. 4. Kurum İç İmajı ve Motivasyon.....	132
2. 2. 2. 5. Kurum İç İmajı ve İş Tatmini.....	133
2. 2. 4. Kurum İç İmajının Yalın Yönetimle İlişkisi.....	133
2. 2. 5. Hastanelerde Kurum İç İmajı.....	135
2. 2. 6. Hastanelerde Yalın Yönetim İle Kurum İç İmajı Arasındaki İlişki.....	136

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3. 1. ALANIN TANITIMI.....	139
3. 2. METODOLOJİ.....	140
3. 2. 1. Ana Kütle ve Örneklem.....	140
3. 2. 2. Veri Toplama Tekniği.....	140
3. 2. 3. Veri Değerleme Teknikleri.....	141
3. 2. 3. 1. Güvenirlilik Analizi.....	141
3. 2. 3. 2. Frekans Analizi.....	143
3. 2. 3. 3. Korelasyon.....	144
3. 2. 3. 4. Tablolar.....	144
3. 2. 3. 5. Aritmetik Ortalama.....	145
3. 2. 3. 6. Standart Sapma.....	146
3. 2. 3. 7. Oranlar.....	146
3. 2. 4. Çalışmanın Problem Cümlesi, Hipotezi ve Amacı.....	147
3. 3. DEMOGRAFİK NİTELİKLERLE İLGİLİ SORULARIN	
FREKANS ANALİZİ.....	147
3. 4.YALIN YÖNETİM İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ.....	150
3. 5. KURUM İÇ İMAJİ İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ.....	188
3. 6. YALIN YÖNETİM İLE KURUM İÇ İMAJINA İLİŞKİN	
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELÂSYON ANALİZİ.....	200
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	231
KAYNAKÇA.....	240
EK: ANKET FORMU.....	266

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Kurum İmajının İlişkili Olduğu Gruplar.....	94
Şekil 2. 2: Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki.....	96
Şekil 2. 3: Kurum İç İmajının Değerlendirilmesi.....	124

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Yalın Üretimin ve Yönetimin Akademik ve Pratik Anlamda Doğuşu ve Gelişimi.....	11
Tablo 1. 2: Geleneksel Kitle Üretim Metotları İle Yalın Üretim Metotlarının Karşılaştırılması.....	23
Tablo 1. 3: Yalın Üretimle İlgili Süreç ve Onu Destekleyen Stratejiler.....	27
Tablo 1. 4: Kanban'ın İşlevleri ve Kullanım Kuralları.....	30
Tablo 1. 5: Seri Üretim Organizasyonuna ve Yalın Üretim Organizasyonuna Ait Karakteristikler.....	41
Tablo 1. 6: Watson ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli.....	48
Tablo 1. 7: Yalın Sıçrama Zaman Planı.....	57
Tablo 3. 1: Çalışanların Cinsiyeti.....	147
Tablo 3. 2: Çalışanların Yaşı.....	148
Tablo 3. 3: Çalışanların Eğitim Düzeyi.....	148
Tablo 3. 4: Çalışanların Görevleri.....	149
Tablo 3. 5: Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet Süreleri.....	149
Tablo 3. 6: Kurumun Personele Verdiği Değer Konusunda Çalışanların Algısı.....	150
Tablo 3. 7: Kurumun Personele Verdiği İş Güvencesi Konusunda Çalışanların Algısı.....	151
Tablo 3. 8: Kurumun Personele Uyguladığı Adalet Konusunda Çalışanların Algısı.....	153
Tablo 3. 9: Kurumda Eşit İşe Eşit Ücretin Varlığı Konusunda Çalışanların Algısı.....	154
Tablo 3. 10: Kurumun, Fazla Mesai Karşılığında Verdiği Ödül Konusunda Çalışanların Algısı.....	156
Tablo 3. 11: Kurumun Personelin İş Sağlığına Verdiği Önem Konusunda Çalışanların Algısı.....	157
Tablo 3. 12: Kurumun Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Gerçekleştirdiği Yenilikler Konusunda Çalışanların Algısı.....	159

Tablo 3. 13: Kurumun Personele Sunduğu Eğitim İmkânları Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	161
Tablo 3. 14: Kurumun Personele Sunduğu Sosyal İmkânlar Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	162
Tablo 3. 15: Kurumun, Personele Sunduğu Samimi İş Ortamı Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	164
Tablo 3. 16: Kurumun, Personele Kararlara Katılma İmkânı Vermesi Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	165
Tablo 3. 17: Kurumun, Personele Öneride Bulunmaları İçin Cesaret Vermesi	
Konusunda Çalışanların Algısı.....	167
Tablo 3. 18: Kurumun Personeli Kendi Problemlerini Çözmeleri İçin	
Cesaretlendirmeleri Konusunda Çalışanların Algısı.....	169
Tablo 3. 19: Kurumda Takım Ruhun Konusunda Çalışanların Algısı.....	170
Tablo 3. 20: Kurumundaki Hiyerarşik Basamaklar Konusunda Çalışanların Algısı.....	172
Tablo 3. 21: Kurumdaki Sağlıklı İletişim Konusunda Çalışanların Algısı.....	173
Tablo 3. 22: Kurumda Yöneticilerin Yönlendirici Rolü Konusunda Çalışanların Algısı.....	175
Tablo 3. 23: Personele Kurumun Hedefleri Hakkında Bilgi Verilmesi Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	176
Tablo 3. 24: Kurumdaki Yetki ve Sorumluluk Denkliği Konusunda Çalışanların Algısı	178
Tablo 3.25: Kurumun Personele Sade Bir İş Ortamı Sağlayabilmesi Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	180
Tablo 3. 26: Kurumun Zaman ve Emek Kayıplarını Azaltıcı Bir İş Ortamı Sunması	
Konusunda Çalışanların Algısı.....	181
Tablo 3.27: Kurumun Personele Sürekli Gelişimin Olduğu Bir İş Ortamı Sunması	
Konusunda Çalışanların Algısı.....	183
Tablo 3. 28: Kurumun Personele Karşılıklı Toplantı Yapma İmkânı Sunması	
Konusunda Çalışanların Algısı.....	185
Tablo 3. 29: Kurumun Personelin Taleplerini Zamanında Karşılama Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	186
Tablo 3. 30: Kurumun Saygınlığı Konusunda Çalışanların Algısı.....	188
Tablo 3. 31: Kurumun Çağdaşlığı Konusunda Çalışanların Algısı.....	189
Tablo 3.32: Kurumun Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmesi Konusunda	
Çalışanların Algısı.....	191
Tablo 3. 33: Kurumun Kaliteli Hizmet Üretmesi Konusunda Çalışanların Algısı.....	192

Tablo 3. 34: Kurumun İnsanlara Saygılı Davranması Konusunda Çalışanların Algısı....	194
Tablo 3. 35: Personellerin Kurumlarında Gönüllü ve Severek Ömür Boyu Çalışma İstekleri.....	195
Tablo 3. 36: Kurumun Nitelikli İşgücü İçin Cazip Olması Konusunda Çalışanların Algısı.....	197
Tablo 3. 37: Personellerin Yakınlarına Kurumlarını Tavsiye Etme Oranları.....	198
Tablo 3. 38: Yalın Yönetime İlişkin Değişkenlerle Kurum İmajına İlişkin Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	200

GİRİŞ

İşletmelerde mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi, insanın fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek, bir sistem kurmak insanın varlığı ile mümkündür. Diğer taraftan işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri tüketen de insandır. Yani işletmeler insanlar tarafından meydana getirilmesinin ve onlar tarafından çalıştırılıyor olmasının ötesinde yine insanlar için ve insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. İşletmeler bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla verimli ve etkili çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli, güdüleyebilmeli ve bir yandan “doğru işi” yaparken, diğer yandan “işini doğru” yapmaya çalışmalıdır¹.

Geçmişte insan faktörü pazar ekonomisine bağımlı olarak hareket eden, her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmekteydi. Hatta bugün bile gelişmekte olan ülkelerde buna inanılmaktadır. Geçmişteki sosyal ve ekonomik şartlar bugünkü durumdan farklı bir nitelik taşımaktaydı. Eğitim imkânı kısıtlı, ulaşım ve iletişim teknolojileri günümüzdeki seviyenin çok altındaydı ve rekabet yerel düzeyde bile sınırlıydı. İnsan faktörüne işletmelerde bu açıdan yaklaşılmasında Batı dünyasında 20. yüzyıl boyunca yönetim bilimcilerin organizasyonların başarılı bir şekilde yönetimi ve verimliliği hakkında geliştirdiği “Taylorist” teorilerin önemli etkileri olmuştur². Çünkü Taylorist teoriler için kıtlığı hiç çekilmeyen insan unsurunun odak alınması da gerekmiyordu³.

Taylorist teorilerin “rasyonel ya da ekonomik insan dönemi” olarak nitelenen⁴ 1900–1920 yıllarının temel varsayımlarının, “aydınlanma çağına kadar uzanan görüşlere dayandığı” ifade edilmektedir. Örneğin Emile Durkheim’in “mekanik toplumu”, Taylorizm’in ilk döneminde mekanik örgütlere ilham kaynağı olurken, Darwin’in “doğal ayıklanma mekanizması”, Taylorist yönetim anlayışındaki, “en iyinin ortaya çıkması, kazanmayı hak etmeyenlerin de elenmesi” görüşüne esin kaynağı olmuştur⁵.

İnsanoğlunun içinde bulunduğu çevrenin ve giderek evrenin makine modeliyle açıklanması sanayi devrimi döneminde sayısız kolaylıklar getirmiştir. Bu kolaylık öylesine benimsenmiştir ki, sonuçta insanın bile makine modelinin getirdiği kısıtlamalar içinde

¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.1.

² İsmail Çelik, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001, s.22.

³ Çelik, age, s11.

⁴ Olgun Kırçıl, “Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”, **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 320, Ankara, 1995, s.84. Nakleden: Çelik, age, s.64.

⁵ Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviri, Çevirenler: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.36. Nakleden: Çelik, age, s.65.

açıklanması kaçınılmaz olmuştur. Kalp, altı-üstü bir su pompasıdır. Cığerlerimiz bir körüğe benzetilebilir. Beynimiz, mekanik ilişkilerin egemen olduğu bir hesap makinesidir. Makine kolaylaması bununla da bitmemiş, insan davranışları da aynı kolaylama içinde mekanik ilişkiler temeline indirgenmiştir⁶. Hristiyanlığın temel öğretisinin, “insanların yaradılış olarak kötü olduklarına”⁷ dayanması, Taylorist teorilerin insana bakışının ve “denetleme” konusundaki katı tutumlarının temel dayanak noktası olmuştur.

Ancak zamanla bu şartlar değişime uğradı⁸. “Ekonomik parçalanmışlığın şekillendirdiği bir bütün tablosu” olarak tanımlanan “küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler küresel değerlerle ikame edilmiş ve bu değişimin yarattığı bulanıklık içinde ulusal ve yerel ekonomiler kendilerini bir anda küresel belirleyiciler tarafından çizilen bir rota üzerinde hareket etme zorunluluğu içinde bulmuşlardır⁹. Son yıllarda yapılan çalışmalarda örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve küresel rekabet edebilmeleri için bir stratejiye sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmakta ve stratejik açıdan insan kaynaklarının değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Bu süreçte önce personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiştir. “Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti” olarak ele alınan personel yönetiminde çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülüyordu. İnsan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte çalışanlar, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak” olarak ele alınmaya başlandı¹⁰. Çevrenin ve iç kaynakların değerlendirilmesi ile planlama ve örgütsel düzenlemeyi gerektiren insan kaynakları yönetimi¹¹ mikro bir yaklaşım sergilerken firmaların günümüzde yöneldikleri stratejik insan kaynakları yönetiminin makro bir yaklaşımı benimsediği görülmektedir¹².

Değişime uğrayan şartlardan birisi de, 21. yüzyıla yaklaşırken farklı uluslara mensup düşünür, bilim adamı, araştırmacı, uzman, danışman ve şirket yöneticisinin yeni arayışlara yönelmeleri ve yönlerini “insan unsurunu” ön plana çıkaran “Japon yönetim felsefesine” çevirmiş olmalarıdır. Bu gelişmenin sonucunda işletmeler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başladılar. Aynı zamanda hem kuramsal hem pratik açıdan, çalışanları organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde

⁶ A.Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Yayınları, Ankara, 2001, s.30–31.

⁷ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, Çeviri, Çevirenler: Semih Ordaş, Nedret Yayla, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997, s.35. Nakleden: Çelik, age, s.66.

⁸ Enver Özkalp, “Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli”, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir, 1991, s.6.

⁹ M.Ali Dulupçu, **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2001, s.3.

¹⁰ Yüksel, age, s.9.

¹¹ Richer Niehaus, “Strategic Human Resources Management”, **Human Resources Planning**, September–1995, Vol:18, p.55.

¹² Patrick M Wright, G.C. Mc. Mahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management”, **Journal of Management**, June–1992, Vol:18, p.297.

durulmaya başlandı¹³. Bu anlamda işletmelerde ilgilenilen önemli konulardan birisi de “yalın yönetimdir”.

Rekabetin yoğunlaşmasına neden olan küreselleşme hem zengin hem de gelişmekte olan ülkelerin firmaları açısından önemli problemlere neden olmaktadır.¹⁴ Bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme eğilimleri, işletmeleri hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, daha dinamik, hareket kabiliyeti daha yüksek yapı arayışlarına yönlendirmektedirler. Hızlı değişim, süratli karar verme ve adaptasyon yeteneği gerektirmektedir. İşletme yönetimleri, bu yetenekleri geliştirmek için hiyerarşik kademelerin fazlalığından, organizasyonel safralardan ve prosedür fazlalıklarından kurtulmaya çalışmaktadırlar.¹⁵ Bu problemleri gidermek amacıyla, 1990’larda birçok üretici firma küresel rekabet güçlerini artırıcı bir strateji olarak yalın üretimi ve yalın yönetimi benimsemişlerdir. Yalın Yönetim iş yapma şeklimizdeki problemleri ortaya çıkararak, daha etkin çalışma yollarını göstererek¹⁶, en uygun yerellikte küresel ürünü başarılı bir şekilde elde ederek, hem kalite hem de fiyata yönelik küresel rekabeti hem firma hem de ülke açısından kazandırıcı bir rol oynar.¹⁷

Yalın yönetimin temel felsefesi olan israfın önlenmesi ve kaynakların etkin kullanımı ile maliyetler azalacak buna bağlı olarak finansal performans artacak; işletme kapasitesinde artış meydana gelecek, insana verilen saygı sayesinde yüksek performanslı çalışma takımları oluşacaktır. Sonuçta işletme finansal veya finansal olmayan kazanımlar elde edecek¹⁸ ve ilişkide bulunan tüm insanlarda (müşteri, kredi temin edenler, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler) kurumla ilgili olumlu bir imaj oluşmaya başlayacaktır. Yani yalın yönetimle elde edilen kazanımlar olumlu kurum imajında artışa yol açacaktır.

Yalın yönetimde ön hatta çalışanların sorumluluk ve kapasiteleri artırılmıştır. Yalın yönetimde çalışanların hem fiziksel güçlerinden hem mental yaratıcılığından hem de el hünelerlerinden faydalanılarak problemler kökünde tanımlanabilir ve iş esnasında çözümlenebilir. Bu durum karar vermede merkezi olmayan yapıları gerektirir. Yalın yönetimde çalışanların motivasyonu için iş zenginleştirilmesi ve işçinin işe katılımının sağlanması gibi içsel araçların yanısıra . maddi ödüllendirmelerde kullanılır. Yalın yönetimde çalışanların önünde sürekli hareket

¹³ Özkalp, age, s.6.

¹⁴ Sakura Kojima and Raphael Kaplinsky, “The Use of the Production Index in Explaining the Transition to Global Competitiveness: The Auto Components Sector in South Africa”, **Technovation**, Available Online: 27 August 2003, s:19–313

¹⁵ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul Kasım 2002, s: 71

¹⁶ Peter Bruun, Robert Meffor, “Lean Production and Internet”, **International Journal of Production Economics**, Available Online: January 2004, s:1

¹⁷ Kakuro Amasaka, “Applying New JIT Toyota’s Global Production Strategy: Epoch-Making Innovation of The Work Environment”, **Robotics and Computer Integrated Manufacturing**, Available Online: March 2006, s:2–19

¹⁸ M.L.Emiliani, “Origins of Lean Management in America” **Journal of Management History**, Vol:12, Iss:2, s:167-184

eden hedefler vardır. Tüm bunlar çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır. Yalın yönetimde çalışanlar yeni bir bilince ve sosyal role sahiptirler. Yalın yönetimin uygulandığı işletmelerde çalışanların genişlemiş rollere daha olumlu karşılık verdiklerine yönelik önemli deliller vardır.¹⁹ Tüm bunlar yalın yönetimle birlikte olumlu kurum iç imajı oluşabileceğinin göstergesidir.

Yalın yönetimle kurum imajı arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalara bakıldığında; Berry ve Epstein'in popüler yönetim tekniklerinin (kalite iyileştirme, personeli güçlendirme, takım halinde çalışma vs.) imaja olan etkilerini araştırdıkları çalışma dikkati çekmektedir. Berry ve Epstein, bu araştırmanın neticesinde, bu teknikleri uygulayan işletmelerin paydaşlarının gözünde daha takdir edildiğini bulmuşlardır.²⁰ Popüler yönetim tekniklerini içinde barındıran yalın yönetim etkili bir şekilde uygulanırsa; müşteri gereksinimlerinde oluşan hızlı değişiklikler ve ekonomik şartlarda oluşan kötüleşmelere karşı hızlı cevap verebilme yeteneğiyle ve çalışanların her geçen gün daha üretken hale gelmesiyle finansal olan ve ya finansal olmayan tüm organizasyon performansında artış olacaktır.²¹ Artan kurum performansı da olumlu kurum imajına yol açacaktır.

Nitekim 1991 yılında "Fortune" tarafından yapılan kurum imajı araştırmalarında araştırmaya katılanların %80'inden fazlası "yönetim kalitesini" kurumun en önemli özelliği olarak belirtmişlerdir. İkinci önemli özellik olarak "ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi" belirtilmiştir.²²

Bu konuda Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında Sabuncuoğlu ve Tüz'ün çalışmaları dikkat çekmektedir. Sabuncuoğlu'na göre; halkın beğenisini kazanmak isteyen kuruluşun, kurum binası güvenli, temiz, ferah ve düzenli olmalıdır. Salon ve odalardaki eşyalar en uygun ve kullanışlı biçimde tasarlanmalı, masaların üstü, dolaplar dağınık olmamalı, dosya ve klasörler düzgün bir biçimde yerleştirilmelidir. Daktilo, hesap makinesi, bilgisayar ve diğer araçlar en uygun yere konmalıdır.²³ Yalın yönetimde var olan 5S ilkesi (sınıflandırma, sıralama, standartlaştırma, temizlik, disiplin) ve kendi özünde var olan sadelik (yalınlık) ile Sabuncuoğlu'nun halkın beğenisini kazanmak için gerekli olan unsurlar temin edilebilir Böylelikle de olumlu somut imajın oluşmasına katkıda bulunulur.

¹⁹ Matt Vidal, "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique", **Critical Sociology**, 33, 2007, s:247,278

²⁰ Caspar Rose and Steen Thomsen, "The Impact Corporate Reputation on Performance", **European Management Journal**, Vol:22, Iss:2, April 2004, s:201-210

²¹ Emilliani, "a.g.e", s:167-184

²² Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s:154

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitapevi, 3. Baskı, Bursa, 1996, s:56-58

Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre; Japon yönetim anlayışında, firmanın rekabet temelini oluşturan kalitenin, hem “ekonomik bir gerek” hem de “müşteriye verilmiş söz” biçiminde ifadelerle sembolleştirilen bir kültürel değer olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde hem maddi hem de manevi sorumluluk bilinci oluşturmaktadır. Bu, kültürel yapıda kişilerin davranış tarzları, davranışların sembolik anlamları ve kültürel motiflerin davranışlar üzerinde kurduğu kontrol mekanizması ön plandadır. Kurum kültüründe organizasyona hâkim olan değer, klasik batı yaklaşımındaki bireyciliğin aksine grup davranışdır. Kültürü değiştiren, şekillendiren ve yönlendiren de formel araçların ötesinde informel ilişkilerdir.²⁴ Bu durumda Japonya kaynaklı yalın yönetim, kurum imajını oluşturan kurum kültürü, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal politikalar ve kurumsal görünümü etkileyecektir.

Kurum imajı kavramı işletmenin niçin var olduğundan, amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. Bu nedenle işletmenin yapısında, yönetim anlayışında, insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajı ile çok yakın bir ilişkisi olduğu açıktır. Kurum imajı, geçmişte dizayn olarak görselliğe önem verip bu açıdan insanlara hitap etme yolunu seçmişken bugün artık kurum imajı kişilerin kafalarında yapılan ve yapılmayan davranışlar sonucunda oluşan düşüncelerdir. Kurum imajı örgütün karakteri felsefesi ve davranış biçimidir.²⁵

Dünyada artan rekabetle birlikte firmaların her eksiğinde, yerel veya uluslararası bir rakip derhal onun yerini alacaktır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de teşvikler ve koruma duvarları ortadan kalkmakta ve büyük ya da küçük her firma çok sayıda rakibin olduğu bir ortamda ve giderek bilinçlenen tüketicilere hizmet etmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir ortamda Türk işletmeleri de bir an evvel, rekabeti artırıcı bir strateji olarak, yalın yönetim prensiplerini uygulamak ve buna bağlı olarak yoğun rekabet ortamında kurum imajlarını artırmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü yalın yönetimin prensipleri evrenseldir ve dünyada geçerliliği ve başarısı kanıtlanmış uygulamalara dayanılarak geliştirilmiştir. Türkiye’deki birçok kuruluş, toplam kalite adı altında bu felsefeyi kendi bünyelerinde uygulama çalışmalarına başlamışlardır.²⁶

Yalın yönetim sadece bir üretim ya da yönetim tekniği olmayıp, hizmet sunumundan ürün geliştirmeye, pek çok alanda uygulanabilecek bir yaklaşımdır ve her geçen gün yeni örnekler ortaya çıkmaktadır. Yalın yönetim ilaç, alüminyum, demir çelik gibi her tür üretim işletmesinde,

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayıncılık, 3.Baskı, Bursa 2001, s:40

²⁵ Ferit Küçük, İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa 2003, s:6-7

²⁶ http://www.yalinenstitu.org.tr/neden_yalin_yaklasim.asp, “Yalın Yaklaşım”, (Erişim: Ekim 2006)

sivil toplum örgütlerinde, hastane, sigorta şirketi, banka ve eğitim kurumları gibi hizmet işletmelerinde etkinliğinin artırılmasında uygulayabilecek temel prensipleri içermektedir.²⁷

Günümüzde firma etkinliğini artırmak amacıyla yalın düşüncüyü uygulayan kurumlardan olan ve toplumlara çeşitli sağlık hizmetleri sunan hastaneler, sağlık sistemimizin en önemli kuruluşlarıdır. Tıp biliminde ve teknolojiye meydana gelen gelişmelere paralel olarak hastaneler hızla değişmiş, önemleri gittikçe artmış ve devletin sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline gelmişlerdir.²⁸ Bu kurumların yönetiminde modern yönetim tekniklerinin önemi giderek artmaktadır. Hastanelerin yöneldikleri modern yönetim tekniklerinden birisi de yalın yönetimdir.

Yalın yönetim ilkelerini uygulayan hastaneler olumlu kurum imajlarını artırarak kamuoyundaki güvenilirliklerini ve rekabet üstünlüklerini artıracaklardır.

Araştırmamızın, yalın yönetim başlıklı bölümüne referans oluşturan çalışmaların başında; Womack, Jones ve Roos tarafından kaleme alınan “Dünyayı Değiştiren Makine”, isimli kitap gelmektedir. Yine araştırmamıza , Womack ve Jones, tarafından hazırlanan “Yalın Çözümler”, ve “Yalın Düşünce” isimli kitaplar referans oluşturmaktadır. Womack ve Jones tarafından yazılan “From Lean Production to Lean Enterprise” ve “Lean Consumption”, ve Matt Vidal tarafından yazılan “Lean Production, Worker Empowerment and Job Satisfaction:A Qualitive Analysis and Critique” isimli makalelerle, Barbara Sover Gingerich tarafından yazılan “Resource Review: A Lean Guide to Transforming Healthcare”, isimli kitap incelemesi referanslar arasında yer almaktadır.

Araştırmamızın, yalın yönetim başlıklı bölümüne referans oluşturan yerli çalışmalar arasında Ali Soylu’nun; “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi.”, konulu yayınlanmamış doktora tezi ile Yalın Enstitü Derneğinin sitesindeki “Türkiye’de Yalın”, “Yalın Düşüncenin Gelişimi”, “Yalın Üretimde Yönetim”, “Yalın Yaklaşım”, ve “Yalın Yönetim İlkeleri” gibi makaleler yer almaktadır. Ayrıca Yalçın İpbüken, Asuman Filiz, tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İlk Küresel Yalın Sağlık Sistemleri Konferansı” adlı makale yer almaktadır.

Araştırmamızın, kurum imajı başlıklı bölümüne referans oluşturan çalışmaların arasında, Schmitt, Simomson ve Marcu’nun, “Managing Corporate Image and Identity”, Lemmink, Schuijff ve Streukens’ın, “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”, Karen Cravens and Elizabeth Goad Oliver, “Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management” isimli yabancı makaleler yer almaktadır. Bu konuda; Ferit

²⁷ James Womack, Daniel T Jones, Daniel Roos, **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çeviri: Osman Kabak, Panel Matbaacılık, İstanbul 1990, s:1

²⁸ Ümit Şahin, **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir, 1999, s:4

Küçük'ün, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri” konulu yayınlanmamış Doktora Tezi, Ebru Güzelcik'in; “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı” ve Ömer Bakan'ın, “Kurumsal İmaj” isimli çalışmaları kurum imajı başlıklı bölümüne referans oluşturan Türkçe kaynaklardır.

Kurum imajı, yalın yönetim ve bu iki kavram arasındaki referans çalışmalardan hareketle çalışmanın problem cümlesi; **“Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye'deki Özel Hastanelerde Yalın Yönetim ile Kurum İç İmajı Arasında İlişki Bulunmakta mıdır?”** şeklinde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak temel araştırma hipotezimiz; **“Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye'de Özel Hastanelerde Yalın Yönetimin Kurum İç İmajıyla İlişkisi Bulunmaktadır”** şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışmanın amacı ise üç başlık altında toplanmaktadır:

1. Çalışanların algılamalarına göre Türkiye'de özel hastanelerde yalın yönetimin uygulanma düzeyini tespit etmek.
2. Çalışanların algılamalarına göre Türkiye'de özel hastanelerde kurum iç imajının düzeyini belirlemek.
3. Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye'de özel hastanelerde yalın yönetimin kurum iç imajıyla ilişkisi bulunmaktadır” şeklindeki temel hipotezimizi test etmektir.

Çalışmanın yukarıda belirlenen amaçlarına ulaşmak için bu çalışma üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde; yalın yönetimin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi ve yalın yönetimle ilgili diğer kavramlar ve hastanelerde yalın yönetim hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde; kurum imajının ve kurum imajının bir çeşidi olan kurum iç imajı hakkında bilgi verilmektedir ve yalın yönetim ile kurum iç imajı arasındaki ilişki ve hastanelerde kurum iç imajı çalışmaları hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, özel sağlık kurumlarında uygulanan anket sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise elde edilen verilerle birlikte çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. YALIN YÖNETİMİN TANIMI DOĞUŞU GELİŞİMİ VE YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR

1.1.1. Yalın Yönetimin Tanımı

Yalın yönetim; yetki devrinin arttığı, yaptığı işten herkesin sorumlu tutulduğu, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği, yalın üretimin gerçekleşmesi için tesis edildiği düşünülen bir yönetim şeklidir. Anlamlar ve metotların oluşturduğu entelektüel bir yaklaşım olan bu yaklaşımla, işletme için yalın bir durum oluşturulmakla birlikte firma rekabet süreci ortamlarına uygun hale getirilir.²⁹

Yalın yönetim, kaynakların uygun değerde minimum kullanılması ve kalite maliyetlerinin minimum düzeye indirilmesi sürecidir. Kalite maliyetleri; sistem başarısızlıkları sonucunda meydana gelen stoklar, kayıp ürünler, üretim ya da operasyonda gecikmeler, ek iş, hurda, yeniden işleme, düzeltme işleri, geç teslimatlar, ek taşıma maliyetleri, yetersiz hizmet ve uygun olmayan ürünler, ürün ve/veya hizmet başarısızlıkları sonucunda garanti ile ilgili şikâyetler, müşteri şikâyet yönetimi ve araştırmaları, ürünün geri çağırılması, ilave müşteri hizmetleri maliyetleri ve müşteri iyi niyetinin kaybedilmesi gibi olumsuzluklardan oluşur.³⁰

Yalın yönetim, Odaklanmanın işletme yönetiminden ilişkiler yönetimine doğru kaydığı³¹, bünyesinde hem teknik hem de teorik unsurları barındıran³²; farklılaştırılmış ürünler ve yapılan işe uygun odaklanma³³ stratejileri ile temellenmiş bir yaklaşımdır. Yalın yönetim, kitle üretimine karşı olan Japon otomobil üretim sistemi içinde geliştirilip 1980’de MIT (Massachusetts Institute of Technology) tarafından tanımlanmıştır.³⁴ Bu tanımlamada yalın yönetim “JIT” olarak adlandırılmıştır. Fakat Womack, Jones, Roos JIT ötesine giden bir yalınlığa inanırlar.³⁵ Çünkü

²⁹H.J Warnecke, H Hüser, “Lean Production” ,**Proceedings of the 12 International Conference on Production Research** , Available Online:13 March 2000, s:37-43

³⁰ Rıdvan Bozkurt, **Kalite Maliyetleri**, MPM Yayını, 3.Baskı, Ankara 2000, s:11

³¹ Robert Panizzolo, “Applying the Lessons Learned From 27 Lean Manufacturers The Relevance of Relationships Management”, **International Journal of Production Economics** **55**, March 1998, s:223-240

³² Charles-Celemens Rüling, “Popüler Concepts and the Business Management Press” **Scandinavian Journal of Management**, Vol:21, Iss:2 , June 2005, s:177-195

³³ Robin Cooper, “Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidence from Japan”, **Management Accounting Research** ,vol:1, Iss:2, June 1999, s:219-246

³⁴Womack, Jones, Roos, a.g.e., s:1

³⁵Bruun and Meffor, a.g.e.,s:1

JIT, iç süreçler üzerine odaklanmışken yalın üretim ona bağlı olarak yalın yönetim hem iç hem de dış süreçler üzerine odaklanmıştır.³⁶

1.1.2.Yalın Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi

20. yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un önderliğini yaptığı bilimsel hareketin gelişmesiyle, üretim ve işletme yönetimi sahası açılmıştır. Yıllar boyunca işletme yönetimi disiplini, üretim sistemlerinin bilimsel kurallar tarafından idare edildiğini varsayan matematiksel ve istatistiksel çalışmaların baskınlığı altında kalmış ve iş gücü ile teçhizatın etkinliğinin verimi oldukça önemli görülmüştür.1960'lı ve 1970'li yıllarda üretimi bir stratejik rekabet silahı olarak vurgulayan ilk çalışmalar başlamıştır. İşletmeler daha sistematik bir vizyonla çalıştırılmış ve işletme değişkenleriyle fabrika verimliliği arasındaki bağlantının önemli olduğu değerlendirilmiştir. Fabrika odaklı kavram; fabrikaların dizaynında ve yönetiminde maliyet, kalite ve zaman gibi performans ölçütleri arasında denge sağlamaya yönelik ihtiyaca dikkat çeken çalışmalar etrafında toplanmıştır.

1980'li yıllarda yenilikçi üretim yöntemlerinin ve tekniklerinin yayılması işletme yönetimi araştırmalarında ileri atılan önemli bir adım olmuştur. Bu yıllarda,1970'lerle kıyaslandığında geleneksel endüstriyel mühendislik tekniklerine ait çalışmalarda bir azalma, yönetsel bakış açılarıyla ilgili konularda ise bir artış meydana gelmiştir. Yeni üretim ve yönetim modellerinin yayılması, sadece teknik sorunların değil, şirketin dışında gelişen faktörlerde olduğu gibi, üretim ile şirketin diğer alanları arasında var olan ilişkileri de detaylı olarak incelemek gerekliliğini göstermektedir.³⁷

1980'lerde gelişmiş üretim teknolojilerinin çabuk yayılması, kabulü ve yönetim felsefesindeki köklü devrim, aynı şekilde, incelenen ve analiz edilen konularda da değişim başlatmıştır. Özellikle Japon üreticilerin dünya çapındaki başarıları, bilim adamları arasında tam zamanında üretim sistemi ve toplam kalite kontrol hareketine olan ilgiyi yükseltmiştir. Günümüzde mevcut olan, imalat ve hizmet işletmelerinin birçoğu Toyota Motor Şirketinin üretim ve yönetim tekniklerini araştırıp, taklidini veya daha iyisini yapma çabası içindedirler. Toyota'nın yönetim sistemi, kaynak noktası üretim ve operasyon yönetimine odaklandığı için Toyota üretim sistemi olarak yansıtılır.³⁸Yalın yönetimin doğuş yeri, Toyota motor şirketinin üretim sistemidir. Bu sistem, "yalın üretim" olarak literatüre geçmiştir.

³⁶ Oinghua Zhu and Joseph Sarkis, "Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises", **Journal of Operational Management**, Vol:22, Iss:3, June 2004, s:265-289

³⁷ Panizzolo, a.g.e., s:223-240

³⁸ Emiliani, "Origins of Lean Management in America" , s:167-184

Toyota yönetim sisteminin kökleri ise 1890'lara kadar dayanmaktadır. Bu tarihte, bir mucit olan Sakichi Toyoda, işçi verimliliğini artırmak ve kumaş kalitesini yükseltmek için, elle işletilen, kumaş dokuyan tezgâhları dizayn etmiş ve patentini almıştır. 1920'de Sakichinin oğlu Kiichiro mekanizmayı daha da iyileştirmiş ve hatalı üretimden kaçınmak için herhangi bir problem olduğunda makinelerin otomatik durduğu bir sistem geliştirmiştir.³⁹ 1937 yılında, Japonya'da kurulan Toyota Otomobil Fabrikası, Eiji Toyoda'nın Ford otomobil fabrikasını incelemesine kadar pek bir varlık gösterememiştir. Eiji bu inceleme sonucunda seri üretimin Japonya'da asla başarıya ulaşamayacağına kanaat getirmiştir.⁴⁰ Yaklaşık 45 yıllık iş yaşamının tamamını Toyota ailesinin hizmetinde geçiren Taichi Ohno de aynı görüşten hareketle Toyota Motor Şirketinde yalın üretim ve yalın yönetimin temelini atmıştır.⁴¹

1950–1960'larda Toyota ve onun tedarikçilerinde oluşan büyük gelişmelere rağmen batı, Toyota Üretim Sistemiyle hiç ilgilenmemiş ancak 1970'lerden sonra ilgilenmeye başlamıştır.⁴² 1970'lerden beri yalın yönetimin maliyetleri azaltması, kaliteyi iyileştirmesi, üretim ve hizmet işlemlerinde geçirilen zamanı azaltması, işletmenin piyasalardaki payı artırması yeni ürün ve hizmetin gelişmesine yol açması insan kaynaklarının etkili kullanılması özellikleriyle, iflasın eşiğinde olan kitle üretimi Amerikan İşletmeleri tarafından iyileştirici bir unsur olarak görülmüştür.⁴³

Ohno'nun otomobil üretiminde devrim yapıyor olduğu zamanda Amerikan yöneticisi Edward Deming Japonya'da Kalite yönetimini öğretiyordu. Gerçekte Deming'in ürettiği TKY, Ohno'nun yalın üretiminden ayırt edilemedi. Demingin derin bilgisi, Ohno'nun yalın üretimi, esnek imalatı ve Toyota'nın yaratıcı ruhu, optimal etkililiğe yönelik işletme modelini hayata geçiren güçlü bir yönetim hareketini ilham etmişlerdir.⁴⁴ O dönemde Avrupalı üreticiler ve diğer sanayi dalları tam anlamıyla yalın değildi. Fakat yalın üretimin sağladığı rekabet üstünlüğü ve evrensel prensipleri tüm dünyaca tasvip edilmiş. Şimdilerde de tüm dünya ülkelerinde ve çeşitli sanayi dallarında yalın üretimin uygulama örnekleri görülmeye başlanmıştır. Günümüzde birçok ülkede yalın üretim ve yalın yönetim anlayışı bir kalkınma hamlesi olarak görülmektedir. Yalın yönetimle ilgili enstitüler kurulmakta ve ülke geneline yalın yönetim ilke ve özellikleri tanıtılmaya çalışılmaktadır. Günümüzde oluşturulan internet ağı ile yalın yönetimin uygulanışı daha kolay hale gelmiştir. JIT uygulanışı, takım çalışması ve katılımın artışı, iyileşmede

³⁹Emilliani, "Origins of Lean Management in America", s:167-184

⁴⁰ James Womack, Daniel T Jones, "From Lean Production to Lean Enterprise", **Harvard Business Review** Vol:72, Iss:2, 1994, s:94-95

⁴¹Holweg, a.g.e., s:10-166

⁴²Schonberger, a.g.e., s:1-19

⁴³ Emilliani, "Origins of Lean Management in America", s:167-184

⁴⁴<http://www.ddj.com/architect/184414734>, Mary Popenieck, "Lean Programing", (Erişim :Ekim 2006)

süreklilik, envanter azalımı, hızla düzen verme, bilginin hızlı akışı vb gibi yalın yönetimin realize edilmesinde kullanılan bir çok yöntem Internet ile çok kolay hale gelmiştir.⁴⁵ Yalın üretimin ve yönetimin hem akademik hem de pratik anlamda doğuşu ve gelişimi tablo1’de özetlenmektedir.

Tablo 1.1: Yalın Üretimin ve Yönetimin Akademik ve Pratik Anlamda Doğuşu ve Gelişimi

1927 ve öncesi	Henry Ford 1927’de geleceğin Ford Üretim sisteminin gelişmesini sağlayacak kendi felsefesinin temel prensiplerini oluşturdu.
1927–1945	Toyoda, kuzeni Kiichiro ve Eiji ile birlikte Taichi Ohno Ford Üretim Sistemini inceledi, Toyota Üretim Sistemini kurmaya yönelik araçları ve prensipleri geliştirdi ve Toyota Motor Company kuruldu.
1945–78	De Ohno tüm Japonya’ya Toyota Üretim Sistemini yayar. Bu durum JIT düşüncesinin gerisinde kalan Ford Üretim Sistemini ve Amerikan piyasasını etkiler.
1978–88	1.Petrol krizi Kuzey Amerika’yı etkilemesi üzerine bu durumdan kurtuluş için Japon üretim ve yönetim sistemlerini öneren, akademik ve pratik alanda çok sayıda makale yazılır. 2.1984’de Toyota Motor Company ve General Motors işbirliğiyle bir Join Venture olan MUMMI California’da açılır. 3.1980’lerin ortalarında “Modern Toyota Üretim Sistemi” ve 1988’de Ohnonu’nun, “Büyük Ölçekli Üretimin Ötesindeki Üretim Sistemi” adlı kitapları İngiltere’de basılır.
1988–2000	1.1988’de Krafçik, Toyota tarafından kullanılan üretim sistemini tarif etmek için “Lean” kelimesini kullanmıştır. 2.1990’da Womack, Jones ve Roos tarafından, “Dünyayı Değiştiren Makine” isimli kitap yayınlanır. 3. 1994de Womack ve Jones tarafından “Yalın Düşünce” adlı kitap yayınlanır. 4.1990’lar boyunca birçok yazar akademik alanda makale yazar ve bunlar akademik dergilerde yayınlanır.

Kaynak: Racha Shah and Peter T.Ward, “Defining and Developing Measures of Lean Production”, **Journal of Operations Management**, Ohio State University, Available Online:20 January 2007, s:12–536

⁴⁵ Bruun and Meffor, a.g.e.,s:1-6

1.1.3.Yalın Yönetimin Japonya’da Doğuş Sebepleri

Herhangi bir yönetim sistemi, teknik birtakım elementleri içerdiği kadar teorik ifadeleri de içerir. Bir yönetim sisteminin hem teknik hem de teorik yanı oluşurken içinde bulunduğu toplumun sosyal, ekonomik, kültürel yapısından etkilenir.⁴⁶Yalın yönetim sistemi de doğal olarak içinde doğup geliştiği Japon toplumundan büyük ölçüde etkilenmiştir. Japon firmaları arasında rekabetin odağı ilerlemiş teknolojinin oluşturulması ve üstünlüğüne yöneliktir. Japon firmaları sürekli olarak dış asimilasyonlara karşılık olarak iç gayretleri artırmak, uzun ve kısa dönemli dengeyi sağlamak, çevreye yönelik çeşitli fırsatları değerlendirmek durumunda kalmışlardır.⁴⁷ Japonya batıdan öğrendiği bilgi birikiminin üzerine, yerel kültürlerle uyumlu çalışan “örgütlenme ve yönetim” yapısını kurmuştur. Japon işletmelerinin başarısında bu anlamdaki yönetim pratiklerinin rolü büyüktür. ⁴⁸Yalın Yönetimin Japonya’da doğuş sebeplerini ekonomik, sosyal, kültürel coğrafik açılardan kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

a.Japonya’da Doğal ve Ekonomik Çevre: Japonya, doğal kaynakları kıt ve nüfus yoğunluğu fazla bir ada ülkesi olduğu için insanlar tarih boyunca mücadele etmeye alışmışlardır. Uzun süren derebeylikler de bu mücadeleyi sertleştirmiş ve dikey bir toplum oluşturmuştur. Zamanla derebeyliklerden kalma bir mirasla, derebeylerin yerini büyük şirketler (Zaibetsular) almış, küçük şirketler de büyük şirketlere çalışmaya başlamıştır. Bu yan sanayilerin büyük şirketlere çalışmaları yasaklanınca büyük şirketler yararına zorunlu bir iletişim geliştirilmiştir.Yalın Yönetimi’nin temel öğelerinden biri olan müşteri tatmini sağlanmaya çalışılmıştır.⁴⁹

Japonya, diğer gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında en yüksek tasarruf oranına sahip ülkedir. Japonya daki tasarruf oranı Amerika’nın iki katıdır.⁵⁰ Bu tasarruf miktarının çokluğunu Japon kültüründe var olan “Muda (israf) büyük günahdır” anlayışında aramak gerekmektedir. Halkın tasarruf eğiliminin çok yüksek olması, mali sektörün yatırımlara finansman desteği bulmasını

⁴⁶ Charles-Clemens Rüling, “Populer Concepts and the Business Management Press”, **Sacandivanian Journal of Management**, Vol:21, Iss:2, June 2005, s:177–195

⁴⁷ Bruce Rubinger, “Technology Policy in Japanese Firms, Decision-Making, Supplier Links and Technical Goals”, **Technology in Society**, Vol:7, Iss:2–3, July 2002, s:281–296

⁴⁸ John Benson “Japanese Management, Enterprise Unions anad Company Performance”, **Industrial Relations Journal**, Vol:37, Iss:3, s:242–258

⁴⁹ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%20C4%B1fat%20%20C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf, Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

⁵⁰ Peter F.Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviri: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 1996, s:71

kolaylaştırmış ve uzun dönemde Japon finans kuruluşlarının güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır.⁵¹

Japonya’da Hükümetin iş hayatındaki rolü, kontrolden ziyade uyarı mahiyetindedir. Japon hükümetleri ile Japon işletmeleri arasındaki ilişkileri şu şekilde tanımlamak mümkündür. “Japon hükümeti, planlama, koordinasyon, uzun vadeli politikalar geliştirmek ve temel yatırım kararları almakla sorumlu büyük bir şirket genel merkezine karşılık gelir. Büyük Japon şirketleri ise, işletme faaliyetlerini yönetmekte doğrudan sorumlu, geniş sınırlar içinde kendi aralarında rekabet serbestisi olan, genel merkezce belirlenen genel politika çerçevesinde yeterli otonom faaliyet gösterebilen birimlere benzerler”.⁵² Dolayısıyla bazı çevreler bu yapı nedeniyle Japon hükümetlerini, Japon Inc. şeklinde nitelendirirler. Hükümetin ve bürokrasinin iş dünyasıyla ilişkisi ve işbirliği sanayileşme çabalarının başlangıcında oluşturulan “zaibetsu ve keiretsu” olarak nitelendirilen şirket ağları oluşturarak kilit sanayileri desteklemesi ve istikrarlı ve ekonomik kalkınma sağlamasıdır.⁵³

b.Japonya’da Dil, Din ve Irk: Japon ulusu homojen bir ırka, dile, dine ve tarihe sahiptir. Etnik gruplar çok azdır. Japon halkı var olan etnik gruplarla da çok az etkileşime girmektedir. Böylelikle homojenliğini sürdürmektedir.⁵⁴ Bu homojenlik şirketlerde çalışan insanların daha iyi iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Budist ve Şintoist İnanç temelleri olan Japonya, geleneksel kültürleri içerisinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriyi yapan bir ahlak anlayışına sahiptir. Japon toplumunda kişiler topluma yararlı olabildiği ölçüde değer kazanırlar. Ayrıca Konfüçyüs öğretileri insanların yaratılış olarak iyi olduklarını söyler. Bu düşünce Japonların kendi insanına güveni de beraberinde getirmektedir. Bu güven tüm işletmecilik uygulamalarında kendini göstermektedir. Japonya’da din ile ekonomini iç içe geçtiği ve her ikisinin de ulusal politikanın buyruğuna verildiği karmaşık ama son derece bilinçli bir yapı görülmektedir.⁵⁵

Japon yönetiminin temelinde “grup bilinci” vardır. Bütün çalışanların kolektif ihtiyaçları ve hedefleri bireylerin ihtiyaçlarından daha önemlidir. Grup bilinci Japonya’nın Samurai

⁵¹ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf, Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

⁵² http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, Kadir Ardıç ve Gültekin Yıldız “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, (Erişim:Ekim 2004)

⁵³ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf, Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, Erişim:Eylül 2007

⁵⁴ Kosaku Yoshida, “Deming Management Philosophy: Does It Work in the US as Well as in Japan” **Columbia Journal Of World Business**, Fall 1989, s:12

⁵⁵ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

(savaşçılar) döneminde yükselmiş ve yayılmıştır. Samurai grubun en yüce olduğunu ve bireyin refahının göreceli olarak önemsiz olduğuna inanıyordu. Bu düşünce tarzı işletmeciliğe uyarlanmıştır.⁵⁶

c.Japonya’da Eğitim Sistemi: Japon eğitim sistemi dünyada en iyiler arasında yer almaktadır. Japonya’da eğitime büyük önem verilmektedir ve dokuz yıllık temel eğitim zorunludur. Dolayısıyla asgari düzeyde eğitim görmüş olan işçiler bile matematiğe yatkındırlar. Bu nedenle çalışanların firma içi eğitim ile daha geliştirilmeleri ve kalite kontrol yöntemlerinin öğretilmesi çok kolay olmuştur. Japon eğitim sistemi yaratıcılık, zihinsel güçleri ve muhakeme yeteneğini arttırmaktan ziyade, görevini güvenilir şekilde yerine getirecek, toplumsallaştırılmış, teknik başarısı olan disiplinli işçi kuşakları yetiştirmeye yöneliktir. Japonya da çalışanlar yeni makineler, teknolojileri kullanabilmeleri için çok yetenekli ve bilgili olmaları gerekir. Bu durum iş üzerinde sürekli eğitim verilmesi ile mümkün olur. Japonya da iş üzerinde kuvvetli bir eğitim programı uygulanır.⁵⁷ Deneyimli ustalar tüm bilgi ve becerilerini yenilerle paylaşırlar.⁵⁸

d.Japon İşletme Kültürü: Japonların kurum felsefesi batıyla karşılaştırıldığında daha soyut, daha duygulu ve daha içe dönüktür. Japonlar kurum içindeki iklimi ve insanların ruh halini daha çok önemserler⁵⁹. Japonlar Bu felsefeye bağlı olarak bir takım bakış açılarına ve bir takım sistemlere sahiptir.⁶⁰ Örneğin, Japonya’da işe alma, işten çıkarma ve terfi sistemi şöyle işlemektedir: Japonya’da belli okulları bitirenler belli görevlere daha çabuk gelirler. Bir işletmeye girdikten sonra da çeşitli görevlerde çalışarak uzun süre aynı işletmede kalırlar. Yaklaşık 10 sene gibi uzun vadelerle terfi ederler ve işgücü devri de oldukça düşüktür. Japon firmalarında iş yaşamının ilk kuralı ani bir iflasın eşiğine gelmedikçe çalışanları işten çıkarmamaktır.⁶¹ Bu kural Japonya’da ömür boyu istihdama yol açmaktadır. Japon firmaları kişilerin firmaya olan bağlılıklarını, kişilerin kendilerini firma ile özdeşleştirmeleri yolu ile sağlamaktadır. Çalışanların firma ile özdeşleşmesi, sürekli iş imkânı, kıdeme verilen önem ve aktif iletişim ile daha da pekiştirilmektedir. Kişilerin terfisi önceleri otomatik olarak kıdem ile olurken, son yıllarda yaptığı işe ilişkin becerilerine de değer verilerek belirlenmeye başlanmıştır.⁶²

⁵⁶ Melek Vergiliel Tüz, **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ağustos 2001, s:225

⁵⁷ Yoshida, a.g.e., s:1

⁵⁹ Catherine Langlois, “National Character in Corporate Philosophies How Different is Japan?”, **European Management Journal**, Vol:11, Iss.3, September 1993, s:313

⁶⁰ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/secil.html>, “Japon Örgüt Kültürü”, (Erişim:Ekim2004)

⁶¹ James P.Womack, Daniel T.Jones, Yalın **Düşünce**, (Çev: Nesime Acar, Prof.Dr. Semra Birgün), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s:313

⁶² http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=28, Mehmet Özkan, “Japon İş Kültürü”, (Erişim: Ekim 2007)

Ayrıca endüstri ilişkileri sistemi de şöyle işlemektedir: Japonya’da şirket sendikacılığı gelişmiştir. Şirket sendikaları, her şirketin kendi üyeleri arasında kurulan ve üyeliği yöneticiler dışında örgütün bütün elemanlarına açık olan işgören kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar, gerek mali gerekse idari yönden çok güçlüdürler Ancak şirket ailesinin ayrılmaz unsurları olarak şirketle bütünleşmişlerdir. Bir taraftan üyelerinin çıkarlarını korumaya çalışırken, bir taraftan da şirketin gelişmesi için katkıda bulunurlar.⁶³

1.1.4.Yalın Yönetime Temel Oluşturan Unsurlar

Yalın Yönetime temel oluşturan iki unsur vardır. Bunlardan ilki Japonların israf (muda) anlayışı ve yalın anlayışıdır.

1.1.4.1. İsrif (Muda): “Muda”, Japon kültüründe var olan “mottoinal” anlayışın bir ürünüdür. Bu anlayışa göre; “hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması israftır ve büyük bir günahdır. Yalın yönetimin en temel unsuru da muda yani israfı ortadan kaldırmaktır.”⁶⁴

Aslında yeni görünen bu düşünce yıllar önce yaşamış insanlar tarafından da biliniyordu. Bu konuda Stuar Chase (1888–1985), “İsrafın Trajedisi” isimli kitabı 1925’de yazmış ve Japoncaya da çevrilmiştir. Bu kitabın Toyota Üretim Sistemini kuran Kiichiro Toyoda, Eiji Toyoda ve Taichi Ohno’nun fikirlerini ne derece etkileyip etkilemediği bilinmiyor. Bilinen o ki; Henry Ford’un 1926’da yayınlanan “Gecikmelerle Oluşan İsrafın Karşılığı” adlı kitabı Ohno’nun düşüncelerini etkilemiştir.⁶⁵ Chase kitabında dört temel başlıkta israfı belirtir. Bunlar; tüketimde israflar, işsiz boş insan gücündeki israf, üretim ve dağıtım tekniklerinde israf, doğal kaynakların israfıdır.

Yalın düşüncede israf, bilinen anlamının ötesinde ürün ya da hizmetin kullanıcıya herhangi bir fayda sunmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şeydir.⁶⁶ İsraf, özellikle hiçbir değer oluşturmada kaynakları tüketen faaliyetleri gösterir. “Yeniden işlenmesi gereken hatalı ürünler, talep edilmeden üretilen ve sonuçta envanterlerde biriken üretim, gerçekten gerekli olmayan süreç aşamaları, çalışanların ve ürünlerin zorunlu olmadığı halde bir yerden bir başka yere nakledilmesi, önceki aşamalarda zamanında tamamlanmayan işlemler nedeniyle sonraki aşamalarda boş bekleyen çalışanlar ve müşterinin beklentisini

⁶³Vergiliel Tüz, a.g.e., s:23

⁶⁴ Jule Necef, “Ekonomik Krize Karşı Yalın Yönetim Formülü” **Forum Dergisi**, Eylül 1995, s:22

⁶⁵http://www.superfactory.com/articles/Emiliani_tragedy_waste.htm, Bob Emiliani, “The Tragedy of Waste”, (Erişim:Ekim 2006)

⁶⁶http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, “Yalın Yaklaşım”, (Erişim:Ekim2006)

karşılama ürün ve hizmetler” hiçbir değer oluşturmada kaynakları tüketen faaliyetlerdir. Bu israfların ilk yedi tanesi, israf düşmanı Taichi Ohno tarafından tanımlanmıştır⁶⁷ Bu sayıyı artırmak mümkündür. Aşağıda sayıldığı gibi mudanın birçok çeşidi ve kaynağı vardır.⁶⁸

1-Hurdalar

2-Fazla Üretim

3-Gereksiz malzeme taşımaları

4-Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları

5-Gereksiz, katma değer yaratmayan operasyonlar

6-İşçinin makine zamanı içinde beklemeleri

7-Gereksiz işçi hareketleri

Yukarda saydığımız mudaların oluşması için birçok neden vardır. Bunlar; yetersiz çalışma metotları, uzun hazırlık zamanları, yetersiz prosesler, eğitim eksikliği, yetersiz bakım, uzun mesafeler, liderlik eksikliği gibi sebeplerdir. Muda’ya karşı en önemli korunma yalın yaklaşımdır. Yalın yönetim anlayışı da bu gerçekten yola çıkarak bir işletmede her aşamada daha az emek, ekipman, alan ve zaman harcayarak daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerin beklentilerine daha çok yaklaşmayı hedeflemiştir.

1.1.4.2.Yalın: Yalın kavramı ilk olarak 1990’da Womack, Jones ve Roos tarafından, Japon otomobil imalatını özellikle de Toyota Üretim Sisteminin çalışma felsefe ve pratiklerini tanımlamak için kullanılmıştır.⁶⁹Günümüzde yalın yönetim, yalın üretim, yalın girişim, yalın işletmecilik gibi kavramlar fazlaca konuşulmaktadır. Bu nedenle ilk olarak “yalın” kavramı üzerinde durmak gerekir. Yalın olmak, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında bu işleri yapan gereksiz elemanlar ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan yalın işletme, yalın üretim, yalın organizasyon veya yalın yönetim kavramları arasında kesin bir ayrım yapmak mümkün değildir.⁷⁰Yalınlık kelime anlamıyla, elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını, israfın önlenmesini ve gereksiz görülen her şeyin uzaklaştırılmasını ifade etmektedir.⁷¹

Yalın az anlamında değildir. Yalın üretici, yalın dağıtıcı, yalın hizmet sağlayıcı olmak içgüdüsel bir şey değildir. İşletmeler envanterlerinde, hesaplarında, eğitimde ve sermaye

⁶⁷ Womack, T.Jones ,**Yalın Düşünce**, s:11

⁶⁸ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, Mehmet Özkan, “yalın üretim Üzerine 1” (Erişim: Ekim 2004)

⁶⁹ B.J.Hicks ,“Lean Information Management Understanding and Eliminating”, **International Journal of Information Management**, vol:27, Iss:4, August 2007, s:233

⁷⁰ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1995, s.220

⁷¹ Yılmaz Gökşen ,“Geleneksel Üretimden Esnek Üretime:Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s:42

yatırımlarında kısıtlama yapmakla yalın ve sağlıklı bir organizasyona dönüşemezler. Yalın davranış değişikliği sonuçlarla ve tepkilerle kontrol edilmelidir. Çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin fazlalıkların azaltılmasına odaklanmasını temin etmek için sonuçlar negatif veya pozitif olarak tanımlanmalıdır. Yalın müşterilerin ödülü düşük fiyatlardır. Yalın tedarikçilerin ödülü dönüşüm zamanındaki tasarruflardır. Yalın çalışanların ödülü ise, yalın fikirler için çalışanlara saygı duyulması ve onların tanınmasıdır.⁷²

Yalın demek daha az eleman sayısı demek de değildir. Eğer organizasyonların liderleri yalını daha az eleman sayısı olarak ele alır ve israfı elimine etmeksizin harcamalarda azaltmaya başlarsa, maliyette artmalar başlar. Defalarca tekrarlar görülür. Ekipmanların başında çok az işçi olması performansı düşürür. Ekipmanların güvenilirlik seviyesi düşer. Bu işlem sürecinde üretim ve işlem maliyetlerinin azaltılması bir tarafa maliyetler artar.⁷³ Görüldüğü gibi yalın yönetimi anlamak için önce yalın kelimesinin ne anlama geldiğini çok iyi bilmek gerekiyor.

1.2.YALIN YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.2.1.Yalın Düşünce

Yalın düşünce mudanın güçlü bir panzehiridir. Yalın düşünce, değer tanımlanması, değer yaratan adımların en iyi ve doğru biçimde sıralanması, bu adımların gerektiği anda aksamaya uğramadan atılması ve giderek daha yüksek etkenlikte gerçekleştirilmesinin yollarını gösterir. Kısacası yalın düşünce, giderek daha az emek, ekipman, zaman ve alan harcamayarak üretebilmeyi ve müşterilerin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı ifade eder.⁷⁴ Yalın düşünce, gereksiz ayrıntılara boğulup olayların özünden uzaklaşmayı engelleyen sistematik bir bakış açısıdır.⁷⁵ Yalın düşünce, yalın üretim sistemine, yalın bir şirkete, yalın bir değer zincirine ulaşma düşüncesidir. Yalın düşüncenin amacı, yönetimin ilgi merkezini değiştirerek, “değerin” “israf”tan elimine edilmesini sağlamak, kaynakları, sabit kıymetler yerine üretim ve ürünü etkileyecek çalışmalara odaklamak, israflardan arınarak zenginliği yakalamaktır.⁷⁶

Her şeyin temelinde ilk olarak düşünce ve hayal olduğu gibi yalın yönetimin temelinde de yalın düşünce vardır. İlk olarak işletmeler nasıl yalın olunacağını, ne gibi süreçlerin gerektiğini

⁷²http://www.icms.net/lean_not_little.htm, “Lean Does Not Mean Little”, (Erişim:Ekim 2006)

⁷³ <http://www.motorday.com.br/>, Robert M.Willamson “Lean Organization Must Have Reliable Equipment”, (Erişim: Ekim 2006)

⁷⁴ Gökşen, a.g.e. s:40

⁷⁵ Womack, Jones, **Yalın Düşünce**, s:11

⁷⁶ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, Mehmet Özkan, “Yalın Düşünceye Giriş”, (Erişim:Ekim 2004)

düşünerek ve tasarlayarak böyle bir işe girişmelidirler.⁷⁷ Bu anlamda düşünülmesi ve tasarlanması gereken unsurları aşağıda olduğu gibi özetlemek mümkündür:

1.2.1.1.Değer: Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir ve değer ancak nihai müşteri tarafından tanımlanabilir. Değer tanımının anlamlı olması için, müşterinin ihtiyaçlarının belirli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin bileşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekir. Değeri müşteri tanımlar, üretici yaratır. Müşteri açısından, üreticilerin varoluş nedeni budur.

1.2.1.2.Değer Akımı: Belli bir ürünün geçirilmesi için gerekli olan işletmedeki üç kritik adımı gösterir. Bu adımlardan ilki, kavramsal boyutta başlayıp, ayrıntılı tasarım ve mühendislik çalışmalarıyla devam eden ve üretimin başlaması ile sona eren “problem çözme” aşamasıdır. İkincisi “Bilişim yönetimi” aşamasıdır. Bu aşama siparişlerin alınmasından başlayıp ayrıntılı çizelgeleme çalışmalarıyla teslimatın yapılmasını içerir. Son adım ise, hammaddeden müşteriye ulaşan fiziksel dönüşüm aşamasıdır. Değer akım haritalarının çoğu sürecin ilerlemesine ve hatanın kaynağında yakalanmasına yönelik birçok fırsatı sağlar.⁷⁸ Aynı zamanda kesin bir şekilde devir süresini kısaltır, bekleme zamanlarını elimine eder ve ileriye doğru hareketliliği sağlar.⁷⁹ Mevcut ve gelecek merkezli iş sürecindeki üretim ve hizmetler için kullanılan değer akım haritaları rekabete yönelik inanıştan davranışa olan ilerlemeyi resmetmek için kullanılır.⁸⁰

Yalın düşüncenin temel prensibi, insanların işlerini nasıl yaptıklarını detaylı bir şekilde anlamalarıdır. Bu da değer akım haritasının çıkarılmasıyla mümkün olur. Değer akım haritası yalın dizaynı da ortaya koymaktadır. Yalın dizayn, bilgi akışına göre, sorunlara cevap verebilecek nitelikte düzenlenmelidir.⁸¹ Değer akım haritası akımdaki her bir sürecin tanımlanmasını sağlar. Değer akımı içinde değer nasıl oluştuğunu, israfın nasıl yok edildiğini, israftan değer nasıl ayırt edildiğini, yöneticiler, mühendisler, planlayıcılar, tedarikçiler ve müşterilerin anlamaları için değer akım haritalarını görmeleri ve bilmeleri gerekir. Ancak bu şekilde İşletmenin yaptığı faaliyetleri bir bütün olarak kavrayabilirler.⁸²

⁷⁷ Womack, Jones, **Yalın Düşünce**, s:5

⁷⁸ Eric Gabriel, “Building A Project-Enterprise: How to Slash Waste and Boost Profits Throug Lean Project Management”, **International Journal of Project Management**, Book Review, ISBNN:0-9662697, Available Online:3 April 2003, s:12-106

⁷⁹ <http://www.poppendieck.com/publications.htm>, “Competing on the Bais of Time, Breaking The Quality-Speed Compromise”, (Erişim:Ekim 2006)

⁸⁰ <http://www.theclbm.com/>, M.L Emilliani and D.J Stec, “Using Value Stream Maps To Improve Leadership”, (Erişim: Ekim 2006)

⁸¹ <http://www.poppendieck.com/design.htm> “Lean Design”, (Erişim:Ekim 2006)

⁸² <http://www.lean.org/Lean/Bookstore/ProductDetails.cfm?SelectedProductID=9>, Mike Rother, John Shook “Learning To See, Value Stream Mapping To Create Value And Eliminate Muda”, (Erişim:Ekim 2007)

1.2.1.3.Akış: Değer tam olarak tanımlanınca, belli bir ürün için değer akımı haritasını hazırlayan ve akım üzerinde israfa yol açan aşamaları kaldıran yalın işletmede artık yalın düşüncenin bir sonraki aşaması başlatılabilir. Bu da değer yaratan aşamaların akış halinde olmasının sağlanmasıdır. Bu genelde hücresele bir akış olacaktır. Bu hücresele akış daha fazla disiplin daha fazla hıza yol açacaktır.Hız normalde kötü bir üne sahiptir ve genelde kötü ve disiplinsiz işlerle bir tutulur.Fakat yalın işletmelerde durum tam tersidir.Hız ve disiplin arasında doğru bir ilişki vardır.Akım süreci oluşturulurken ne kadar çok disiplin olursa o kadar çok hız olur.⁸³

1.2.1.4.Çekme: Yalın düşünce ilkeleri doğrultusunda, müşterinin istediği ürün, istediği zamanda üretilecek ve müşteriye, çoğunluklarda istemediği ürünün istenmeden verilmesi yerine, müşteri istediğinde ürünün çekilmesi söz konusu olacaktır. Emir verici itme sürecini ortadan kaldırmak için çekme süreci güçlü bir fikir ve dizayn olarak ortaya çıkmalıdır. Bunun içinde sürekli müşteri tatminine yönelik mükemmellik peşinde koşmalıdır

1.2.1.5.Mükemmellik: Organizasyonlar değeri doğru tanımlamaya başlayıp, değer akımının tümünü belirleyerek, ürün bazında değer yaratan aşamaların sürekli akmasını ve müşterilerin değeri işletmeden çekmelerini sağladıklarında, çalışanlar bir taraftan ürünleri müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına yakınlaştırma, diğer taraftan iş yükleri, zaman, maliyetler ve hataları azaltma süreçlerinin sonunun olmadığını görmeye başlarlar. Böylelikle yalın düşüncenin beşinci ve son ilkesi olan mükemmellik ortaya çıkar. Yalın düşüncenin sağlayacağı başarı ve ticari faydalar, sürekli iyileştirmelere odaklanmış, işletmenin her tarafında geçerli bir girişimi gerektirir.

1.2.2.Yalın Girişim

Yalın girişim, ürün tasarımıyla başlayıp yan sanayiye, ana üretim fabrikasına ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları küresel ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim prensipleri dâhilinde koordine eden bir girişimdir.⁸⁴ Bir girişim kökten değişim çevresinde sürekli başarıyı elde etmek için değer oluşturmalıdır.Yalın girişim, yalın prensip ve pratiklerini uygulayarak karşılıklı tüm ortaklar için etkili bir şekilde değer oluşturan, bütünleştirici bir varlık olarak tanımlanır.⁸⁵ Yalın girişim; mevcut yönetimlerin ilgilendiği entegrasyonu sağlayıcı bir

⁸³<http://www.poppendieck.com/lean-six-sigma.htm> , “Why the Lean in Lean Six Sigma”, (Erişim: Ekim 2006)

⁸⁴ Womack, Jones, Roos, a.g.e., s.1

⁸⁵ Heinz Stoewer, “Lean Enterprise Value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative”, **Space Policy**, Vol:19, Iss:1, February 2003, s:73–74

yaklaşımıdır.⁸⁶Bu girişim, yüksek seviyede verimlilik, teslimatta hızlilik, minimum stok seviyesi ve optimum kalite ile düşük fiyatta ve yüksek çeşitlilikte ürünler sunmaya yöneliktir.⁸⁷

Yalın üretim sisteminin performansı bu üretimin sadece Japonya'ya veya sadece otomobil endüstrisine bağlı olmamamsı gerektiği fikrini körüklemiştir. Bu fikirde üretim problemlerinin çözümünün evrensel olduğu fikrine dayanmaktadır.⁸⁸ .Yalın üretimin başarılı olması için yalın girişimin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bir yöneticinin veya bir kişinin yalın girişimde bulunması hiçbir şeyi değiştirmez. Yalın üretimin başarılı olması için, yalın girişime engel olabilecek işletme içi ve işletme dışı faktörlerinde açıkça tanımlanmasında yarar bulunmaktadır.

1.2.2.1.Yalın Girişime Engel Olabilecek İşletme İçi Faktörler: Yalın girişimi başarmanın kritik ilk adımı yöneticilerin değerler sistemi açısından düşünmeye başlamalarıdır. Ancak bu ilk adımı atan yöneticiler kendileri gibi diğer şirketlerin yanı sıra işçilerden ve fonksiyonel birimlerden kaynaklanan bir dirençle karşılaşacaktır. Bireyler, fonksiyonlar ve şirketler, değerler sistemi ile çatışmaya düşerler ve ihtiyaçlarını yasallaştırmaya çalışırlar. Yalın girişimi benimseyenler ilk önce bu ihtiyaçları anlamalı ve nasıl tatmin edilebileceğini fark etmelidirler. Yalın girişimi engelleyebilecek olan bu ihtiyaçlar; bireyin İhtiyaçları, fonksiyonların İhtiyaçları ve şirket İhtiyaçlarından oluşan iç faktörlerdir.⁸⁹

1.2.2.2.Yalın Girişimi Engelleyebilecek İşletme Dışı Faktörler: Dünyanın çeşitli ülkelerinde çeşitli sektörlerdeki firmalarca yalın tekniklerin uygulanması için harekete geçilmesine rağmen bu harekete süreç geçiş çok kolay olmamaktadır. Çünkü batılı seri üreticiler, dünya ekonomisi hakkında geçmiş düşünce ve Japon yalın üretimin içeriye doğru yoğunlaşması şeklindeki işletme dışı engeller bu süreci zorlaştırmaktadırlar.⁹⁰

⁸⁶ Kurt Kosanke, "Cımaosa-Overview and Status", **Computer in Industry**, Vol:27, Iss:2, October 1995, s:101–109

⁸⁷ Cuatrecasas Arbos, "Design of a Rapid Responsive and High Efficiency Service by Lean Production Principles" **International Journal of Production Economics**, Vol:80, Iss:2, 21 Kasım 2002, s:170

⁸⁸ Colin Heron, Christian Hicks "The Transfer of Lean Manufacturing Techniques From Japanese Automotive Manufacturing into General Manufacturing (UK) Throug Change Agents" **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Available Online:4 September 2007, s:3–204

⁸⁹ Womack, Jones "From Lean Production to the Lean Enterprise", s:94–95

⁹⁰ Womack, Jones, Roos, a.g.e. s:263–282

1.2.3.Yalın İşletme

Yalın düşünce, bütüne bakabilmeyi gerektirir.Bütüne bakış ise; kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya geçebilmeyi, ilk satıştan sipariş girişleri ve teslimata dönüşümü gerçekleştirmeyi, belli bir ürünün üretilmesini sağlayan faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirmektedir. Bu bütünsel bakışı gerçekleştirmeye uygun örgütsel mekanizma ise “yalın işletme” olarak tanımlanır.⁹¹ Bu çerçevede yalın işletme: “Ürün tasarımından başlayıp, yan sanayii ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları, küresel ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim prensipleri dâhilinde koordine eden girişim” olarak tanımlanır.⁹²

1.2.4.Yalın Üretim

Yalın üretim, yalın girişim düşüncesiyle başlayan ve tüm girişim aktiviteleri boyunca yalın düşüncenin uygulanması için gösterilen çabaların tümüdür.⁹³ Yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği vs.) bir üretim sistemidir. Yalın Üretimde emek zanaat yoğun üretim ile seri üretimin üstünlükleri birleştirilmiştir.⁹⁴ Shah ve Ward yalın üretimi “bir akım boyunca sinerji oluşturacak şekilde birlikte çalışan insanların, çok az israfı veya hiç israfsız, müşteri talebine uygun mal veya hizmet üretmeleri” olarak tanımlarlar.⁹⁵

Yalın üretim, üretimi bir akış halinde gerçekleştiren, sürekli olarak, kaynakların kullanımının (ekipman, materyal, işçilik) nasıl azaltılacağını araştıran, sistem içindeki durgunluğu, gevşekliği, özensizliği israf olarak niteleyen bir üretim sistemidir.⁹⁶Yalın üretim insan ve teknoloji pratiklerini birleştirmeyi hedef alan, bir sistem içinde üretimde değişimi temsil eden bir yapıdır. Yalın üretim sosyo- teknolojik bir sistemdir.⁹⁷ Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp, akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiyi kullanarak katma değer yaratan faaliyetlerle, zaman ve kaynak kullanan, ancak ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyetleri ayırt etmeye

⁹¹ Womack, Jones, **Yalın Düşünce**, s:19

⁹² Zeynep Düren, a.g.e. s:83

⁹³ Bruun and Meffor, a.g.e. s:3

⁹⁴ Womack, Jones, Roos, a.g.e. s:1

⁹⁵ Ram Narasimhan, Morgan Swink and Soo Wook Kim, “Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation”, **Journal of Operations Management**, Vol:24, Iss:5, September 2006, s:440 457

⁹⁶ Suzanne De Treville “Could Lean Production Jop Design Be Intrinsically Motivating? Contextual, Configurational, Levels of Analysis Issues “ **Journal Of Operations Management**, Vol:24, Iss:2, January 2006, s:99–123

⁹⁷ O. Paez Ve Diğerleri , “The Lean Manufacturing Enterprise: An Emerging Sociotechnological System Integration” **Human Factors and Ergonomicsin Manufacturing**, Vol:14, Iss:3, 28 May 2004, 285–306

yarar.⁹⁸Yalın üretim, imalat süresini kısaltarak, daha hızlı tepki gösterebilen, pazarla daha çabuk uyumlu hale gelebilen bir üretim sistemidir.⁹⁹

Yalın üretim “rekabet, israf olmazsa doğar” anlayışıyla rekabet şartlarını,”hızı fazla, israfı az” bir anlayışla iyileştirir.¹⁰⁰Yalın Üreticiler devamlı düşen maliyetler, sıfır hata, sıfır stok ve sonu gelmeyen ürün çeşitliliği gibi kusursuzluğu hedef alırlar¹⁰¹.Bu hedeflere tamamen ulaşmak mümkün olmaz fakat rekabet avantajı sağlayıcı bir etkiye sahip oldukları açıktır.

Şirketler büyümek ve sürekli olarak beklentilerini gerçekleştirmek için yalınlığa ihtiyaç duyarlar ve yalın olmak içinde yalın üretimin temellerinde ve başarı faktörlerinde uzmanlaşmalıdırlar. Yalın üretimin temelleri; doğru bilgi, performans yönetimi, sıralı üretim, stratejik odaklanma (israfın yok edilmesine yönelik), dönüşlü zaman yönetimi, üretimin doğrusallığı, kaynak planlaması ve müşteri tatminidir.¹⁰²Yalın üretimi karakterize eden başarı faktörleri ise; proje yöneticisi, ekip çalışması, bilgi kültürü, tedarikçilerle entegrasyon, eşzamanlı mühendislik ve tüketici oryantasyonudur.¹⁰³Yalın üretimi daha iyi anlayabilmek için; geleneksel kitle üretim metotları ile yalın üretim metotlarının ayrıntılı bir şekilde karşılaştırıldığı tablo 2’yi incelemek yararlı olacaktır.

⁹⁸http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, Mehmet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine 1”, (Erişim: Ekim:2004)

⁹⁹ Eliyahu M.Coldratt, Jeff Cox, **Amaç, Sürekli İyileştirme Süreci**, Çeviri. Ayşe Bilge Dicleli, Profilo Yayınları, İstanbul, Kasım 1998, s:270

¹⁰⁰ Yalçın İpbüken, “Tekstilin Umudu Toyota Yönetimi”, **Radikal Gazetesi**, 24.03.2006

¹⁰¹ Alp Öndaş, “Hedef Maliyetleme ve Yalın Yönetim İçerisindeki Rolü”, **Elektronik Sosyol Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 2004, s:76–8, www.e-sosder.com, (Erişim:Eylül 2007)

¹⁰² http://www.superfactory.com/articles/Gaw_Profitable_Growth.htm, Bill Gaw, “In Pursuit of Profitable, Applying the Basics of Manufacturing”, (Erişim: Ekim 2006)

¹⁰³ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%20C4%B1fat%20%20C4%B0RAZ%5CZERENLER.%20MUAMMER%20VD..pdf, Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

Tablo 1.2: Geleneksel Kitle Üretim Metotları İle Yalın Üretim Metotlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Geleneksel Kitle Üretimi	Yalın Üretim
Üretim Programında Temellenme	Önceden tahmin edilen ürün işletme aracılığıyla itilir	Müşteri siparişi üzerine hazırlanan ürün işletme aracılığıyla çekilir
Üretilmiş Ürünlerin Yeri	Bitmiş mallara (ürünlere) yönelik envanterlere yükleme	Küçük müşteri siparişleri hemen derhal yerine getirilir
Üretim Sirkülasyon Zamanı	Haftalar-aylar	Saatler-günler
Miktar Büyüklüklerine Göre Üretim	Büyüktür, operasyonlar arasında büyük takımların hareket etmesiyledir. Ürün her bir operasyonun başına gider.	Küçüktür. Operasyonlar arasında bir parçanın akışına temellenmiştir.
Fabrika ve Ekip İş Dizaynı	Fonksiyonel departmanlar ile	Ürün akışı ve benzer ürünler için aynı hatların kullanılması ile
Kalitenin Sağlanması	Numunelerin çokluğu ile	%100 üretim kaynaklarıyla
Çalışanların Atanması	Bir makine için bir kişi	Birkaç tane makine bir kişi tarafından kullanılır
Çalışanların Güçlendirilmesi	Düşüktür. İşlemlerin nasıl yapılacağına yönelik düşük bilgi alma	Yüksektir. İş tanımlamalara ve uygulamalarına yönelik sorumluluk sahibidirler.
Envanterin Dönüşü	Düşüktür, Yıllık 6 ile 9 kez arasında dönüş yapar	Yüksektir. Yıllık 20 kez dönüş yapar
Değişecek Üretim programlarında esneklik	Düşüktür. Yönetmek ve ayarlamak zordur.	Yüksektir. Uygulamak ve ayarlamak kolaydır.
Üretim Maliyetleri	Sürekli yükselir veya kontrol etmesi zordur.	Sabittir veya azalır ve kontrol altındadır.

Kaynak: http://www.mamtc.com/lean/intro_trad.asp , “Manufacturing Methods”, (Erişim:Ekim 2006)

Yalın üretim genellikle iki bakış açısında tanımlanır. Bu bakış açıları; temel prensip ve amaçları içeren felsefi bakış açısı ile direk olarak gözlenebilen teknikler, araçlar ya da yönetim pratiklerini içeren pratiksel bakış açısıdır. Yalın üretimde kalite yönetimi, insan yönetimi, önleyici bakım yaklaşımları gibi bir takım bileşkeler kullanılır. Yalın üretim entegre edilmiş

sosyo-teknik bir sistemdir.¹⁰⁴ Yalın üretim aynı zamanda imalat uygulamaları, maliyet sistemleri ve bilgi sistemleri ile karşılıklı olarak etkileşime girerek üretim maliyetlerini azaltır.¹⁰⁵ Yalın üretim endüstri içindeki rekabetin doğasını değiştirmiştir. Yalın üretime geçen işletmeler rakipleriyle aralarını büyük oranda açmış, erişilemez hale gelmişlerdir. Sonuç olarak verimlilik, kalite ve öğrenme artmıştır.¹⁰⁶ Yalın üretim Green Supply Chain pratikleri ile çevresel ve finanssal iyileştirmelere katkıda bulunmaktadır. Kaynakları israf etmediği, israfı boş şeyleri azalttığı ve kirliliği azalttığı için çevreye çok fazla zarar vermemektedir.¹⁰⁷

Üretim alanında faaliyet gösteren Japon şirketleri tarafından öncülüğü yapılan “üretim yönetimine ilişkin politikaların” Avrupa’daki bütün endüstrilerde uyumlaştırılması sonucu yalın üretim diğer ülkelerde de uygulanır hale gelmiştir.¹⁰⁸ 1990 larda dünya üzerindeki birçok üretici firma, “küresel rekabeti artırıcı bir strateji” olarak yalın üretimi benimserken, bazı firmalar yalın üretimi uygularken bir takım zorluklarla karşılaşmışlar ancak yinede bu sistemi gerçekleştirmek için çabalamaktadırlar.¹⁰⁹ Avrupa ve Amerika’da karşılaşılan zorlukların temel nedeni yalın üretimin çok yönlü olmasındandır. Bir filin farklı yerlerine dokunan, farklı hayvanların görüntüsünü düşünen, kör yaşlı adamın masalındaki gibi bu yöneticiler yalın üretimle ilgili tek tek parçalara odaklanmışlardır. Bir bütün olarak sistemi algılayamamışlardır.¹¹⁰ Bu durumda beraberinde yalın üretimle ilgili sıkıntıları getirmiştir.

1.2.4.1.Yalın Üretim Prensipleri: Mükemmel bir üretim şekli olan yalın üretim bir takım prensipler dâhilinde yapılanmıştır. Bu prensipleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a.Gereksiz Unsurların Elimine Edilmesi: Yalın üretimin en tartışmalı prensibidir. Gereksiz unsurların elimine edilmesi, ürüne hiçbir değer katmayan her şey olan israfın aralıksız takibidir. İsrafın en önemli kaynağı envanterdir. Süreç içinde, çalışma formundaki envanterler problemleri gizlediğinden ve çözümünden uzak tuttuğundan dolayı israftır. Bununla birlikte envanter bir sebepten dolayı var olduğundan, ilk olarak envanterin arkasındaki sebepler kaldırılmalıdır. Envanter için olan ihtiyacı azaltmanın en önemli yolları; yerleşim zamanlarını

¹⁰⁴Shah and Ward, a.g.e., s:12–536

¹⁰⁵ Hian Cyhe Koh, Khim Ling Sim and Larry N.Killough, “The Interaction Effects of Lean Production Manufacturing Practices, Compensation and Information System on Production Costs: A Recursive Partitioning Model”, *Advances in Management Accounting*, Vol:12, 2004, s:115-135

¹⁰⁶Treville, a.g.e. s:99–123

¹⁰⁷ Zhu and Sarkis, a.g.e., s:265–289

¹⁰⁸Par Ahlström, “Sequences in the Implementation of lean production”, *European Management Journal*, Vol:16, Iss:3, January 1999, s:327-334

¹⁰⁹Bruun and Meffor, a.g.e., s:1

¹¹⁰ Shah and Ward, a.g.e., s:12–536

azaltmak, makinelerin kullandığı zamanı en aza indirmek için koruyucu bakım kullanmak ve kısımlar arasındaki ulaşım uzaklığını azaltmak için çalışma düzeneğini değiştirmektir.

Gereksiz unsurların başında stoklu çalışma gelmektedir.¹¹¹ Stoklu çalışmanın yol açabileceği problemlerle karşılaşmak istemeyen işletmeler “yalın üretimi” ve yalın üretimin “gereksiz unsurların elimine edilmesi prensibini” sıkı bir şekilde uygulamalıdır.

b.Çekme Sistemi: Yalın üretim içindeki materyal bir çekme sistemi aracılığıyla programlanır. Çekme sisteminde son montaj hattına kadar olan üretim için başlama noktası müşteri talebidir. Çekme sistemi, üretimin akış sürecindeki kısımları düzenler ve devam ettirir. Böylelikle müşteri isteği üretim sistemi boyunca geriye doğru geçirilir. Akış sistemini uygulamak için önceden gerekli olan iki şey; takım (grup) büyüklüğünü azaltmak ve hatasız üretimi sağlamaktır.

c.Sıfır Hata: Kalite paradoksal olarak yalın üretim sistemini hem de başarılı bir şekilde uygulamaya konulan yalın ürünü gerekli kılar. Yüksek kaliteyi elde etmek için tüm kısımlar ve ürünler başlangıçtan itibaren hatasız olmalıdırlar. Sıfır hata prensibi yalın üretim içindeki kaliteli ürünleri elde etmek için kullanılan pratikleri içerir. Yalın üretim sisteminin dikkati çeken özelliği kalite kontrolü için atanmış elemanlarının yokluğudur. Kalite güvencesi herkesin sorumluluğundadır. İşletme içinden ve ya dışından (ortaklar ve ya tedarikçiler) kaynaklanan kalite problemleri elimine edilmelidir. Kaliteyle ilişkilendirilmiş işin amacı, süreç kapasitesini yüksek seviyeye çıkarmak ve süreci kontrol etmektir. Potansiyel bir problem olduktan sonra üretilmiş parçaları teftiş etmek yerine, hataların ilk vuku bulduğu yerden önlemek için üretim süreci kontrol altında tutulur. Sistemde hataya yer bırakmamak için geliştirilen bir başka yöntem de iş standartlaşmasıdır. Yapılan tüm işler birimlerine ayrılır ve işçinin göreceği şekilde çizimler halinde panolara asılır. İşçi tüm hareketlerini standart iş prosedürüne göre yapar.Böylelikle;iş emniyeti , üretim hızı ve kalite yönünden tutarlılık sağlanır.¹¹²

d.Çok Fonksiyonlu Takımlar: Takım çalışmasının kullanımı yalın üretimde yaygındır. Takımlar sıklıkla imalat hücreleri ve süreç akışları etrafında organize olurlar. Her takım, malzeme akışının kendi kısımlarında olan tüm görevleri yapmaktan sorumludurlar. Takımlar, takım içinde birçok görevi yapabilen çok fonksiyonlu işleticiler tarafından oluşturulur. Çok fonksiyonlu işleticilerin gelişimi, geniş bir şekilde iş de uzmanlaşmayı ve kabul edilmiş bir ödül sistemini gerekli kılar. Kişisel olarak merkezileşmiş parça oran sistemi yalın üretim çerçevesinde kabul edilmez. Takımlar dolaylı görevlerden de (tedarik, bakım, kalite ve kontrol.vb.)

¹¹¹http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, Mehmet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine 1”, (Erişim: Ekim:2004)

¹¹²http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, “Yalın Yaklaşım”, (Erişim: Ekim2006)

sorumludurlar. Takımlar küçük ve bağımsızdırlar fakat aralarında etkin haberleşme ve dolayısıyla koordinasyon vardır.¹¹³ Takım çalışmasında ana amaç işletmenin tüm bölümler ve personel tarafından bir bütün olarak görülebilmesini, dolayısıyla birbirinden ayrık duran alt süreçlerden ziyade bütünleşik üst süreçlere odaklanılmasını sağlamaktır.¹¹⁴

e. Hiyerarşi Kademelerinin Azaltılması: Yalın üretim sistemi içindeki sorumluluk ve otorite sürekli olarak organizasyonun en alt seviyesine doğru itilir. Organizasyon içindeki hiyerarşi tabakalarının seviyesi sonuç olarak azaltılır. Hiyerarşik kademelerini azaltarak küçülen işletmeler, daha azla daha çok yapmayı başaran, dolayısıyla da esneklik ve dinamizm kazanan sistemlerdir.¹¹⁵

f. Takım Liderliği: Yalın üretim içindeki organizasyonel hiyerarşinin aşağı doğru itilmesiyle çok fonksiyonlu takımlar gözetim ve denetim görevlerinden sorumlu hale gelir. Takımlara transfer edilen denetleyici ve gözetimci görevler arasında en önemli olanı takım liderliği seviyesindekilerdir. Takım liderleri, disiplinli, spesifik görevleri verici patron rolüne karşı olarak, destek sağlayıcı, koç ve danışman rolündedir. Yukarıda çok fonksiyonlu takım oluşturma prensibinde bahsettiğimiz gibi takımlar genelde proje takımlarıdır. Her projenin de bir yöneticisi vardır. Bu yöneticinin adı 3M’de “Şampiyon”, Toyota’da “Shusa” ya da “başmühendistir”. Her iki halde de bu insanlar kendi ürünlerini isimleriyle birleştirirler.¹¹⁶ Proje yöneticisi yani proje takımının müşteri temelli lideri, karar verme mekanizmasının kaynağı ve haberleşme içinde bir iletici olur.¹¹⁷ Her takımın koordinatör rolünü üstlenen bir takım lideri olmalıdır. Takım lideri aynı zamanda takım üyelerinden fire olması durumunda joker rolündedir.¹¹⁸

g. Yatay Bilgi Sistemleri: Hızlı geri bildirimi ve doğruluğu hesaba katan, konuyla ilgili, karar vericilere direkt ve güvenli bilgi temin eden basit bilgi sistemidir. Bu sistemler çok fonksiyonlu takımları mümkün kılar. Daha çok Üretim sürecindeki mikro yönetimler tarafından oluşturulur. Yalın işletmenin ana amaçlarından olan israfın elimine edilmesine yardımcı olur.

h. Sürekli İyileştirmeler: Yalın üretimde mükemmellik tek amaçtır. En iyi, iyunin düşmanıdır. Sürekli iyileştirme üretim sürecini iyileştirmek için problem çözücü ve eğitilmiş çalışanları gerektirir. İşletmeler gelişmelerini sertifika (ISO 9000) gibi ya da çeşitli ödüller alınca tamamladıklarını düşünebilirler. Bugünün çok hızlı değişen çevresinde ve çevreye çok hızlı bir

¹¹³ <http://www.poppendieck.com/development.htm> , “Lean Development”, (Erişim: Ekim 2006)

¹¹⁴ http://www.ias.com.tr/erp/erp_tqm.html, Ahmet Oturgan, “Toplam Kalite Yönetimi ve ERP Hakkında”, (Erişim: Ekim 2006)

¹¹⁵ Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim. s:77

¹¹⁶ <http://www.poppendieck.com/development.htm> , “Lean Development”, (Erişim: Ekim 2006)

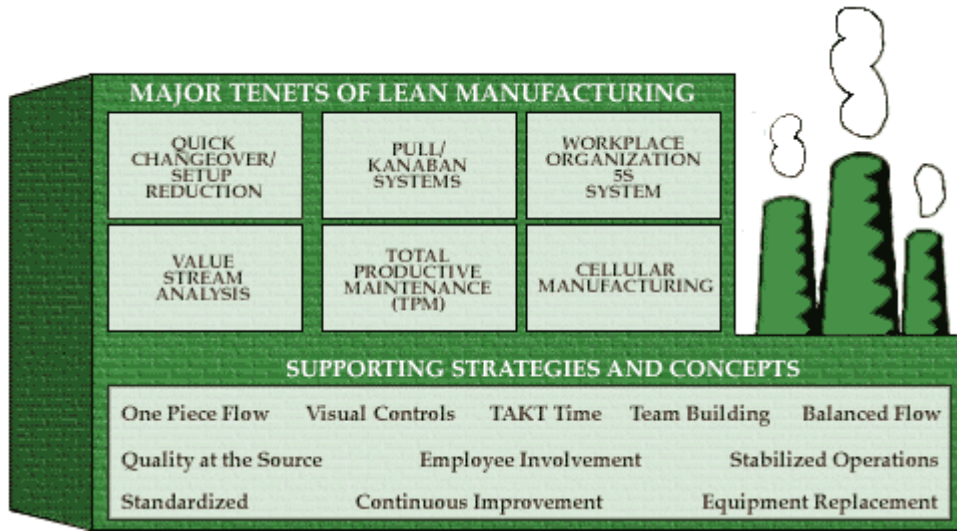
¹¹⁷ Eric Gabriel, “The Lean Approach to Project Management”, **International Journal of Project Management** Vol:15, Iss:4, 1997, s:205–209

¹¹⁸ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=98, Mehmet Özkan, “Yalın Düşünceye Giriş”,

şekilde adapte olma gerekliliği içinde bu yanlış bir düşüncedir. Asla sürekli iyileştirme prensibinden vazgeçmemek gerekmektedir. Sürekli iyileştirmenin temelinde Deming'in Planla-Uygula ve kontrol et tekniği vardır.¹¹⁹ Deming'e göre hataların çoğu insanlarla ilgili değil süreçlerle ilgilidir. Bu yüzden Deming süreçlerin iyileştirilmesine büyük önem verdi. Deming'e göre çalışanlar, yetersiz eğitim, yetersiz teçhizat, yetersiz iletişim ve gerçekçi olmayan hedeflerin bedelini ödüyordu.¹²⁰ Deming'in bu fikirlerinin aksine insana saygı göstermeden, onun fikirlerine değer vermeden sadece süreçler ve teknikler üzerinde yapılan sürekli iyileştirmeler işletme içinde çatışma ve huzursuzluklara yol açacağını savunanlar da vardı. Onlara göre hakiki, gerçek sürekli iyileştirme insana saygı olmaksızın mümkün değildi.¹²¹ İyi tanımlanmış sürekli iyileştirme araçları; kaizen, hücresel üretim, çekme sistemleri, toplam verimli bakım ve görsel faktörlerdir. Bununla birlikte çalışanlar da sürekli iyileştirme olaylarına paralel olarak kendilerini geliştirmelidirler.¹²²

1.2.4.2. Yalın Üretim Teknikleri: Yalın üretim, sürekli olarak üretimi ve süreçleri iyileşen bir organizasyon içindeki insanlarda bir kültür oluşturan, bütün bir sistem yaklaşımıdır. Bu sistem iç ve dış müşterilere odaklanmıştır. Tablo-3'de yalın üretimle ilgili süreç ve onu destekleyen stratejiler gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Yalın Üretimle İlgili Süreç ve Onu Destekleyen Stratejiler



Kaynak: www.leanconstruction.com , “Construction of Lean Machine”, (Erişim: Ocak 2007)

¹¹⁹ <http://www.poppendieck.com/lean.htm>, Mary Poppenieck, “Lean Programing”, (Erişim: Ekim 2006)

¹²⁰ Mike George, Dave Rowland and Bill Kastle, **Yalın Altı Sigma Nedir?** Çeviri: Barış Gökçer, Akbay, Simge Dağıtım, Ankara 2005 s:27

¹²¹ Emiliani, “Origins of Lean Management in America”, s:167-184

¹²² M.L. Emilliani “Continous Personal Improvement”, **Journal of Workplace Learning** , " Vol: 10, Iss: 1, 1998,s:29-38

Yalın Üretim teknikleri, süreç temelli yönetim, israfın elimine edilmesi, süreçlerde yüksek esneklik gibi araçlarla çoğu endüstriyel girişimde gerçekleşen üretimde etkililiği, talebe hızlı bir şekilde cevap verebilme kabiliyetini ve işletme genelinde esnekliğin önemli derecede artırılmasına katkıda bulunurlar.¹²³ Aynı zamanda yalın üretim teknikleri verimi, kaliteyi artırmaya, iş süreçlerindeki işi ve stokları azaltmaya ve gereksiz ürünleri üretmemeye yöneliktir. Tüm bu faaliyetlerde neticede karlılığa yol açacaktır.¹²⁴ Dünün üretim teknikleri, gecikmeleri minimize eden maliyetleri azaltan ve kaliteyi iyileştiren yalın üretim teknikleriyle yer değiştirmektedir.¹²⁵ Bu üretim teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

a.U Şeklinde Hücresel Yapılanma: Yalın üretimin yukarda ifade edilenleri gerçekleştirebilmesi için; işletme içi, her biri diğerine yakın, verimli hücrelerden oluşmuş bitişik bir U şeklinde çizgisel iş süreçleri ile dizayn edilmesi gerekir. Hücreler talebe uydurulmuş ve üretim için gereken verimliliğe müsaade ediyor olmalıdır. Farklı çalışma istasyonlarıyla ilgili görevlerin gruplandırılmasına müsaade etmek için U şeklinde sergilenmiştir. Böylelikle operasyon boyunca süren düzenli bir akış avantajı elde edilir. Hizmet üretiminde de bu düzen kullanılabilir. Hastane ya da restoran gibi fiziksel dağıtımla ilgili bir hizmetin olması durumunda U şeklinde çizgisel akış düzeni uyumlaştırılabilir.¹²⁶

Bu hücreler fabrika içinde fabrika gibidirler. Bu hücreler içinde çapraz fonksiyonlu eğitilmiş insanlar, ekip halinde çalışmaktadırlar. Bu insanların mesleklerinin çok önemi yoktur. İşlem mühendisi, satın alma planlayıcısı, materyal temin ediciler vs. hepsi hücrenin küçük birer üyesidir.¹²⁷

b.Tam Zamanında Üretim (Just in Time – JIT): JIT kazandırıcı bir strateji, felsefe, metodoloji ve bir yaklaşımdır. JIT ortaya çıktığı ilk zamanlarda ilk hedef olarak envanterin azaltılmasını vurguluyordu. Daha sonraları bir rekabet stratejisi olarak; müşterilerle daha çok ilişkiyi, müşteri isteğini daha çabuk tespit edip, müşteri isteğine hemen derhal cevap verilmesi yönünde vurgusunu değiştirdi.¹²⁸ Just-in-Time yöntemi, Japon şirketlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmayı sağlamak, kaliteyi yükseltmek, makine ve ekipmanların uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat çalışanlara yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamandan kazanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir.¹²⁹ JIT, müşterinin

¹²³ Arbos, a.g.e.. s:169

¹²⁴ Hicks, a.g.e., s:233

¹²⁵ <http://www.leanconstruction.com>, “Construction of Lean Machine”, (Erişim: Ocak 2007)

¹²⁶ Arbos, a.g.e.. s:171

¹²⁷ Richard J.Schonberger, “Japanese Production Management: An Evolution With Mixed Succes”, **Journal Operations Management**, Available Online:19 May 2006, s:1–19

¹²⁸ Schonberger, a.g.e. s:1–19

¹²⁹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, Kadir Ardıç ve Gültekin Yıldız “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, (Erişim.Ekim 2004)

istediği, ihtiyaç duyulan ürünü, en az miktarda malzeme, ekipman, işgücü ve alan kullanarak, ihtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan miktar kadar üretmek tekniğidir.

JIT sisteminin baştan sona amacı; organizasyonun verimliliğini, kalitesini ve esnekliğini sürekli olarak artırmaktır. JIT'in on tane elementi vardır. Bunlar; Odaklanmış fabrika, azaltılmış (dağıtım, yerleşim) zamanları, grup teknolojisi, toplam koruyucu bakım, çok fonksiyonlu çalışanlar, düzgün iş yükü, kanban, toplam kalite kontrol, kalite çemberleri ve JIT satın almalarıdır. JIT'in her bir elementi üretim için bazı faydalar sağlar fakat potansiyel olarak her bir elementin uygulanışı organizasyon içinde sadece belli alanları gerektirir. Buna karşılık potansiyel sinerji yaratırlar.¹³⁰ JIT, akış şeklinde üretim yapılmasının sağlanması, takt zamanı uygulamasının yerleştirilmesi, üretim temposunun talep hızına eşitlenmesi, çeken üretim sisteminin kurulması gibi prensipler üzerine kuruludur. Bunun için sadece ihtiyaç kadar üretmeli, sadece ihtiyaç kadar malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve kalitede tam istenilen yere teslim edilmesi gerekmektedir.¹³¹ JIT sistemi tüm işletmelerde uygulanabilir. Fakat her işletme kendi bünyesine (üretim-dağıtım ilişkisi) göre bir adaptasyon gerçekleştirmelidir. Kendine göre JIT pratiklerini uygulamalıdır.

c.Andon Panoları ve Kanban Kartları: Andon panoları, Japon tesislerinde, bazı bilgilerin, sonuç ve hedeflerin çalışanlara aktarılması için kullanılan ışıklı elektronik panolardır.¹³² Işıklı bir gösterge tablosu olan andon herhangi bir anormallik ya da arıza halinde bantı durdurmakta kullanılan ve üretim süreci üzerinde doğrudan denetim sağlayan, görsel kontrol aracıdır. Her şey yolunda gittiğinde andon'da yeşil ışık yanar. İşçi bant üzerinde herhangi bir düzeltme gerçekleştirmek istediğinde ve yardım gerektiğinde sarı ışık yanar. Sorunu çözmek için bantı durdurmak gerektiğinde ise, kırmızı ışık yanar.¹³³ “Kart” anlamına gelen KANBAN'ın amacı JIT'in gerçekleştirilmesini sağlamaya yardımcı olmaktır. Kanban esas olarak çeşitli iş alanları arasında en basit ve en direkt iletişim biçimidir. Kanban genellikle dikdörtgen bir zarf içerisinde muhafaza edilen bir kâğıt parçasıdır. Bu kâğıt şu iki formülle özetlenebilecek bilgileri içerir: “ne ve ne kadar üretilecek” ya da “ne, nasıl üretilcek”.¹³⁴

Toyota'da geliştirilen bu kavram, klasik seri üretimcilerin kullandığı “itme” sistemin tam karşısı olup, “itme” sisteminin üretim kontrolü için içerdiği karmaşık bilgisayar ağlarından uzak, gayet basitleştirilmiş bir bilgi iletişim sistemidir. Adından anlaşılacağı üzere, itme sisteminin

¹³⁰ Richard E.White and Victor Prybutok, “The Realtionship Between JIT Practices and Type of Production System”, **Omega**, Vol:29, Iss:2, April 2001, s:113–124

¹³¹ White and Prybutok, a.g.e., s:113–124

¹³² Womack, Jones, Roos, a.g.e., s:2

¹³³ Hüseyin Serhat Güngör, “**Yalın Yönetim ve Çelik Sanayiinde bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2001, s:5

¹³⁴ Nesime Acar, **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayını, 6.Baskı, Ankara 2003, s:85–86

mantalitesi, fabrikanın hammadde girişinden itibaren, talep göz önüne alınmadan, malların adeta itilerek işlemlerden geçirilip, fabrikanın deposuna veya satış yerlerine bolca stok yapılmasını içermektedir. Bu sistem dalgalanmalara karşı gayet büyük miktarlarda mamul stokları ve ara stoklar tutmak zorundadır.¹³⁵ Toyota Üretim Sistemi kurucularından Ohno, bu “itme” sisteminin getirdiği birçok sakıncaların yanında, stokların getirdiği büyük maliyeti de görmekteydi. Amacı alt yapısı hazır olan, geliştirmiş olduğu üretim sistemiyle, stoklardan ve onların büyük maliyetlerinden kurtulmaktır. Bu amaçla çekme sistemini ortaya koydu. “pull” (çekme) tipi üretimde bir sonraki operasyon, bir önceki operasyondan gereksinim duyduğu parçaları, gereksinim duyduğu anda ve miktarda alır. Benzer şekilde bir önceki operasyon da, bir sonraki operasyonun çektiği kadar üretir. Kanban, bu sistemi yürütmeye yarayan bir mekanizmadır.

Bu çekme sistemi tedarikçilere kadar varır. Bunun ötesinde tedarikçilerde yine kanban sistemiyle üretimlerini düzenlerler. Kanban’ın işlevlerini ve kullanım kurallarını tablo 4’de gösterebiliriz

Tablo 1.4: Kanban’ın İşlevleri ve Kullanım Kuralları.

Kanban’ın İşlevleri	Kullanım Kuralları
Sipariş fişi ya da nakliye fişi yerine geçer	Vadideki istasyonun operatörü tepedeki istasyona giderek, kanbanda belirtilen parça sayısını sipariş eder.
Üretim siparişi yerine geçer	Bir önceki süreç kanban’da belirtilen miktarda Parça üretir.
Üretim fazlasının önlenmesini sağlar	Parçalar kanban olmadan üretilemez ve taşınamaz.
Atölyede ki ürünlerin ihtiyacı karşılamasını garanti eder	Ürünlere her zaman bir kanban formu İliştirilir
Hatalı üretimi önleyerek ürünlerin kalitesini garanti eder.	Hatalı ürünler bir sonraki sürece gönderilemez Sonuç %100 hatasız üretimdir.
Sorunlar belirlenir ve depo kontrol altında tutulur.	Hassasiyet arttığında, kanban sayısı azaltılır.

Kaynak: Güngör, a.g.e.,s:7

¹³⁵ Güngör, a.g.e.,s:6

d.Jidoka (Otonomasyon): Jidoka hattı durdurma yetkisinin operatörlere verilmesi ve problemlerin kaynağının tesbit edilerek giderilmesinin sağlanması, makinalara ürettiği ürünü kontrol edebilme, bir anormallik gördüğünde otomatik durabilme ve/veya gerekli sinyalleri verebilme yeteneği kazandırılması, operatör iş gücü ile makina operasyonlarının birbirinden ayrılması, birden fazla makinanın yönetilmesinin sağlanması, bir problemle karşılaşıldığında derhal müdahale edilmesi ve böylece kök nedenin bulunmasının sağlanması gibi prensipler üzerine kuruludur.¹³⁶ Bu, kavramı Toyota yalnızca makinelerle değil, üretim bantlarına ve işçilere uyarlamıştır. Bunun anlamı işçinin herhangi bir anormallik gördüğünde tereddüt etmeden bantı durdurmasıdır. Oto-aktivasyon hatalı üretimi önlemekte ve üretim bandında ortaya çıkan tüm anormalliklerin belirlenmesini sağlamaktadır. Yalın üretimde hatalar jidoka ile önlenir.¹³⁷ Jidoka kaynağında kaliteyi sağlar. Kalitenin ortaya çıkmasında etkili olan jidokanın bir özelliği; kalite yokluğunun, kalite yetersizliğinin ortaya çıkmaması için en önemli üretim tekniğidir. Jidokanın uygulanmasında Andon Panolarının yardımı büyüktür. Herkes problemin farkında olur ve çözümü için beraber çalışılır.¹³⁸ Jidoka üretim kalitesini artırır, israfı azaltır, verimliliği artırır ve zamanında teslimatı sağlar.

e.Çok işlevli Bantlar: Üretimde akışın sürekliliğini engellemek amacıyla, Toyota'da üretim işlemleri iş sırasına göre organize edilmekte ve makinelerde aynı düzene göre yerleştirilerek çok işlevli bantlar elde edilmektedir. Çok işlevli bantlar emeğin istenen üretime daha iyi uyum sağlamasına, dolayısıyla emekten daha iyi faydalanılmasına olanak vermekte, personel israfını önlemektedir. Toyota Üretim Sisteminde üretim akışının belirlenmesi birinci derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle işçi sayısını doğrudan doğruya azaltan çok süreçli faaliyet sistemini gerçekleştirmek gereklidir. İşçi içinde bu tek bir uzmanlık alanından birkaç dalda çalışmasına olanak veren çok yönlü uzmanlık alanına geçmesi anlamına gelmektedir.¹³⁹

f.Shojinka (Talebin Esneklik Yoluyla Karşılanması): Talep değişmelerine uyum sağlamak amacıyla, atölyelerde çalışan işgücü sayısında esneklik sağlamak shojinka olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, Toyota üretim sisteminde shojinka, işgücü sayısını talepteki azalma ve artışlara paralel olarak azaltmak ya da artırmak anlamına gelmektedir ve aşağıdaki üç temel ön koşula bağlıdır:¹⁴⁰

a-Uygun tezgah yerleşim planlaması.

¹³⁶http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine 2”, (Erişim: Ekim:2004)

¹³⁷ Nasreddin Dharf ve Diğerleri “Improvement of Quality Performance in Manufacturing Organizations by Minimization of Production Defects”, **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Vol:22, Iss:5, October 2006, s:536-542

¹³⁸ Bruun, Meffor, a.g.e, s:4

¹³⁹ Güngör, a.g.e., s:8

¹⁴⁰ Acar, a.g.e., s:15-25

b-Çok yönlü ve iyi eğitilmiş işgücü; çok fonksiyonlu işgücü.

c-Standart Operasyon sıralamalarının sürekli değerlendirilmesi ve düzenli olarak revize edilmesi.

g.Takt Zamanı: Takt, Japonlar Alman uçak mühendislerinden uçak yapımını öğreniyor oldukları 1930'lu yıllarda Japonca'ya giren, Almanya'da müzik ritimlerinde kullanılan bir Almanca kelimedir. Daha sonra Japonca' da kullanılan Takt Zamanı ise; üretim ile son satışların karşılanmasıyla üretim ile müşteri arasında bağ oluşturan bir araçtır. Basit bir şekilde takt zamanı bitmiş parçaya, tüketicilerin ne sıklıkta ihtiyaç duyduğunu gösteren bir araçtır. Takt zamanı montaj hattı dizaynı, örnek süreçlerde üretim koşullarını belirlemede, materyallerin akacağı rotayı belirlemede, çözülmesi gereken problemleri belirlemede vb. kullanılır. Takt zamanı bir yalın sistemin kalp atışıdır.¹⁴¹

h.Beş Kez Neden Diye Sormak: Toyota Üretim Sisteminin bilimsel yaklaşımının temelinde, bir sorun ortaya çıktığında, beş kez “neden” diye sormak ilkesi vardır. Bu şekilde sorunun doğası belirlenmekte, nedeni ortaya konmakta ve çözüme yaklaşılmaktadır. Örneğin, duran, çalışmayan bir makinenin arızası araştırılarak, sorunun özünü anlayabilmek için beş kez neden diye sormayı ve beş kez yanıt vermeyi deneyerek şöyle bir yol takip edilebilir.

1-Makine neden durdu?

Çünkü aşırı bir yükleme oldu ve sigortası attı.

2-Neden aşırı yükleme oldu?

Çünkü yataklar yeterince yağlanmamıştı.

3-Yağlama neden yeterli değildi?

Çünkü yağ pompası iyi çalışmamıştı.

4-Yağ pompası neden iyi çalışmamıştı?

Çünkü titreşimlerden dolayı pompanın mili hasar görmüştü.

5-Neden hasar görmüştür?

Çünkü filtrajda bir hata olmuştu ve içeriye bir metal parçası kaçmıştı.

Bu örnekte olduğu gibi, “neden” sorusunu birkaç kez yenilemek bir sorunun belirlenmesinde ve çözülmesinde yardımcı olabilir. Böyle bir yol izlenmediğinde, yalnızca sigorta değiştirilecek ya da yağ pompası onarılacaktır. Böylece gerçek sorun olduğu yerde duracak ve aynı arıza aylarca tekrarlanacaktır.¹⁴²

¹⁴¹ www.poppendieck.com/pipeline.htm - 39k, “Managing the Pipeline”,(Erişim:Ekim 2006)

¹⁴² Güngör, a.g.e. s:5

1.Model Dönüş Süresinin Kısaltılması: Devasa makinelerde, zamanından önce ve ihtiyaçtan büyük lotlar halinde yapılmakta olan üretim, çok hızlı kalıp değiştirme teknikleri sayesinde, çok küçük partiler halinde, sadece müşterinin istediği kadar yapılabilir hale gelmiştir.¹⁴³ Model Dönüş Süresi (MDS), bir partinin son parçasının üretimi ile bir sonraki partinin ilk hatasız parçasının üretimi arasında geçen süredir. MDS parça, alet, edevatın toparlanması, parçaların değiştirilmesi, yerleştirilmesi ve ayarlama unsurlarından oluşur. MDS'nin kısaltılması model değişikliklerinin en az zamanda gerçekleştirilmesini sağlayan, JIT üretimin gerçekleşmesinde büyük katkısı olan bir yalın üretim tekniğidir. Daha kısa MDS, daha sık model dönüşü, daha ufak parti büyüklükleri, daha kısa geçiş süreleri, üretim için daha az stok, yüksek rekabet gücü gibi nedenlerle yapılır.¹⁴⁴

i.Eş Zamanlı Mühendislik: Tasarım ve imalat birbirinden ayrılmayan bir ikilidir. Bu iki bölümün faaliyetleri bütünleştirilmiş ve senkronize edilmiştir. Gereksiz malzeme ve sürenin elimine edilmesi için tasarım ve üreticiler ürün geliştirme süreçlerinde birlikte çalışırlar.¹⁴⁵ Eş zamanlı mühendislik son ürünün performansında artış sağlarken, teslimat zamanını ve tüm maliyetleri de azaltır.¹⁴⁶

j.Poka-Yoke (Hata Önleyici Düzenekler): Poka-Yoke kavramı Japonya'da geliştirilmiştir. İlk defa 1986 yılında Dr. Shigeo Shingo tarafından açıklanmıştır.¹⁴⁷ Poka-Yoke bir kalite kontrol tekniğidir. Hatalı ürün sayısının minimize olmasını, sıfır düzeyine çekilmesini ve böylelikle maliyetin düşürülmesini hedefler.¹⁴⁸ Poka, dikkatsizlik, dalgınlık, Yoke ise elimine edilmesi anlamına gelir. Poka-Yoke unutkanlık, dikkatsizlik, yanlış anlama, konsantrasyon eksikliği, standartların eksikliği, tecrübesizlik, boşvermek, sabotaj vb. insan faktöründen kaynaklanan durumlara karşı çeşitli, hata yapmayı önleyici ve yardımcı araç ve stratejileri kullanarak ancak daha fazla kontrol elemanına gerek duymadan, sıfır hatalı üretime ulaşmayı amaçlar. Bu amaçla ve gerekirse kullanılan tezgaha ilave mekanizmaların eklenmesine ve/veya ürün üzerinde dizayn değişikliğine gidebilir.¹⁴⁹

¹⁴³ http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp "Yalın Yaklaşım", (Erişim: Ekim 2006)

¹⁴⁴ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan, "Yalın Üretim Üzerine 2", (Erişim:Ekim:2004)

¹⁴⁵ Feray Özmen Çelikkapı, **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetim ve Teknikleri**, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1995, s:196

¹⁴⁶ <http://www.ddj.com/architect/184.415.014>, Mary Poppendieck, "Molding the Mold", (Erişim:Ekim 2006)

¹⁴⁷ http://www.kutuphanem.net/goruntule.asp?islem=goruntule&dok_no=29726, "Poka-Yoke Nedir?" (Erişim: Ekim 2007)

¹⁴⁸ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İz Düşümleri**, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı Ankara, Eylül 2003, s:59

¹⁴⁹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan, "Yalın Üretim Üzerine 2", (Erişim:Ekim:2004)

k.Sürekli Gelişme (Kaizen):Japonca'da Kai (kay) değişim, Zen (zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen de bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Bu sözcük Japonca'da sürekli gelişmeden çok sürekli gelişme isteği anlamına gelmektedir. Çünkü kaizen sadece işletmelerde kullanılması gereken bir sistem değil hayatın her anını kapsayan bir yaşam biçimi olarak algılanmaktadır. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri (prosesleri) iyileştirmek gerekir. Bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır.¹⁵⁰ Kaizen iyileştirme demektir. Dahası kaizen, iş, özel ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetidir. Bir işyerinde uygulandığında, kaizen, yöneticiler ve işçiler dâhil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir.¹⁵¹

Kaizen, geri bildirimle dayanan düzeltici bir faaliyettir. Kademeli, sürekli değişim, küçük yatırımlar, açık paylaşılabılır bilgi ve uzun vadeli etkiler sonucu daha iyiye doğru değişim anlamı taşımaktadır.¹⁵² Kaizen'in başarısının öneminden dolayı, yönetim genellikle süreçleri düzenli olarak güncelleştirir. Gerçekte kaizen olayı asla tamamlanmaz, zaman geçtikçe iyileştirmeler devam eder. Yapılan iyileştirmeleri, yöneticiler, sürekli olarak dışa açıklayarak; çalışanların moral ve motivasyonu artırabilir.¹⁵³Yalın yönetimdeki kaizen anlayışıyla birlikte liderlerin hünerlerindeki artış geleneksel yönetimle karşılaştırıldığında iki kat daha fazla olduğu görülecektir.¹⁵⁴

İ. 3M 5S Kuralı: Japonlar 3M-5S kuralını getirmişlerdir.3M istenmeyenler, 5S ise istenenlerdir. İstenmeyen 3M şunlardır:¹⁵⁵

- a.Muri: Aşırı iş yükü.
- b.Muda: İsrâf
- c.Mura: Dengesiz iş yüküdür

5S, Japonlar tarafından geliştirilen bir sistemdir. 5S deyiimi, sistemi oluşturan 5 unsurun Japonca'daki baş harflerinden kaynaklanmaktadır. 5S felsefesi etkili iş organizasyonu ve standardize edilmiş çalışma süreçlerine odaklanmıştır.5S iş çevrenizi basitleştirir, israfı ve

¹⁵⁰<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak3.html>, Süheyla Gürsözlü, “Kaizen'in Yedi Prensibi –Problem Çözme Özeti”, (Erişim:Ekim:2004)

¹⁵¹ Masaaki İmai, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Çeviri: Hazım Kantarcı, BRİSA Tic. A.Ş.Yayını, 1994, s:3

¹⁵²Gökşen, a.g.e. s.43

¹⁵³ <http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20061110&3&>, Geefrey Mika, “Kaizen Event Roles and Responsibilities”, (Erişim:Ekim 2006)

¹⁵⁴www.ingentaconnect.com/content/mcb/001.2003.00000041.00000009/art00007 2003, M.L.Emiliani, “Linking Leaders' Beliefs to Their Behaviors and Competencies”, **Management Decision**, vol: 41, Number: 9, 2003

¹⁵⁵Güngör, a.g.e. s:11

değersiz aktiviteleri azaltır, kalite, hız ve güvenliği artırır. Tamamen uygulandığında morali artırır, müşteriler üzerinde pozitif bir etki oluşturarak etkililiği artırır¹⁵⁶5S'nin unsurları aşağıda olduğu gibi sıralanmıştır.¹⁵⁷

- 1.Seiri: Sınıflandırma
- 2.Seiton: Sıralama / Düzenleme
- 3.Seiketsu: Standartlaştırma
- 4.Seiso: Silmek / Temizlemek
- 5.Shitsuke: Sahiplenmek / Disiplin

m.Toplam Verimli Bakım: Sermaye yatırımı azaltmak için mevcut cihazların çalışabilirliğini artırmayı amaçlayan bir metottur. Günümüzde yeni teknolojilerin gelişimi ve otomasyonun artışıyla bu kavramın önemi daha da artmıştır.¹⁵⁸Bakım sistemleri süreci arıza, bakım, koruyucu/önleyici bakım, kestirimci bakım, verimli bakım gibi süreçlerden geçerek, bugün toplam verimli bakım sürecine girmiştir. Toplam verimli bakımın amacı ekipman ömrünü uzatmak, üretim veya servis için fabrika ve ekipmanları optimum koşullarda tutmak ve yatırımların geri dönüşünü artırmak, acil durumlarla başa çıkma yeteneğini artırmak ve güvenliği sağlamaktır.¹⁵⁹ Toplam verimli bakım, Toyota üretim sisteminin bir elementidir. Toplam verimli bakım ekipmanlarla ilgili israfın elimine edilmesine odaklanmıştır. İşletmenin her tarafında iyileştirmeyi sağlar, hataları ve bakım maliyetlerini azaltır.¹⁶⁰Toplam verimli bakım, çalışanların (tüm birimler, yönetimden operatöre) toplam katılımı ile oluşturulur. Toplam verimli bakım sayesinde toplam ekipman verimliliği artarak, global tesis verimliliği maksimize olur, makina/teçhizatın bütün yaşam eğrisi boyunca gerek duyduğu bakım sistemleri kurulur, proses hurda oranları, tezgah ve hat duruşları, tezgah arızaları, iş kazaları azalır¹⁶¹

n.Makineler-Atölyeler Arası Senkronizasyon: Süreç bazlı hatların fonksiyonel bir biçimde kullanılabilmesi ve hattı oluşturmakta olan makinelerin bir işlemi tamamlayabilmeleri için gerekli olan sürelerin de birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu da anacak hattaki makinelerin senkronizasyonu ile gerçekleştirilebilir. Yalın üretimde stoklu çalışma (parçaların beklemesi, birikmesi) büyük bir israf olarak görüldüğü ve yalın üretim sisteminin en önemli

¹⁵⁶ <http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20060815&4&>, Tom Skaggs, “5S:Essential in Lean Manufacturing”, (Erişim:Ekim 2006)

¹⁵⁷ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=87 , Mehmet Özkan, “ 5S” (Erişim Ekim 2004)

¹⁵⁸ F.T.S.Chan ve Diğerleri, “Implementation of Total Productive Aintenance: A case Study”, **International Journal of Production Economics**, Vol:95, Iss:1, 28 January 2005, s:71–94

¹⁵⁹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine 2” (Erişim: Ekim:200)

¹⁶⁰ <http://www.mt-online.com/article/12-99view>, Robert M.Williamson, “Lean Organization Must Have Reliable Equipment”, (Erişim:Ekim 2006)

¹⁶¹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan “Yalın Üretim Üzerine 2” (Erişim:Ekim:2006)

unsuru israfı ortadan kaldırmak olduğu için; kapasitesi yüksek makinelerin “toplam iş denetimi” tekniğiyle, verimi yeterli olan düşük kapasiteli makinelere senkronizasyonu sağlanmalıdır.¹⁶²

o. Kaynakların Etkin Kullanımı: Yalın üretim kaynaklarını mümkün olduğu kadar etkin kullanarak onların israf olmasını engellemeye çalışmaktadır. Kaynakların etkin kullanımını sağlamak için birçok yöntem vardır bunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶³

- İş Etüdü
- Değer Analizi
- Pareto Analizi
- Beyin Fırtınası Yöntemi
- Neden Sonuç Analizi
- Örgüt Geliştirme

p.Kooperasyon: Son Üreticiler, tedarikçiler, ara sözleşme yapılmış işletmelerle yapılan işbirliği ile düzenlenir. Malzeme akışı ve yönetimi yeniden gözden geçirilir. Ara sözleşmeli olan işletmeler ana işletmeden destek görür. Özetle bilginin geri beslenmesi uzun dönemli ilişkilere dayanarak üretici ve diğer gruplar arasında entegrasyon sağlanır.¹⁶⁴ Tedarikçi sayısı azdır. Tedarikçiler fonksiyonlarına göre örgütlenir ve sorumlulukları gene fonksiyonlarına göre belirlenir. Örneğin otomotiv sektöründe direksiyon, elektrik sistemi, fren gibi fonksiyonel gruplar oluşturulur. Bu zincirden ana fabrikaya parçaların akışı talebin günlük gereksinimine göre gerçekleşir.

r.Etkin bir Araştırma Geliştirme Sistemine Sahip Olmak: Yapılan AR GE faaliyetleri ile yalın üretim sistemini benimseyen işletmeler çalışmalarına yön verirler. Bu faaliyetlerin neticesinde ürünlerini, teknolojilerini, bilgilerini geliştirirler.

1.2.5.Yalın Tüketim

Yalın toplumda mental enerjinin çoğu değer yaratmayan süreç adımlarını elimine etmenin yollarını bulmaya harcanır.¹⁶⁵ Bir dönem imalat sanayiindeki bütün süreçler yalın üretimle değişirken, günümüzde ise yalın düşünce sisteminin tüketime kaydırılması söz konusu olmaktadır.¹⁶⁶ Yalın tüketim, müşterinin tüketim için harcadığı zaman ve emeği minimize ederek müşterinin istediği şeyi istediği yer ve zamanda sağlayarak müşteriye tatmin eder ve işletmeye de

¹⁶² Ahmet Güler, Alper Şahin, Faruk Güney, “Yalın Üretim”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı:204 ISSN:13.002.414, Aralık 2005, s:17

¹⁶³ Ertürk, a.g.e. s:247

¹⁶⁴ Ödmen Çelikkapı, a.g.e., s:199-200

¹⁶⁵ <http://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/Lean%20Consumption.pdf>, “Lean Consumption”, (Erişim:Ekim 2007)

¹⁶⁶ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2760, Şeyma Öncel Bayıksel “Yalın Tüketimin 6 Anahtar Kuralı”, (Erişim:Ekim 2007)

birtakım faydalar sağlar. Amacı tüketimi azaltmak değil, müşteriye daha fazla sıkıntıya sokmadan istediği mal ve hizmeti temin etmektir. Bunun yolu sıkı bir şekilde entegre olmak ve tüketim süreci için bir akış şeması oluşturmaktır. Bu sadece üreticinin görevi değil, tüketici, tedarikçi, hizmet sunan herkes için birincil görevidir. Müşteri ve mal ve hizmet temin ediciler yeni bir değer yaratmak, maliyet ve zaman israfını elimine etmek için birlikte işbirliğine başlamalıdır.¹⁶⁷

Yalın düşünürler, tüketimde var olan şu sıkıntıları gördükleri için yalın tüketime yöneldiler:¹⁶⁸

1.Daha çok kanaldan elde edilebilen daha çok ürün söz konusu olunca, ürünü edinmek, kurmak, uyumlu hale getirmek, bakımını yapmak, tamir ettirmek, geliştirmek ve geri dönüşüme vermek için tüketicinin alması gereken tüketim kararları artmaktadır.

2.Bilişim teknolojisiyle kolaylaşan üretim sürecinin ve bireysel araçların sürekli artması, tüketimle üretim arasındaki sınırları belirsizleştirmiş ve böylece tüketiciden daha çok zaman talep edilmiştir.

3.Tüketicilerin asla daha çok zamanları olmaması ve bütün gelişmiş ekonomilerde aile yapısının değişmesi nedeniyle, çoğu tüketicinin kullanılacak daha az zamanı ve enerjisinin kalması.

Yukarda sayılan, var olan ve ileriki yıllarda daha da artacak olan tüketime yönelik sıkıntıları ortadan kaldırmak için yalın düşünürler şu ilkeleri geliştirmişlerdir:¹⁶⁹

- a.Ürün ve hizmetler, müşterinin problemlerini tam olarak çözmeli
- b.Müşterinin zamanını boşa harcanmamalı.
- c.Tam olarak müşterinin istediği sunulmalı.
- d.Müşterinin istediğini, istediği yerde sağlanmalı.
- e.Müşterinin istediğini, istediği zamanda temin edilmeli.
- f.Çözüm odaklı çalışılmalıdır.

Yalın tüketim ilkeleri tam olarak uygulandığında; müşterilerin tüketim problemleri çözülecek, istediklerini, istedikleri zaman ve yerde cazip fiyattan, zamanlarını israf etmeden ve sıkıntıya strese girmeden temin edebileceklerdir. Müşteriler yalın tüketimdeki rollerini çabucak

¹⁶⁷ James P.Womack, Daniel T.Jones “Lean Consumption”, **Harvard Business Review**, Vol: 83, Iss:3, March 2003,, s:58,68,

¹⁶⁸ James P.Womack, Daniel T.Jones, **Yalın Çözümler**, Çeviren: Saadet Özkal, Acar Basım ve Cilt Sanayii, İstanbul 2006, s:14

¹⁶⁹ Womack, Jones, **Yalın Çözümler**, s:17–260

öğrenecek ve üretime de bir takım katkıda bulunacaklardır. Yalın düşünce hem tüketici hem de üretici için kazan-kazan mantığıyla hareket etmektedir.¹⁷⁰

1.2.6.Yalın Ürün

Yalın ürün, “İçerisinde hiçbir kusur (hata) bulunmayan, müşterinin gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayan, gerçek talebe tam olarak uydurulmuş, kaynaklar minimum kullanılarak elde edilmiş, uygun kalitede ve talebi mümkün olduğu kadar hızlı karşılayan üründür”.¹⁷¹ Yalın ürün gelişimi, yüksek ürün seçimi ve kısaltılmış yaşam döngüsüyle çevreye meydan okumaktadır. Varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni ürünler hem teknik olarak hem de finansal olarak başarılı olmalıdırlar. Teknik başarı, müşterilerin ürünü kabul etmesi ve onaylamasıdır. Finansal başarı ise ürün dizaynı, pazarlanması, üretimi, dağıtımı, envanteri ve kara artı katkısıyla birleştirildiğinde yeterli geliri elde etme becerisi olarak ölçülür.¹⁷² Yalın ürün hem teknik hem de finansal başarıyı da elde edecek kapasiteye sahiptir. Yalın ürünü elde etmek için üründe kullanılan hammaddelerin hem kendisi hem de hammaddelerin elde ediliş şekli sürekli olarak iyileştirilmelidir. Bunlar yapıldığında ürünün işlem maliyetlerinde azalma görülecek ve ürün daha çok mükemmelliğe doğru gidecektir.¹⁷³

Yalın ürün gelişimi rekabet ortamında kesin iyileştirme ve iyiye gitme sözünü tutar. Ürün gelişiminin uygulanması; daha az mühendislik zamanını, ürünlerin mal edilebilirliğindeki (üretim sürecindeki) iyileştirmeleri, yüksek kaliteli ürünleri, üretime başlamada daha az problemi, daha hızlı pazarlamayı mümkün kılar ve tüm bunlar piyasa başarı olasılığını artırır.¹⁷⁴ Yalın ürün gelişimi birbiriyle ilişkili birçok tekniği içerir. Bu teknikler: Tedarikçilerle ilişki, karşılıklı fonksiyonel takımlar, her bir proje için çeşitli fonksiyonel açılardan entegrasyon, ağır bir şekilde takım çalışmasının kullanımı ve her bir gelişim projesinin stratejik yönetimi. Yalın ürün gelişimini destekleyen işletmeler için, sıkı bir gelişme programı, nitelikli müşteri ile yakın ilişki, yüksek derecede ehil, yetenekli mühendisler ve bunlardan en önemlisi, aktif, sürekli destekçi ve katılımcı üst yönetimdir.¹⁷⁵

¹⁷⁰Womack, Jones “Lean Consumption” s58–68

¹⁷¹Arbos, a.g.e. s:170

¹⁷² Donald J.Bawesax, Theodore P.Stank, Patrica Dougherty, “Lean Launch Managing Product Introduction Risk Through Response Based Logistics”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol:16, Iss:6, November 1999 s:557568

¹⁷³ Azuggaramurdi, M.A Parin, Lgadaleta, G Garrizo and H.P Lupin, “The Effect of Improving Material Quality on Product Quality and Operating Cost: A Comparative Study For Lean and Fatty Fish”, **Food Control**, Volume 15, Issue 7, October 2004, Pages 503–591

¹⁷⁴Christer Karlsoon and Par Ahlström, “The Diffucult Path to Lean Development”, **Journal of Product Innovation Management**, vol:13, Iss:4, July 1996, s:283–295

¹⁷⁵ Karlsoon and Ahlstrom, a.g.e., s:283-295

1.2.7.Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba göstermesiyle işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.¹⁷⁶ Organizasyon yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi, dikey organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon yapısının oluşturulması, gereksiz ve katma değer yaratmayan kademeler, fonksiyonlar ve süreçlerin kaldırılması yalın organizasyonu ifade etmektedir.¹⁷⁷

Yalın organizasyonun temelinde; “kaosu düzen ile dengeleyen” bir özellik yer almaktadır.¹⁷⁸ Organizasyon içindeki herkes, tek ve güçlü bir ses konuşarak, eş zamanlı ritimde birbirlerine yakın oturarak bir botun içinde yer alan insanlar gibi bir kürekle işletmedeki yalın vücudu meydana getirmeye çalışırlar.¹⁷⁹ Diğer bir ifadeyle yalın organizasyonda insanlar tekerleğin milleri gibi atanırlar. Yalın organizasyonlar hem hatalara daha çabuk cevap verebilmekte, onları kaynağında düzeltmekte hem de müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilmektedir.¹⁸⁰ Yalın organizasyonlar çevre koşullarındaki hızlı değişimlere tepki göstermede ve matriks benzeri yöntemler sonucu oluşan belirsizliğin neden olduğu sorunların üstesinde gelmede son derece başarılıdırlar.¹⁸¹

Yalın Organizasyon kavramı, yalın üretim kavramı gibi son günlerde çok kullanılan bir kavramdır. Üretimin yalınlığına bağlı olarak organizasyonda yalın olmalıdır. Zaten yalın organizasyon yada yalın üretim kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak mümkün değildir. Yalın organizasyon, yalın girişimle başlayan, içinde yalın üretimin yapıldığı ve yönetim sürecinde yalın yönetimin hakim olduğu bir yapıdır. Yalın organizasyonların yönetiminde; orta kademe yöneticileri elimine edilerek hiyerarşi basamakları azaltılır, hiyerarşi basitleştirilir, karar verme otoritesi merkezilikten çıkartılır, yüksek performanslı insan ilişkileri yönetimi uygulanır. Tüm bu bütünleyici pratiklerin eş zamanlı olarak uygulanmasıyla sinerjik bir etki oluşur ve firmanın performansı katlanarak artar.¹⁸² Yalın organizasyonların tabanında daha az yönetici, daha fazla eylemci vardır.¹⁸³

¹⁷⁶Womack, Jones, “From Lean Production to the Lean Enterprise”, s:94–95

¹⁷⁷ http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf, Coşkun Can Aktan, “Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler” (Erişim:Ekim 2007)

¹⁷⁸R.A.Jenner, “Dissipative Enterprises, Chaos and Principles of Lean Organizations” **Omega**, Vol:26, Iss:3, June 1998, s:397–407

¹⁷⁹ http://www.icms.net/lean_not_little.htm, Tom Pryor, “Lean Does Not Mean Little”, (Erişim:Ekim 2006)

¹⁸⁰ <http://www.poppendieck.com/pipeline.htm>, “Managing the Pipeline”, (Erişim: Ekim 2006)

¹⁸¹ Thomas J. Peters, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çeviri: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1995, s:420

¹⁸² <http://www.econ.uniurb.it/siepi/dec03/papers/colombo.pdf>, Massimo G.Golombo, Marco Delmastro, “Lean Organization, High Performance, Work Practices Profitability:Evidence From Panel Data”, (Erişim:Ekim 2006)

Yalın organizasyon yaklaşımı, yalın üretimdeki geri dönen yatırımın sağlanmasında kritik ihtiyaçtır. Yalın organizasyonun başarısının temelinde, esnekliğin sağlanması ve üretim işlemleri, birleşik ürün kontrol ve yönetimi ile sağlanan kaynakların uygun kullanılabilme kapasitesi yatmaktadır.¹⁸⁴Yalın organizasyonun amacı, işletmenin kaynaklarını değer akım sistemine etkili bir şekilde yerleştirilmesini sağlamaktır.¹⁸⁵Yalın üretim sisteminin, çeşitli türde ve seviyede üretimi gerçekleştirmesi için işgücü ve işyerinin esnek bir şekilde organize olması gerekir. İşgücünün esnek organizasyonu ya sayısal olarak ya da fonksiyonel olarak gerçekleştirilebilir. Sayısal esneklik geçici veya part-time işçi çalıştırılması ile mümkün olur. Fonksiyonel esneklik ise iş rotasyonu ile sağlanır. Yalın organizasyonlar da yapılan işgücünün fonksiyonel olarak esnek yapılanmasıdır.¹⁸⁶Yalın organizasyon yaklaşımında iki temel unsurun dikkatle kontrol edilmesi gerekir ki bunlar; koruma ve iyileştirme. Koruma, organizasyonun işleyişinin ortaya konan kural ve prosedürler ile disiplin altına alınması ve bir standart haline getirilmesi ile ilgilidir. İyileştirme ise yenilik gibi sıçrama ya da **kaizen** gibi kademeli iyileştirme yöntemleri ile mevcut işleyişin geliştirilmesini ifade eder.¹⁸⁷Yalın Organizasyonun özellikleri şunlardır; Yalın organizasyon her yerde uygulanabilir, her ülkede uygulanabilir, her işyerinde uygulanabilir, her yere transfer edilebilir¹⁸⁸

Yalın üretimde kullanılacak yalın organizasyon yapıları; dünya çapında, verimliliğin yükseltilmesi, dolaşım ve gelişim sürecinin kısaltılması, kalitenin iyileştirilmesini hedef almaktadır.¹⁸⁹Yıllar boyunca, üreticiler onlar için bir pazar oluşturacağı önceden tahmin edilen ürünleri üretmişlerdir. İşlemler, ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere envanterleri stoklama meylinde ve önceden tahmin edilen satışlar doğrultusunda yürütülmekteydi. Yalın üretimdeki anahtar farklılık, üretimin gerçek müşteri talebi yönünde sürdürülmesi gerektiği kavramı üzerine temellenmiş olmasıdır..Piyasalara itilmiş ürün yerine, müşteri talebine çabucak cevap verecek ürünleri sunulmasıdır..Yalın organizasyonlar, seri üreticilerden daha hızlı mal/hizmetleri piyasaya getirmeye ve yüksek kalitede üretmeye yeteneklidir.Bir yalın organizasyon, kitle üretim organizasyonu ile karşılaştırıldığında; envanterin yarı maliyetinde, yarı zaman ve yerde, iki kat daha kaliteli ürünü iki defa daha fazla miktarda üretebilir.

¹⁸³ Peters, a.g.e., s:424

¹⁸⁴ G.M. Accacia ve Diğerleri, “Pilot CIM Implementation for Lean Engineering Experimentation”, **Computer Integrated Manufacturing Systems**, Vol:8, Iss:3, August 1995 s:185–192

¹⁸⁵ Toyohiro Koro, **Strategy and Structure of Japanese Enterprises**, The Macmillian Press LTD, Hong KONG 1984, s:47

¹⁸⁶ Manuele P.Perez, Angel M.Sanchez, “Lean Production and Supplier Relations: A Survey Of Practices in The Aragonese Automotive Industry”, **Technovation**, Vol:20, Iss:12, December 2000,s:665-

¹⁸⁷ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, a.g.e. s:56

¹⁸⁸ Hamdi zelikel, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, Haziran 1994, s.86

¹⁸⁹ Horst Wildemann, “Lean-Management: Stragien Zur Realisierung Schlanker Strukturen in Der Produktion”, **Erzmetall**, Cilt:46, sayı:9, s:523–524

.Tablo 5’de, seri üretim ve yalın üretim organizasyonlarına ait tüm özellikler gösterilmektedir.

Tablo 1.5: Seri Üretim Organizasyonuna ve Yalın Üretim Organizasyonuna Ait Karakteristikler

	Geleneksel Kitle Üretim Organizasyonu	Yalın Üretim organizasyonu
İşletme Stratejisi	Tek olmayan teknoloji ve sabit ürün dizaynlarının istismarı üzerine odaklanmış aşırı üretim ve ürün stratejisi	Tanımlayıcı ve kullanımı yayıcı rekabet avantajları üzerine odaklanmış müşteri odaklı strateji
Müşteri Tatmini	İstatistiksel açıdan kabul edilebilir seviyelerde mühendislerin istedikleri miktarlarda yapılacak ürünü yapar ve kullanılmayan envanterin maliyetini satış fiyatlarına yansıtır.	Müşterinin istekleri sıfır hatayla, istediği zamanda ve sadece sipariş verdiği miktarda yapılır.
Liderlik	Yönetimsel emirlerle liderlik	Vizyonlu ve geniş katılımcı liderlik
Organizasyon	Emirlerin aşağı doğru akışında cesaretli buna karşın aşağıdan yukarı doğru giden ve hataları içeren hayati bilginin gönderilişinde cesaretsizliği öngören hiyerarşik bir yapı.	Girişimciliği ve inisiyatifi teşvik eden, işletme hatalarını içeren bilgilerin aşağıdan yukarıya doğru akışını cesaretlendiren yassı bir yapıdır.
Dış İlişkiler	Fiyatlar üzerine odaklı	Uzun dönemli ilişkiler üzerine odaklı
Bilgi Yönetimi	Özet raporlara dayalı zayıf bilgi yönetimi	Tüm çalışanlar tarafından kullanılabilen, devam ettirilebilen, görsel kontrol sistemlerine dayalı zengin bilgi sistemi
Kültür	Sadakat ve itaat kültürü, soğutucu ve iş çekişmesine yönelik alt kültür	İnsan kaynaklarının uzun dönemli gelişmesine dayalı, ahenkli kültür.
Üretim	Büyük ölçekli makineler, fonksiyonel iş dizaynı, minimal yetenek, uzun üretim akışları, büyük ölçekli envanterler	Küçük ölçekli makineler, hücre tipi iş dizaynı, çok yönlü yetenek, parça akışı ve sıfır envanter
Operasyonel Kapasiteler	Aşırı iş bölümüne yönelik sönük, aptalca araçlar ve problem çözmede kabiliyetsizlik	İşlerin standardize edilmesine yönelik zekice araçlar ve güçlü problem tanımlama ve çözme yeteneği
Bakım	Uzman bakıcılarla bakım	Üretim, bakım ve mühendislik tarafından ekip yönetimi
Mühendislik	Müşterilerden çok az veri alan, üretim realitelerine çok az dikkat eden zekilikten uzak bir model	Müşterilerden gelen yüksek verilerle, ürün süreçleri ve üretim süreç dizaynında uyumluluk gösteren takım temelli model

Kaynak:http://www.mamtc.com/lean/intro_trad.asp, “Overall Organizational Characteristics”, (Erişim:Ekim 2006)

1.2.7.1.Yalın Organizasyon Prensipleri: Yalın organizasyonlar değer akımının mümkün olduğu kadar optimum akmasını sağlamak ve müşteriye maksimum hizmeti sunmak amacıyla bazı prensipler dahilinde organize olurlar. Yalın Organizasyon Prensipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁹⁰:

- 1-Takım ruhu hâkimdir
- 2-Müşteri tarafından yönlendirilir
- 3-Yatay bir organizasyondur
- 4-Doğrudan ve sağlıklı haberleşme gerektirir.
- 5-Yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır
- 6-Değişiklik özelliğine sahiptir
- 7-Disiplin gerektirir
- 8-Basitleştirilmiş görsel bir yapıdır

1.2.7.2.Yalın Organizasyonda Kullanılan Araçlar (Stratejiler):Yalın organizasyon yapısını elde etmek için bir takım stratejiler kullanmak gerekmektedir. Aşağıda bu stratejiler kısaca açıklanmaktadır.

1.2.7.2.1.Küçülme: Bugünün yüksek rekabet piyasasında yaşamak için birçok firma organizasyonel şekil ve pratiklerinde değişiklikler başlatıyor. Bu bağlamda işletmeler, çok sayıda fabrika ve eleman sahibi olmanın sakıncalarını görüp, hareket yeteneği daha fazla olan, esnek, çevreye daha rahat ayak uydurabilen, maliyetleri az olan küçülmüş organizasyonlara doğru gidiyor.¹⁹¹

Aslında küçülme uygulaması sonuç olarak bir işletmede daha az mevki ve daha az çalışanla sonuçlansa da, bu uygulamalar başka başlıklar altında da mevcuttur ve küçülme kavramı ile karıştırılmamalıdır. Küçülme ile eş anlamlı olarak kullanılan işletme uygulamalarından bazıları şunlardır; Yeniden dengeleme, reorganizasyon, sıkıştırma yeniden inşa etme, doğru ölçeği bulma, büzülme, yenileme, incelme, eleman çıkarma, yeniden ölçekleme. Bütün bu kavramların uygulanması işletmelerin küçülmesi ile sonuçlansa da küçülme kavramı felsefesi itibari ile diğerlerinden farklıdır.¹⁹²1990'lı yıllarda gözlemlenen küçülme ve sadeleşme eğilimlerini, Kanadalı yönetim bilimci H.Mintzberg, “yenilikçi örgütlere geçiş” olarak

¹⁹⁰ Özçelikel, a.g.e. s:85–90

¹⁹¹ Jeffrey E.Lewin, “An Empirical Investigation of the Effects of Downsizing on Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Business Research**, Vol:56, Iss:4, April 2003, s:283–293

¹⁹² <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=268>, Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram:Kıyaslama ve Küçülme”, (Erişim:Eylül 2007)

değerlendirmektedir. Yenilikçi örgüt, “esnek biçimde çalışan, organik, müşterilerinin ihtiyaçlarına doğrudan tatmin getiren, cevap veren yapılardır.”¹⁹³

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sayesinde personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmalarıdır.¹⁹⁴ Bu anlamda bir örgütsel küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarında bir küçülme söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedirler. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat outsourcing artırılarak eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir. Ancak küçülme olayı bünyesinde bir takım sorunları da taşımaktadır. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Küçülme işlemini yaparken insan kaynakları danışmanlarından yardım almak, kalan çalışanların korkularını azaltmak, moral ve üretkenliği korumak amacıyla bir takım eğitimler vermek oldukça yararlı olacaktır.¹⁹⁵

Yukarda sayılan olumsuz durumlar personelde olduğu kadar üst ve orta düzey yöneticilerde de görülmektedir. Küçülmeyle birlikte, her iki yönetici grubunda iş kaybı tehdidi algılanması oluşmaktadır. Buna bağlı olarak düşük iş performansı ve sağlık septomlarında artış görülmektedir. Yöneticilerin, küçülme esnasında stres yönetimiyle ilgilendikleri saptanmıştır.¹⁹⁶ Yalın yönetimdeki küçülme, personele aşırı iş yükü getirmez. İş yükünü dengeli hale getirerek israfı önler Küçülme sadece personel sayısının azaltılması olarak algılanırsa çok yanlış sonuçlar doğurur. Yalın yönetimde küçülme, hantallıktan uzak, gereksiz olan tüm süreçlerin, materyallerin, insanların uzaklaştırılması anlamındadır.¹⁹⁷ Yalın organizasyonların küçüklük içinde büyük bir çeşitlilik sunabilme kabiliyeti vardır. Bu durum esneklik ve verimliliği de artırır.¹⁹⁸

¹⁹³ Düren, **2000’Lİ Yıllarda Yönetim**, s:74

¹⁹⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, Mart 2001, s:350

¹⁹⁵ Ali Soylu, “**Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**.”, Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2002 s:120

¹⁹⁶ Marjorie Armstrong-Stassen, “Coping With Downsizing: A Comparison of Executive-Level and Middle Manager”, **International Journal of Stress Management**, Vol:12, Iss:2, May 2005, s: 117–141

¹⁹⁷ Womack, Jones “Yalın Düşünce” s.361–362

¹⁹⁸ Matthias Holweg, “The Genealogy of Lean Production”, **Journal of Operations Management**, Vol 25, Iss:2, March 2007, s:420–437

1.2.7.2.2.Değişim Mühendisliği: 1990’larda literatüre giren değişim mühendisliğine göre yapılması gereken, bölümler ya da organizasyonlar üzerine değil, temel iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi yönünde yoğunlaşmaktır. Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın önemli performans göstergelerinde çarpıcı gelişmeler kaydetmek amacıyla kullanılacak yöntem, eski kitle üretimi dönemindeki bilgilerin unutulup, işin şu anda, en iyi ve nasıl yapılacağını öğrenmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sürecin “nasıl” yapılacağı sorusunun, süreç hakkındaki “ne” ve “neden” sorularından daha ön plana çıkmamasına gayret etmektir. Gerekirse süreçlerin yeniden düzenlenmesi (süreçlerin revizyonu, iptali ya da yeni süreçlerin ortaya çıkarılması) bu yönetim anlayışının temelidir.¹⁹⁹

Değişim mühendisliği yaklaşımı değişimin değişmez veri olarak kabul edilmesi, esneklik, yakınlaşma ve projektif olma stratejilerini destekleyen felsefe üzerine kuruludur.²⁰⁰ Değişim mühendisliği, performansta belirgin iyileştirmeler elde etmek için, modern bilgi teknolojilerini kullanarak, iş süreçlerini yeniden tasarımılamak olarak tanımlanabilir.²⁰¹ Değişim mühendisliği stratejisinde süreç önemli bir kavram olarak görünmektedir. Bu açıdan sürecin tanımlanmasında yarar vardır. Süreç, bir takım girdilerin bir işleme tabi tutularak çıktılara dönüştürülmesi olgusudur. Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir.²⁰²

Değişim Mühendisliğini gerekli kılan üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: müşteri, rekabet ve değişimdir.²⁰³

Değişim mühendisliği oldukça radikal bir yapılanma sürecidir. Değişim mühendisliği deyim yerindeyse “her şeye yeniden başlamaktır”.Bu yaklaşım var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapıp, temel yapıyı aynı bırakmak demek değildir. Değişim mühendisliği önceden belirlenmiş olan prosedürleri bir yana bırakıp şirketin ürün ya da hizmetlerin oluşturulması ve müşteriye değer olarak sunulması için gerekli olan işlere en başından bakmak anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliğinin temel yaklaşımı olan değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılması işlemi, yalın yaklaşımında çok önem verdiği konulardan bir tanesidir. Bu açıdan yalın yaklaşımın, değişim mühendisliği stratejisinden belirli noktalarda

¹⁹⁹http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, Mehmet Özkan, “Stratejik Yönetim Yaklaşımları”, (Erişim:Ekim 2004)

²⁰⁰ Düren, **200’li yıllarda Yönetim**. s:244

²⁰¹ Ashok Rao ve Diğerleri, **Total Quality Managemenet, A Cross Functional Perspective, Printed: Phoneix** Colour, United States Of America, 1996, s:532–535

²⁰² Rıdvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, MPM Yayınları, 3.Baskı, Ankara 2003, s:10

²⁰³<http://www.isgucdergi.org/>, Yelda Özkan, “Değişim Mühendisliği”, cilt:6, sayı:2 (Erişim:Ekim 2006)

yararlanmaktadır.²⁰⁴Yalın yaklaşımda değişim mühendisliğinin kullanmasındaki amaç, süreçleri yeniden dizayn ederek basit bir yapı oluşturmak ve israfı elimine etmektir.²⁰⁵

1.2.7.2.3.Dış Kaynaklardan Yararlanma: İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; “core competence”veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışında başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Öz yetenek ve beceri, yani bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisi de işletme içinde yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır.²⁰⁶Dış kaynak kullanımının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.²⁰⁷

1.Dış kaynak kullanımı finansal kaynakların optimum verimlilikte kullanılmasını sağlayan bir tekniktir.

2.Dış kaynak kullanımı uzun vadeli bir yönetim stratejisidir.

3.Dış kaynak kullanımı iş kaybı anlamına gelmemektedir.

4.Dış kaynak kullanımı temel yetkinlik alanlarına odaklanmadır.

Organizasyonun bazı kaynaklarının dış kaynak kullanımına açılmasında dikkate alınması gereken birkaç konu vardır. Bunlar kısaca; ölçek ekonomisi, dış kaynak yapanın uzmanlığı, kaynakların dışa kullandırılmasıyla elde edilecek kısa ve uzun dönmeli finansal üstünlükler, fonksiyonu yönetmede yetersizlikler, stratejik yaklaşımda yeni düzenlemeler ve öz yetkinliklere odaklanma ihtiyacı olarak sayılabilir.²⁰⁸ Günümüzde imalat faaliyetlerinden, tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklâm, yemek, taşıma, halkla ilişkiler ve ar-ge’ye kadar pek çok faaliyet alanı artık dış kaynağa aktarılmaktadır. Örneğin, Boeing’in üçüncü büyük ticari uçağı olan Boeing 767’nin üretimini, içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi Japon İmalatçıların bulunduğu bir konsorsiyoma outsource etmiştir²⁰⁹

Dış kaynaklardan yararlanma kısaca, işletmelerin gittikçe artan bir biçimde, “yalnızca sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak” istemelerinden dolayı, temel yeteneklerini kullanmadıkları işleri organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma işlemidir.

²⁰⁴ Soylu, a.g.e. s:124

²⁰⁵ .Schonberger, a.g.e. s:1-19

²⁰⁶ Koçel, s:315

²⁰⁷ Hasan Gül, “Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler”, **Balıkesir Üniv. Bandırma İk. Ve İd. Bil. Fak. Akademik Fener Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2005, s:118-136

²⁰⁸ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, 1.Baskı, Şubat 2002, s.197-216

²⁰⁹ Gül, a.g.e. s:118-136

İşletmeler bu sistemi kullanarak kaynak tasarrufu yapmakta, küçük ve yalın bir yapıya sahip olarak çok iyi bildikleri işler üzerine yoğunlaşabilmektedir.²¹⁰

1.2.7.2.4.Öğrenen Organizasyonlar: Hızlı teknolojik ve ekonomik değişimler nedeniyle organizasyonlar son derece karmaşık bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Ulusal ve uluslararası stratejik birlik ve katılımlarla kurumsal değişimin baş döndürücü bir hızla arttığı günümüzde “öğrenme” çok kritik bir biçimde öneme haiz duruma gelmiştir.²¹¹ Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü temelde tün insanlar öğrenen kişilerdir. Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü öğrenmek hem insanın doğasında vardır, hem de insan öğrenmeyi sever. Çoğu insan bir ara büyük bir takımın olağandışı bir şekilde birlikte iş görmüş bir insan grubunun parçası olmuştur. Bir grup insan birbirine güvenmiş, birbirlerinin güçlerini bütünlemiş ve birbirlerinin sınırlılıklarını gidermiş, bireysel amaçlardan daha geniş olan ortak amaçlara sahip olmuş ve olağanüstü sonuçlar elde etmiştir. Büyük takım içinde yaşanan olay bir öğrenen organizasyon deneyimidir.²¹²

Öğrenen organizasyon, yani öğrenmeyi öğrenmiş organizasyon şu şekilde tanımlanabilir: Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma davranışlarını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip olan organizasyondur.²¹³ Öğrenen örgütün ana felsefesi; “sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılığı gerektirir” anlayışına dayanmaktadır. Değişen çevreye uyumda örgütün öğrenme yeteneğinin canlı tutulması çok önemlidir. Öğrenme sürecini yaymak, onu kişi ve takım çalışmalarına yerleştirerek; örgütün stratejisini yapısını ve kültürünü bir öğrenme sistemine dönüştürmek öğrenen örgütlerin tanımını oluşturmaktadır.²¹⁴

Öğrenen organizasyon, olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur.²¹⁵ Öğrenen organizasyonda öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmakta ve çalışanların alanlarıyla ilgili teknolojik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Öğrenen organizasyon modelinde bilgi transferini gerçekleştirmenin en etkili

²¹⁰ Ezgi Civek, Önder Belgin ve Şakir Karakaya, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Firma Seçimi” **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, sayı:200, Ağustos 2005, s:6

²¹¹ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Öğrenme**, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, Kasım 2001, s:115

²¹² Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin”Öğrenen Organizasyon Düşünüü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul,Ocak 2004, s:5

²¹³ Düren, a.g.e. s:142

²¹⁴ Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000 s:45

²¹⁵ <http://www.bilgi.8k.com/2000/coskun.pdf>, Recai Coşkun “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş:Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”, (Erişim:Ekim 2007)

yöntemi “personel rotasyon programlarıdır”.²¹⁶Öğrenen Organizasyon kavramı; çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedecektir.²¹⁷Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir. Watson ve Marsick öğrenen örgüt olma özelliklerini yedi ana başlıkta toplamışlardır. Tablo 6’da Watson ve Marsick’in geliştirdiği öğrenen Örgüt Modeli verilmiştir.²¹⁸

²¹⁶ Öğüt, a.g.e. s:116

²¹⁷ Koçel, a.g.e. s:354

²¹⁸ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003. Füsün Bulutlar, “Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerine Etkileri” (Erişim: Haziran2007)

Tablo 1.6: Watson ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli

Yapılması Gerekenler	Tanımları
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak	Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyalogu ve Soru Sormayı Desteklemek	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirimi ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmaları beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur
Ortak bir Vizyon için Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşit olarak dağıtılır
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler; örgütün toplumla bağı vardır
Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar

Kaynak:http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003. Füsun Bulutlar, "Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerine Etkileri" (Erişim: Haziran2007)

Nasıl bir kişi “ben aydınlanmış bir insanım” diyemezse, bir işletme de “biz öğrenmiş bir organizasyonuz” da diyemez. Ne kadar çok öğrenirseniz o kadar çok bilinçsizliğinizin farkına varırsınız. Kısacası, bir şirket sürekli bir mükemmelliğe ulaşmış olma anlamında “mükemmel” olamaz, devamlı öğrenme disiplinlerini uygulama, iyiye veya kötüye gitme durumunda olacaktır.²¹⁹ Bireyler, gruplar ve örgütler için tek-etaplı, çift-etaplı ve üç-etaplı öğrenmeden söz edilebilir Tek-etaplı öğrenmede örgüt üyeleri aksaklığı belirler, önlem alırlar ve aksaklığı düzeltirler. Burada istenilen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkın giderilmesi söz konusudur. Tek-etaplı öğrenmede kişiler hedeflerine ulaşmak için yaklaşımlarını değiştirirler. Ancak bu aşamada örgütün değer ve politikalarında herhangi bir değişiklik olmaz. Çift-etaplı öğrenmede ise, sadece davranışlar değişmekle kalmaz, kişiler zihinsel modelleri de sorguladıkları için, örgütün değer sistemleri ve bilgi yapısında değişiklikler meydana gelmesi söz konusudur. Üç-etaplı öğrenmede ise kişilerin değer yargılarının ötesinde, sosyal çevre veya gelenek sistemleri sorgulanır.²²⁰

Yukarda ki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi öğrenen organizasyonlar yalın organizasyon yapısı içinde kullanım alanı bulunan yapılardır. Öğrenen organizasyon, yalın organizasyonun oluşmasını sağlayan ve organizasyon yapısının yalınlık konusunda daha ileriye gitmesini sağlayan bir araçtır.

1.2.7.2.5.Sanallık ve Sanal Organizasyonlar: Sanal organizasyon kavramı, dağınık olan tedarikçi, ortak ve iş arkadaşlarının merkezi bir database’den bilgilerin çekilerek elektronik haberleşmenin gerçekleşmesini ve işlerin paylaşılmasının mümkün kılınmasıyla 1990 lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır.²²¹ Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur.²²²

Upton ve Mc.Afee, sanal organizasyonu, “herhangi bir yerleşik alan olmaksızın, esnek ve pahalıya mal olmadan kurulabilen, bir elektronik ağla birbirine bağlı olan, bu ağlarla

²¹⁹ Senge, a.g.e. s:19

²²⁰ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003. Füsün Bulutlar, “Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerine Etkileri” (Erişim: Haziran2007)

²²¹ Seung Heon Han, Kyung Ho Chin and Jin Chae, “Evaluation of CITIS as a Collaborative Virtual Organization for Construction Project Management”, **Automation in Construction**, Vol:16, Iss.2, March 2007, s:199–211

²²² Koçel, a.g.e. s:363

yapılacağı en iyisini yapan yüzlerce fabrikadan oluşan organizasyon” olarak tanımlamaktadırlar. Sanal organizasyonlar, sanal girişim, sanal şirket, sanal işletme, sanal fabrika olarak farklı isimlerle tanımlanmasına rağmen aynı işleyişe sahiptirler.²²³

Organizasyonlarda sanal hale gelme çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunalar: stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, outsourcing kontratları, informal bazdaki yardımlaşma gayretleri sanallaşmaya doğru gidişin örnekleri olarak kabul edilebilir.²²⁴ Sanal ortamda çalışma, organizasyonlarda hem kademe sayısının azalması hem de çalışanların daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmesi (empowerment) ile sonuçlanacaktır. Buna ek olarak tüm çalışanlar iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanmak konularında sürekli bir eğitim içinde olacaklardır. Sanal organizasyonlar cevap yeteneği, uyum yeteneği yüksek olan organizasyonlardır. Böylelikle müşteri taleplerine en kısa sürede cevap verebilmektedirler Yalın örgütlenmenin özelliklerinden olan esneklik özelliği sanal organizasyonlarda oldukça mevcuttur.

Yeniçağın, yeni organizasyon biçimi olarak nitelenen sanal organizasyonlar, yer ve zaman açısından bağımsız çalışan elemanların internet düzleminde gerçekleştirecekleri iletişime dayanmaktadır.²²⁵ Yalın girişim, yalın üretim, yalın organizasyon, yalın yönetim tüm bunların yürürlüğe konmasında internet bir kolaylaştırıcıdır. İnternet ve bunlar arasında bir sinerji mevcuttur. İnternet aracılığıyla; çekme yaklaşımı ve kanban üretim kontrolü, envanter azaltılması, çabucak sipariş verme ve siparişleri derhal yerine getirme, kaynağında kalite, tedarikçilerle koordinasyon, takım çalışması ve katılım, iyileşmede devamlılık gibi yalın üretim ve yalın yönetimin temel ilkelerinin uygulanması kolaylaşır.²²⁶ İnternet aynı zamanda pazara giriş ve çıkış engelleri çok düşük olan maliyetsiz bir ortam oluşturur. Aracıların ve bayilerin gücünü azaltıp, müşteriyi daha güçlü kılar.²²⁷

1.2.7.2.6.Tedarik Zinciri Yönetimi: Bilgi çağı organizasyonlarında bir diğer yönetim uygulaması “partnership” ortaklıklardır. Burada sözü edilen ortaklık hukuki anlamda olmayıp, değişik mekânlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır. Söz konusu ortaklık; artan rekabet ve küreselleşme sonucu, işletmelerin kendi tedarikçilerini (supplier) bir ortak olarak görmeleri,

²²³Han, Chin and Chae, a.g.e. s:199–211

²²⁴Koçel, a.g.e. s:365

²²⁵Öğüt, a.g.e. s:117

²²⁶Bruun and Meffor, a.g.e. s:1–14

²²⁷http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=21, Tanju Argun, “Sanal Pazarlama”, (Erişim Ekim 2006)

yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmaya çalışmaları hususudur. Buradaki ortaklık *kazan-kazan* prensibi dâhilinde şekillenmiştir.²²⁸

Yalın tedarik zinciri, küresel kapasiteyi maksimize etmeyi ve yüksek kaliteli malları elde etmek için icap eden hizmetleri sağlamayı hedefler. Tedarik zincirinin amacı; Yalın örgüt çerçevesinde en uçtaki tedarikçiden en sondaki müşteriye kadar olan akışı koordine ve standardize edecek ve kaliteyi garanti altına alacak tarzda bir iletişim, koordinasyon ve kontrol sağlama amacı vardır.²²⁹ Yalın bir tedarik zinciri; disiplinli metotları, büyümeye yönelik olarak müşterileri kesinleştirmek için gerekli araçları ve katkı sağlayacak faktörleri, işbirliğine dayalı planlamayla ticari ortaklarla bağlantıyı, yaygın girişim kapasitesini, arz ve talebin karşılanmasının en uygun biçimde yapılmasını, en son müşterinin faydasına yönelik olarak bir tedarik zincirinde olması gereken yetenekleri ve stratejik tedarikçilerle entegrasyonu sağlamalıdır. Yalın tedarik zinciri en son müşteri talebinin düzenli hale gelmesine izin veren, belirli zamanlarda özel talep gereksinimleri üzerine temellenmiş, fiziksel mal varlıklarının ve bilginin aşağı yada yukarı doğru akışının eş zamanlı hale getirildiği yerdir.²³⁰ Tedarikçilerle olan entegrasyon üretim problemlerinin azalmasına, maliyetlerin düşmesine, rekabet gücünün artmasına sebep olur.²³¹

Yalın üretim ve yönetimi ortaya çıkaran Toyota için tedarikçi bir ortaktır. Bu ortaklığın temeli otomobilin her aşamasında hedef maliyettir. Bu tüm kalıpları içeren tüm gelişim aktivitelerini hedef maliyete dönüştürür. US firmaları her bir komponent için hedef maliyete sahiptir ve yapılabilirliği olsun olmasın maliyetleri tedarikçilere empoze etmeye meyillidirler. Bu kazan-kayıp ilişkisi olarak tanımlanabilir. Toyota ise tam tersine maliyetleri tedarikçilere yıkmaya meyilli olmadığı gibi ortakların hedeflerinin gerçekleşmesi için yardımcı olur. Bir şeyler yanlış giderse ve hedefler tutturulamazsa, Toyota, dengeli bir tarzda problemi paylaşır. Kazan-kazan çevresinde şeffaflık hakimdir.²³² Yalın sistem içindeki perakendeciler, tedarikçilerle birlikte satış bilgileri konusunda sürekli işbirliği yaparlar. Böylelikle müşteri zevklerindeki değişimden kaynaklanan risklerin bir kısmı perakendecilerin üzerinden tedarikçilere kayar. Riskin yükünü taşıma sorumluluğuna bağlı olarak tedarikçiler planlama metotlarına, envanter pratiklerine, üretim işlemlerine ve kaynak stratejilerine yalın düşünce çerçevesinde yeniden şekil

²²⁸ Andrew Cox and Dan Chiksand, “The Limits of Lean Management Thinking: Multiple Retailers and Food and Farming Supply Chains”, **European Management Journal**, vol:23, Iss:6, December 2005, s:648–662

²²⁹ Koçel, a.g.e., s:370

²³⁰ http://www.superfactory.com/articles/Deluzio_lean_supply_chain.htm, Robert Hawkey, “Discovering the Lean Supply Chain: Transforming Supply Chain Operations into a Lean Differentiator”, (Erişim Ekim 2006)

²³¹ Perez, Sanchez, a.g.e. s:665-

²³² <http://www.poppendieck.com/talks/LeanContracts.pdf>, “Lean Contracts”, (Erişim Ekim 2006)

vermeleri gerekir.²³³ İkinci Dünya savaşından sonra, dijital bilgisayarlardaki ilerleme ve en son internet sayesinde, bilginin toplanması, transfer edilmesi ve sentez edilmesi kolaylaştı. Bu tür gelişmeler tedarik zincirinin daha kolay entegre olmasını sağladı. Entegre olmuş tedarikçilerle birlikte yalın üretimin etkililiği ve çevikliği kitle üretiminden iki kat daha fazla oldu.²³⁴ Yalın Tedarikçiliği gerçekleştiren onu kolaylaştıran bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²³⁵

- a.Barcode ve Tek Ürün Kodu Sistemi.
- b.Elektronik Bilgi Değişimi.
- c.-Modern Dağıtım Merkezleri.
- d.Firmalar Arasında Karşılıklı Standartlar Geliştirme.

1.3.YALIN YÖNETİMİN FELSEFESİ, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ, YALIN YÖNETİME DÖNÜŞÜM VE UYGULANMASI

1.3.1.Yalın Yönetimin Felsefesi

Yalın yönetimin felsefesi “daha azla daha çok yapmak” olarak tarif edilebilir. Daha az personel, sermaye, enerji, zaman kullanarak daha çok kar, ciro, ürün çeşitlemesi, kalite, müşteri tatmini ve esneklik elde edilmesidir. İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur.²³⁶

- a.Geleceği öngörme yaklaşımı
- b.Duyarlılık yaklaşımı
- c.Global (bütüncül) yaklaşım
- d.Dinamik yaklaşım
- e.Tutumluluk (ekonomik olma) yaklaşımı

1.3.2.Yalın Yönetimin Önemi

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletmeler giderek daha talepkar olan alıcılara hizmet vermektedir. Müşterileri ister bireysel tüketici isterse bir başka üretici/satıcı firma olsun, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin iyi kalite, düşük fiyat ve kısa teslim süresi beklentilerini hızla karşılayabilmek, daha fazla çeşit üründen daha küçük miktarlarda verilen ve anlık olarak değiştirilen siparişlere uyum sağlamak zorundadır. Geline nokta da belirli

²³³ Frederick H.Abernathy Ve Diğerleri “Retailing and Supply Chains in teh Information Age”, **Technology in Socitey**, vol:22, Iss:1, s:5–31

²³⁴ M.M. Naim ve Diğerleri “A Supply Chain Diagnostik Methodology: Determining the Vector of Change”, **Computers Industrial Engineering**, Vol:43, Iss:1, Jully 2002, s:135–157

²³⁵ Abernathy ve Diğerleri, a.g.e. s:5–31

²³⁶ Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, s:84

birkaç tip ürün ile pazardaki değişik ihtiyaçları karşılayabilmek de mümkün değildir. Satış alanının genişletilmesi adına giderek kişiye özel ürünlerin yaratılması ve bunun hızla ve düşük maliyetle yapılabilmesi gereklidir. Ürün kalitesi artık milyonda hata düzeyi ile ölçülmekte ve çoğunlukla uluslararası düzenlemelerle belirlenmektedir. Bu sıkı kalite kriterleri kontrol ve tamir yöntemiyle karşılanamaz. Tasarımdan başlayarak tüm sistemi "ilk defada doğru" (tasarlayacak) üretecek hale getirebilmek gerekir. Keskin rekabet nedeniyle fiyatlar sürekli düşmektedir ve fiyat indirimleri ile rekabette öne geçmeye çalışmak maliyetler azaltılmadığı sürece sürdürülemez. Ticari kuruluşun gerekli kârı elde edebilmesi yalnız maliyetlerinin kontrol altına alınmasıyla mümkün olabilmektedir. Küresel etkileşim sonucu artan belirsizlik uzun vadeyi doğrulukla tahmin edebilmeyi daha da zor hale getirmiştir. Yapmakta olduğumuz işleri en kısa sürede paraya dönüştürmek zorunludur. Bu da ancak "toplam akış süresi" dediğimiz; bir fikrin somut ürün tasarımına, bir malzemenin bitmiş ürüne dönüşerek müşterinin eline ulaşması ve ödemenin alınması için geçen sürenin radikal ölçüde kısaltılması ile mümkündür. Yöneticilerin şikâyet etmekten vazgeçip iş süreçlerine dönüp bakması, iş süreçlerini disiplinle yönetmesi gerekir.²³⁷ Tüm bu işlemleri bir arada, ahenkli ve işletmeye kar getirecek şekilde yapabilecek tek yönetim şekli yalın yönetimdir.

Yalın Yönetim, kaynakların minimum kullanılmasını, gerçek talebe uyarlanarak bir ürünün elde edilmesini sağlar. Bu yüzden maliyet minimum olduğu halde uygun kalitede, ve talebin yüksek hızda karşılanmasını sağlar. Üretim sisteminin talebe göre olması düşünüldüğünden, geleneksel yönetim sistemlerinin uygulandığı büyük ölçekli ekonomilerde başvurulamaz olarak düşünülebilir. Ancak yalın yönetim büyük ölçekli ekonomiler için de uygun bir yönetim tarzıdır. Yalın Yönetim iki asıl temel üzerine temellenmiştir: İlki aktivitelerin mümkün olan en küçük sayılarla yapılmasıdır. Bu amaç için ilave bir değeri olmayan boş olarak adlandırılan her şey elimine edilmelidir. Bundan başka ayrıca talebe uygun olmayan üretim de (fazla üretim) yok edilecek ve bu boş olan şeylerden kaçınmak, daha fazla hızı, daha fazla uygunluğu ve daha az maliyetleri içeren ürün ya da hizmetle sonlanacaktır. Bu son bakış açısı ile birlikte, talebin icap ettirdiği üretimin, tüm tür ve miktarı, tüm zamanlarla uyumlaştırılarak elde edilen verimlilik yalın yönetimin ikinci özelliğidir.²³⁸

Yalın yönetim her şeyden önce herkesin “sistemin bütünü” görmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturur ve sistemin bütününe eskisine göre iyileştirmeler yapar. Bu nokta firma sınırlarını aşan tüm tedarik zinciri göz önüne alındığında daha da çok önem kazanır. Yalın

²³⁷ http://www.yalinenstitu.org.tr/neden_yalin_yaklasim.asp “Neden Yalın Yaklaşım? (Erişim: Ekim 2006)

²³⁸ Arbos, “a.g.e. s:169–183

Yönetimin amacı; müşterinin istediği ürünleri, müşterinin istediği zamanda, daha az kaynak harcayarak üretebilmek ve müşteri için değer teşkil eden faaliyetlere odaklanabilmektir.²³⁹

İşletmelerde yalın prensiplerin uygulanması ile katılımcıların uzmanlıkları (deneyimleri) artar. Mevcut vizyonun gelişmesine yönelik sistematik bir yaklaşım gelişir. Müşteri değerini düzenleyen proje çıktılarında artış olur. Bu gelişmeler sayısallaştırılıp yönetici ve çalışanlarla paylaşılsa işletme dahilinde motivasyon artar.²⁴⁰ Literatürde kalite konusunda baskın olmaya meyilli iki yapı vardır. Bunlardan birincisi imalat/işlem yönetim disiplini diğeri ise hizmet ve pazarlama disiplindir. İmalat ve pazarlama arasında geleneksel bir rakiplik anlayışı vardır. Yalın yönetim bu rakiplik anlayışını ortadan kaldırmakta ilişkilerde güvenin hâkim olduğu bir yapıya gitmektedir. Böylelikle her iki alanda da kaliteyi maksimumuma çıkarmayı hedeflemektedir.²⁴¹

1.3.3.Yalın Yönetimin Özellikleri ve İlkeleri

Yalın yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:²⁴²

- 1.Şirket sadece asıl işlerle uğraşmalı, uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır.
- 2.Asıl işlerin dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.
- 3.Birimler kendi kendilerini yönetmeli ara yönetim kademelerine ve hiyerarşi piramitlerine izin verilmemelidir.
- 4.“Yetki=Sorumluluk=Yetkinlik”, denklemi her birimde gerçekleşmeli, sorumluluk başında hesap verilebilmesi sağlanmalıdır.
- 5.İşi yapan kişi o konuda en fazla bilgiye ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu nedenle esasen tüm yetkiler işleri bilfiil yapanlardadır. Yetkinin tabanda oluşması “sıfır hiyerarşi” diye de tanımlanabilir ve yassı örgütlenmeyi sağlar
- 6.İşleri yapanlar konularında en yetkili olduklarından, yöneticilerin görevi de talimat vermekten uzaklaşıp, kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici, işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir şirket iklimi yaratılmasını hedefler.

²³⁹ http://www.yalinenstitu.org.tr/neden_yalin_yaklasim.asp “Neden Yalın Yaklaşım?”, (Erişim:Ekim 2006)

²⁴⁰ David Simans and David Taylor, “Lean Thinking in the UK Meat Industry: a system and Contingency Approach”, **International Journal of Production Economics**, Available Online:May2006, s:2–7

²⁴¹ Brian Fynes and Sean Enni, “From Lean Production to Lean Logistics: The Case of Microsoft Ireland”, **European Management Journal**, Vol:12, Iss:3, September 1994, s:322–331

²⁴² Mehmet Tikici, “Yönetim ve Organizasyon Teorileri İleri Yönetim Teknikleri Ders Notları”, Malatya 1996, s:173

7.Yöneticilerin bir görevi de mevcut işlere yenilerinin ilave edilmesini sağlamaktır. Bu bağlamda şirket dışındaki olayları, gelişmeleri izler, içerde yaratılan güç sayesinde dışarıda oluşan fırsatları değerlendirmeye imkân sağlar.

8.Birimlerin temel hedefi değer yaratmaktır. Bu değerın ölçüsü karıdır. Başka bir ifadeyle şirket bir çeşit kar merkezleri topluluğudur.

9.Değer yaratma (kar üretme) hedefinin yetki ve sorumluluklarla bağdaşabilmesi birimlerin özenle davranabilmesi ile mümkündür.

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin "iyi, hızlı ve ucuz" olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşmeyeceği görüşü vardır. Bu üçünden ancak ikisinin eş zamanlı olarak yapılabileceği varsayılmaktadır. Yalın örgütler ise bu üçünün de aynı zamanda gerçekleşmesini hedeflemektedir. Bugün herhangi bir örgüt yüksek kaliteli bir işi hem çabuk hem de ekonomik olarak yapamadığı takdirde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır Ancak bu da bir örgütlenme ve yönetim konusudur. Yalın yönetim de var olan özellikler sayesinde bir iş hem hızlı, hem iyi hem de ucuz bir şekilde yapılır.

Yalın Yönetimin ilkeleri, müşteriye doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru maliyetle doğru değeri sağlamak amacıyla değeri akışını yönetmenin ilkeleridir. Yalın Yönetim İlkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁴³

1.Yönetim kararlarının, kısa vadeli finansal hedefler pahasına bile olsa uzun vadeli bir felsefeye dayandırılması.

2.Problemleri su yüzüne çıkarmak için kesintisiz bir süreç akışı yaratılması.

3.Fazla üretimden kurtulmak için “çekme” sistemlerinin kullanılması.

4.İş yükünün düzleştirilmesi.

5.Kaliteyi baştan sağlamak için problemleri çözmek üzere durdurma kültürü geliştirilmesi.

6.Standartlaştırılmış görevler sürekli iyileştirmenin ve çalışanların yetkilendirilmesinin temeli olması.

7.Görsel kontrolün hiçbir problemin saklı kalmayacağı şekilde kullanılması.

8.Sadece insanların ve sürece hizmet eden, özenle test edilmiş teknolojinin kullanılması.

9.İş iyi anlayan, felsefeyi yaşayan ve başkalarına öğreten liderler yetiştirilmesi

10.Şirketin felsefesini izleyen istisnai insanlar ve ekiplerin yetiştirilmesi

²⁴³<http://www.yalinzirve.org.tr/> “Yalın Yönetim İlkeleri”, (Erişim:Eylül 2007)

- 11.İyileşmeye onları zorlayarak ve iyileşmelerine yardımcı olarak geniş partner ve tedarikçi şebekesinin oluşturulması
- 12.Durumu tam olarak anlamak için gidip yerinde incelenmesi
- 13.Kararların acele edilmeden, bütün seçenekler iyice değerlendirilerek, mutabakatla alınması ve alınan kararın hızla uygulanması
- 14.Yansıtma ve sürekli iyileştirme yoluyla öğrenen bir örgüt haline gelinmesi

1.3.4.Yalın Yönetime Dönüşüm

Yalın dönüşümü gerçekleştirmek isteyen işletmeler, yalın işletmelerin yapısal kısımlarını taklit edebilmektedirler. Ancak gerekli olan organizasyonel kültüre adapte olmakta zorlanabilmektedirler. Lillrank, uzaklığın sadece coğrafik olmadığını kültürel olduğunu söyler. Bu hem coğrafik hem de kültürel uzaklık yanlış anlaşılmalara, eksik bilgiye ve kavramların doğru şekilde tanımlanmamasına yol açabilir. Lillrank bunu Elektriğin taşınmasına benzetir. Elektrik çıktığı santralden varacağı yere kadar bir takım voltaj kayıplarına uğrar. Yalın yönetim de, orijini olan Japonya'dan diğer ülkelere giderken bir takım kayıplara uğrayabilir. Bu yüzden yalın dönüşümü gerçekleştirirken yalın yönetime ilişkin bir takım bilgiler, gidilip ya kaynağından öğrenilmeli ya da kaynağında bu işlemi uygulamış olan insanlar işletmeye getirilmelidir.²⁴⁴

Yalın dönüşümü başarmak için en kritik nokta mudayı (israfı) anlamaktır Yalın Yönetimi uygulamaya başlayan işletmeler, değer akımlarını, labirentler oluşturan muda bataklığından çıkarıp, hızla akan değerini müşteri tarafından önce tanımlanıp sonra çekildiği sistemlere çevirmelidir. Yalınlaşmak sadece üretim alanında belirli teknikler kullanılarak başarılamaz. Tüm sistem israfları yok etme ve değeri büyütme hedefini desteklemelidir. Oysa mevcut durumdaki pek çok kural, sistem ve kültür yalınlaşmanın önünde engeldir. Örneğin stokların azaltılması klasik muhasebe sistemine varlıkların azalması olarak yansımaktadır, kişi bazında verime dayalı performans ölçümü aşırı üretime yol açar, tedarikçiler kader ortakları değil kâr transferi yapılacak birer kaynak olarak görülür.Böyle anlayışlara yalın dönüşüme engel olabilmektedir.²⁴⁵Yalın bir işletmede, yönetim, satış, satın alma, ürün geliştirme, muhasebe gibi tüm fonksiyonlar birbiri ile senkronize çalışmalı ve değerini hızla akıtılması ilkesini desteklemeleri gerekir.. Başarılı bir dönüşüm yaparken bütün sistemkısımlarının düşünülmesi gerekir.²⁴⁶. dönüşümün gerçekleşmesine yönelik olan “yalın sıçrama zaman planı” tablo 7’de gösterildiği gibidir.

²⁴⁴ Hicks, a.g.e., s:204

²⁴⁵ http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, “Yalın Düşüncenin Gelişimi” , (Erişim:Ekim2007)

²⁴⁶ K osonen and P.Puhanist, “Customer Focused Lean Production Development”,**International Journal of Production Development**, Vol:41, Iss:1–3, s:211–216

Tablo 1.7: Yalın Sıçrama Zaman Planı

AŞAMA	BELİRLİ ADIMLAR	SÜRE
Başlayın	Değişim ajanı bulun Yalın Bilgiyi elde edin Bir Kaldıraç bulun Değer akımlarını haritalayın Kaikau'ya (bir seferde büyük bir değişim)başlayın Kapsamı genişletin	İlk altı ay
Yeni bir organizasyon Oluşturun	Ürün gruplar bazında reorganize olun. Yalın bir fonksiyon yaratın Fazla işgücü için politika geliştirin. Çapayı sürükleyenleri çıkarın “Mükemmellik” zihinsel modelini yavaş yavaş öğretin	Altı aydan ikinci yıla kadar
İş sistemlerini yerleştirin	Yalın muhasebeyi yerleştirin Ücretleri firma performansı ile ilişkilendirin Şeffaflığı uygulayın Politika yayılımını başlatın Yalın öğrenmeyi yerleştirin Doğru boyutlu araçları bulun	Üçüncü ve dördüncü yıllar
Dönüşümü tamamlayın	Bu aşamaları tedarikçilerinize/müşterilerinize uygulayın Küresel strateji geliştirin Yukarıdan aşağıya inen iyileştirmelerden, aşağıdan yukarıya çıkan iyileştirmelere geçin	Beşinci yıl

Kaynak: Womack, Jones, **Yalın Düşünce**, s:368

1.3.5. Yalın Yönetimin Uygulanması

Araçlar ve yaklaşımlar serisi olan yalın sistemi uygulamak için ilk olarak iki kategori geliştirilmiştir. Bunlar: tanımlayıcı ve uygulayıcı kategorilerdir. Tanımlayıcı kategoride analitik saha içinde değer akım haritasının oluşturulması gibi faaliyetler vardır. Uygulayıcı kategoride ise Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma gibi araçlar vardır.²⁴⁷

Yalın Yönetimin başarı yeteneği her şeyden önce bütün yenilik ve değer yaratma zinciri üzerinde takım ve grup çalışmasına, çalışanların hızlı iletişimine, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına, israftan kaçınılmasına ve bütün çalışanların etki ettiği bir iyileştirme sürecine dayanır. Yalın yönetim uygulama metotları üretimde Tam Zamanında Üretim, geliştirme ve teslimat ile toplam kalite güvencesi kavramları çevresinde teslimatçılarla güven dolu ve uzun vadeli bir işbirliğidir. Bunun için bireysel satış yerine takım temeline dayalı bir satış organizasyonu söz konusudur. Etkili bir satış sonrası servis sayesinde müşterilerin işletmeye bağlanmasına çalışılır. Bunun şartı yüksek seviyede kalite ve motivasyona sahip takımın yanında çeşitli işletme merkezlerinde meydana gelen faaliyetler için etkili bir koordinasyondur.²⁴⁸

Yalın Yönetim modeli yaratıcı endüstriyel ağların varlığına, lojistik ve iletişim ağlarının oluşturulmasına veya iyileştirilmesine, eğitim/öğretimin geliştirilmesine ve uygun profesyonel eğitim planlarına ihtiyaç duymaktadır.²⁴⁹ Burada işletmenin yönetim yapısında önemli değişiklik söz konusudur. Ekiplerde sözcü, usta, işletme yöneticisi ve üst düzey yöneticiler, teknik bilgilerle çalışan kontrol eden yöneticiler çok önemli ifadeler değildir. İşbirliği, koordineli destek, problem çözümü, çalışma çözümü önem kazanmaktadır. Yalın yönetime başlamadan önce belirli hazırlıkların işletme içerisinde yapılması gerekir. Bu hazırlık süreci aşağıdaki gibidir²⁵⁰

1.Verimliliğin yükseltilmesi için şirketin bütününe hâkim bir ekip çalışmasının (Takım Ruhu) oluşturulması.

2.Sürekli bir verimlilik artışı için sürekli bir iyileşmenin gerçekleştirilmesi.

3.Sıfır hata ilkesinin realize edilmesi.

4.Tedarikçilerle ilişkilerin yeniden düzenlenmesi

Yalın yaklaşım ve yalın yönetim uygulamaları yatırım harcaması gerektirmez. Mevcut kaynakları daha etkin kullanmayı sağladığı için önemli tasarruf potansiyeli vardır. Yalın yönetim, küçüklü büyüklü tüm şirketleri, fazla kilolarından kurtulup daha hareketli olan insanlar gibi, daha dinamik ve enerjik yapabilir. Ancak bu “zayıflama” yöneticilerin şirketten adam atıp maliyetleri

²⁴⁷ Peter Hines, Ricardo Silvi and Monica Bartolini, “Demand Chain Management: an Integrative Approach in Automotive Retailing”, **Journal of Operations Management**, Vol:20, Iss: 6, November 2002, s:707–728

²⁴⁸ Wildeman, a.g.e. 1995, s:522

²⁴⁹ Panizzolo, a.g.e, s:223–240

²⁵⁰ Bochum, a.g.e. s:374

düşürmeleri anlamına gelmez. Aksine yalın yönetim çalışanların daha fazla eğitim almasına, yeni bilgi ve beceriler elde etmesine imkân verir. Yalın yönetimin uygulamaları çalışanlar ve girişimciler için yabancılaşmayı azaltıcı, işleri hızlandırıcı ve pazarın sinyalleri daha iyi alıcı gibi avantajlar da sağlamaktadır.²⁵¹

1.4.YALIN YÖNETİMİ REALİZE EDEN YAPILAR

Yalın yönetimi ortaya koyan, “onlar olmazsa yalın yönetimde yoktur” diyebileceğimiz bir takım yapılar vardır. Yalın yönetimi gerçekleştiren bu yapıları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.4.1.Yalın Liderlik

Herhangi bir işi doğru yapmak yeterli değildir. Bir de doğru işi yapmaya da ihtiyaç vardır. Liderlik, herhangi bir girişimin başarısında yönetim kadar önemlidir.²⁵² Yalın yönetimde lider yalın yaklaşımın baştacıdır.²⁵³ Uygulamada temel başlangıç noktası, doğru bilgiye sahip doğru liderin bulunmasıdır. Yalın yönetimin başarılı olmasının temel koşulu konuya lider düzeyinde sahip çıkmaktır. Yalın yönetim, yaklaşık beş yıla yayılan uzun soluklu bir dönüşüm sürecini öngörür. Bu süreçte sapmalara uğramadan yol alınabilmesi için bu misyona sahip çıkan bir lider olması zorunludur. Böyle bir işletmede yalın yönetime odaklanmış, çalışanları risk ve sorumluluk alması için cesaretlendiren, kararlı, konuşan ve dinleyen, iletişimi yaşatan, örgütün en büyük değerinin insan olduğuna inanan bir lidere ve onu destekleyen üst yönetime ihtiyaç vardır.²⁵⁴ Liderler kültürel değişimi ilham etmelidirler ve sürekli iyileştirme çabalarını cesaretlendirmelidirler.²⁵⁵ Yalın lider tüketim, üretim ve tedarik akışlarını açık seçik belirler ve bunların mantığının hem müşteriler hem de tedarik organizasyonlarınca açık bir şekilde görülmesini sağlar.²⁵⁶

Yalın düşünce, çağın düşüncesi olarak görülmektedir. Yalın liderler, yalın yönetim çağının içinde daha öteye, daha yalınlığa, daha iyiye gitmelidirler. Yalın lider, yalınlığa giden araçları bir araya getirmeden önce organizasyonun amaçlarına yansıtacak ve daha iyi bir yönetim metoduna yönelik olacak açık bir vizyona ihtiyaçları vardır.²⁵⁷ Liderin, üst yönetimin

²⁵¹Türkoğlu, a.g.e. s.1-2

²⁵² Stower, a.g.e. s:73-74

²⁵³ http://www.icms.net/lean_not_little.htm, Tom Pryor, “Lean Does Not Mean Little”, (Erişim:Ekim 2006)

²⁵⁴ Womack and Jones, **Yalın Düşünce**, 338-340

²⁵⁵ <http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20.061.110&3&>, Geoffrey Mika, “Kaizen Event Roles and Responsibilities”, (Erişim:Ekim 2006)

²⁵⁶ James Womack, Daniel Jones, **Yalın Yaklaşımlar**, s:262

²⁵⁷ James Womack, “Moving Beyond the Tool Age (Lean Management)” **Manufacturing Engineer**, Vol:86 Iss:1 s:4-5

yalın düşünceye inancını ve desteğini sürdürebilmesi açısından liderin önderlik yapacağı önemli noktalar şunlardır:²⁵⁸

- 1.Çalışanlarda istek ve beklentiler oluşturulması
- 2.Çabaların yönlendirilmesi için sorumlulukların belirlenmesi
- 3.Sonuçlar açısından sorumluluk belirlenmesi
- 4.Disipline edilmiş bir stratejik yönetim iş planı yapılması ve kullanılması
- 5.İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yöneticilere gerekli desteğin, yetki ve sorumlulukların verilmesi.

Yalın bir liderde olması gereken özellikler ise aşağıdaki gibi sıralanır.²⁵⁹

- 1.Makro hedefler üstlenme
- 2.Topluma katkı ve değer yaratma
- 3.Adil olma ve dürüstlük
- 4.İşbirliği ve takım ruhu
- 5.İyileşme yönünde aralıksız çaba
- 6.Nezaket ve alçakgönüllülük
- 7.Uyum sağlama
- 6.Şükran

Yalın liderlik, değişen koşullara ayak uydurabilmek yapılanlarla yetinmemeyi, değişimin başına kararlılıkla geçmeyi gerektirmektedir. Mal sahibi ve sorumlu üst düzey yöneticinin değişime şahsen liderlik yapması, başarı için şart olmaktadır. Aynı yöndeki iradenin tüm yönetim kadrolarında olması, hiç kimsenin ayak sürümemesi gerekir²⁶⁰ Diğer bir başarı şartı ise, yalın liderler, yalın yönetim sisteminin görev ve davranışsal yönlerinin açık ve gizli tüm açılardan tam olarak kavramaları gerekir aksi takdirde arzu edilen çıktılar önemli ölçüde azalacaktır.²⁶¹

1.4.2.Yalın İşgücü

Günümüzün rekabetçi dünyasında insan kaynakları kritik bir yönetim parametresi olarak düşünülür. İşçilik maliyetleri, yeni endüstrileşmiş veya gelişmekte olan ülkelere değil gelişmiş ülkelere de hızla artmaktadır. Bu dönüşüm daha yalın işgücü organizasyonlarına şirketleri itmektedir. Eğer gelişmiş dünyada üretim işlemlerinizi muhafaza etmek istiyorsanız, ya işgücü kaynağının düşük olduğu ülkelere fabrikanızı taşırsınız yada yalın yönetimde var olan; işi

²⁵⁸ Soylu, a.g.e, s:125

²⁵⁹ http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=31, Yalçın İpbüken, “Yalın Liderlik”, (Erişim Ekim 2004)

²⁶⁰ Womack, Jones, **Yalın Düşünce**, 338–340

²⁶¹ M.L Emilliani and D.J Stec, “Leaders Lost in Transformation” **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol:26, Iss:5, 2005, s:375–387

büyütme ve iş zenginleştirme, daha fazla motivasyon, daha esnek işgücü gibi tekniklerle işçi kullanımını daha kapsamlı hale getirirsiniz.²⁶²

Yalın Üretimde çalışma tarzı, ürün odaklı ekiplerin değer kesintisiz akışından sorumlu olmasıdır. Ekipteki her işçi hatasız ve belirlenen sürede üretmek, hatalı parçayı almamak-vermemek, makinelerin problemsiz çalışmasını sağlamak ve akışı kesintiye uğratabilecek anormallikleri fark edebilmekle yükümlüdür. Bu yükümlülükler, işlerin standartlaştırılması ve sorumlulukların her düzeyde net olarak tanımlanmış olmasıyla yerine getirilebilir. İş standardının işi yapan kişi ile birlikte detaylı olarak tanımlanması, emniyetli bir çalışma ortamını, istenen kalitede ve sürede üretimi, anormalliklerin hataya dönüşmeden giderilebilmesini garanti altına alır. İş standartları da iyileştirme önerileri ile sürekli mükemmelleştirilir.²⁶³

Yalın yönetimde özellikle iş rotasyonu yeni beceriler elde etmenin ve sürekli eğitimi sağlamanın bir yoludur.²⁶⁴ Yalın yönetim, iş rotasyonu, işçiye hedef alan programlar gibi pratiklerle gelişmiş insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmektedir. Böyle pratikler, işgücünün verimlilik ve motivasyonunun daha fazla olmasını, işçilerin kararlara katılımının daha fazla olmasını, problem çözme ve iletişim hünerlerinde ilerleme kaydedilmesini amaçlar. Firmaların bu yöndeki adaptasyonları daha iyi performansla sonuçlanacaktır.²⁶⁵ Çalışanların çok yönlü eğitimi, işin kalitesinde niceliğinde akışında herhangi bir sıkıntı olmaksızın işlerin yürümesini sağlar.²⁶⁶ Yalın yönetimde çalışanlar sıradan işçiden özel işçiye doğru ilerler. Elinden her iş gelen personel farklı süreçlerde işlem yapabilir ve takt zamanına bağlı olarak yeniden görevlendirilebilir. Böylece hücreler boyunca oluşturulan tanzimde verimlilik artar.²⁶⁷ Her çalışanın görevi çalıştığı yerde makine gibi kullanılmamaktır.”Düşünmek” hakkını korumaktır. En basit bir işte çalışan bir işçi bile görevi ile ilgili düşüncelerini kaleme alarak, düşünür bir adam olduğunu ispat etmelidir.²⁶⁸ Yalın yönetimde çalışanları altın yakalı çalışanlar olarak tanımlayabiliriz..Altın yakalıların en temel özelliği de kalpten çalışmaları, kendilerini yaptıkları işlere adanmalarıdır.²⁶⁹

Yalın işgücü diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek otonomiye ve özgürlüğe sahiptir. Çünkü yalın yapılarda bürokrasi mümkün olduğu kadar azdır. Bürokratik mekanizmalar

²⁶² F.Croci, M.Perona and A.pozetti, “Work Force Management in Automate Assembly Sysytem”, **International Journal of Production Economics**, Vol:64, Iss:3, s:243–255

²⁶³ http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yonetim_ilkeleri.asp “Yalın Üretimde Yönetim Yaklaşımı”, (Erişim Ekim:2006)

²⁶⁴ .Schonberger, a.g.e., s:1–19

²⁶⁵ <http://www.econ.uniurb.it/siepi/dec03/papers/colombo.pdf>, Massimo G.Golombo,Marco Delmastro, “Lean Organization,High Performance, Work Practices Profitability:Evidence From Panel Data”, (Erişim:Ekim 2006)

²⁶⁶ Shah and Ward, a.g.e., s:12–536

²⁶⁷ Arbos, a.g.e., s:172

²⁶⁸ Herbert N.Casson, **Hayatta İlerle ve İlerlet**, Hayat Yayınları, İstanbul 1999, s:22

²⁶⁹ <http://www.sitetky.com>, Ergün Güler, “Hard Work Yerine Heard Work (Altın Yakalıları)”, (Erişim:Ekim 2004)

kişiyi şunu söyler: “İstediyini değil, bizim sana söylediğimizi yap çünkü sana bunun için para ödüyoruz.” Bürokratik mekanizma yabacılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur.²⁷⁰Yalın üretimle birlikte artan çalışma hızı işçilerin sağlığını bozacağı yönünde hipotezler ortaya atılmıştır. Ancak yapılan araştırmalarda, ustalık seviyesindeki artış ve işin yönetimine katılım sayesinde çalışma hızının artışının işçilerde çok fazla bir sağlık sorununa yol açmadığı görülmüştür.²⁷¹

1.4.3.Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve müşteri tatminin sürekli geliştirmeye çalışmak şeklinde özetlenebilir.²⁷²Şirketler eskiden ürünlerinde veya hizmetlerinde hangi özelliklerin bulunacağını belirlerken, yalnızca mühendislerinin veya pazarlama bölümü çalışanlarının söylediklerine göre hareket ederlerdi. İnsanlara da önem taşıyan tek görüşün patronun görüşü olduğu öğretilirdi.²⁷³Yalın yönetimle bu görüş değişti.Asıl önemli görüş müşterinin görüşü haline geldi.Yalın yönetimin uygulandığı tüm yerlerde ürünler, süreçler, yapılar vb. müşteri isteklerine göre düzenlenir. Müşteriye kaliteli hizmet vermek demek, müşteri beklentilerinin de üstesinde hizmet vermek demektir. Müşteri odaklı işletmelerde, müşteri, kral değil Tanrıdır. Çünkü kralla tartışabilirsiniz fakat Tanrıyla tartışamazsınız. Müşteri odaklı bir işletmenin tüm fonksiyonlarının merkezinde müşteri vardır.²⁷⁴

1.4.4.Kalite Kültürü

Lider üreticilerde ve hizmet sunanlarda kalite, rekabet savaşında stratejik bir silah haline gelmiştir.²⁷⁵Dünyada gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, mükemmelleştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Ancak kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gitmeye mahkûmdur. Kısacası, kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum kültürü yani kalite kültürü ön koşuldur.²⁷⁶Kalite kültüründeki davranış

²⁷⁰ William Ouchi, **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**, Çeviri: Yakut Güneri, Rota Yayınları, İstanbul 1996, s:74

²⁷¹ Paul A.Landsbergis and Janet Cahill, Peter Schnall, “The Impact of Lean Production and Related New System of Work Organization on Worker Health”,**Journal of Occupational Health Psychology**, Vol:4, Iss:2, August 2002, s:108–130

²⁷² <http://www.ias.com.tr/enterprise/news.html>, Ahmet Oturgan, “Toplam Kalite Yönetimi ve ERP Hakkında” (Erişim: Ekim 2006)

²⁷³ George ,Rowland and Kastle, a.g.e., s:20

²⁷⁴ Şebnem Akun Acuner, **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yayınları 5.Baskı, Ankara 2004, s:16–26

²⁷⁵ Dharr ve Diğerleri, a.g.e., s:536-542

²⁷⁶ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999, Selen Sanal, “Kalite Kültürü”, (Erişim:Ekim 2004)

değişimi iş yapılırken tüm açılardan kalitenin göz önünde tutulmasıyla olur. Kalite Yönetiminin unsurlarından olan;müşteri odaklılık,takım çalışması,sistem yaklaşımı ve sürekli iyileştirme gibi kültürel felsefeler başarıyı, büyümeyi ve rekabet avantajı elde edilmesini sağlarlar.²⁷⁷

Organizasyonel kültürün dört tane elementi vardır. Bunlar; değerler, inanışlar, normlar ve sembollerdir. Kalite kültürü Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla ortaya çıkan değerler inanışlar, normlar ve sembollerdir. Kalite yönetiminde müşteri ve müşteri odaklı olma yönündeki değerler ve inanışlar kalite kültürünün oluşmasında anahtar rol oynar²⁷⁸ Kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu sistemde, tüm çalışanların birbiriyle serbestçe konuşurlar ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bazı bilgilere sahiptirler. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözümlenebilmesi için hem insan ilişkilerinde hem de istatistikte uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbiriyle rahatça konuşabilmektedirler.²⁷⁹

Kaliteyi geliştirme çabaları, bütüncül bir yaklaşım benimsemeli, insanları, sistemleri, süreçleri ve yapıyı bir arada ele almalıdır. Üst yönetim, açık ve pekiştirici bir kalite kültürünü oluşturması önemlidir. Yöneticiler her bölümü her çalışanı, kalite kültürüne kendi kendilerine başvuruyormuş gibi cesaretlendirmelidir.²⁸⁰ Kalite kültürü elde etmek isteyen bir organizasyon aşağıdaki kriterleri yerine getirmelidir:²⁸¹

- 1.Organizasyon politikaları, yöntemleri ve süreçleri kaliteyi vurgulamalıdır.
- 2.Organizasyondaki herkes, işletme amaçlarının başarılmasında kalitenin ne derece önemli olduğunu açık bir şekilde anlamalıdır.
- 3.Organizasyonun tüm seviyelerinde çalışanlar müşterilerin ihtiyaç ve gerksinimlerinin farkında olmalıdırlar.
- 4.Organizasyon yapısı sürekli iyileştirmeye müsaade etmelidir.
- 5.İşletme planlarında iç ve dış müşterilerin gereksinmelerinin karşılanmasına yönelik bir entegrasyon olmalıdır.
- 6.Performans ölçümlerinde temel olarak müşterinin kullanımı önemlidir.
- 7.Güçlü iletişim kanallarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- 8.Müşteriye verilen vaatlere dikkat edilmelidir.

²⁷⁷ Z.Irani, A.Beskese and P.E.D.Love, "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence", **Technovation**, Vol:24, Iss.8, August 2004, s:37-73

²⁷⁸ James R.Detert, Roger G.Schroeder and Robert Cudeck, "The Measurement of Quality Management Culture in Schools: Development and Validation of the SQMCS", **Journal Of OperationManagemenet**, Vol:21, Iss:3, May2003, s:307-328

²⁷⁹ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999, Selen Sanal, "Kalite Kültürü", (Erişim:Ekim 2004)

²⁸⁰ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001, s:148

²⁸¹ Irani, Beskese and Love, a.g.e., s:37-73

9.Müşteri kaynaklı değerler ve inanışlara yönelik vurgu üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

1.4.5.Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri

Katılım, çalışanların organizasyonun ve organizasyon tarafından yürütülen faaliyetlerin geleceğine ilişkin kararlara dahil olması şeklinde özetlenebilir.²⁸²Bu yolla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artmış olacaktır.²⁸³

Rekabette üstünlüğü elde etme sürecinde, teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün önemi artmış, en değerli üretim unsuru olarak görülen insanın temel ve mesleki eğitim sürecinden geçirilerek, kapasitesinin sürekli artırılması ve bu rezervlerin işletme içinde değerlendirilmesi gerekli olmuştur.²⁸⁴Bireysel katılım çerçevesinde üretim ve yönetimde izlenen yeni teknikler ki bunlar; kalite programları, takım çalışma grupları, kalite çemberleri, problem çözüm ekipleri, hücre grupları gibi bir dizi, esaslı öneri geliştirme ve işletmeye katkıda bulunmaya dayalı çalışmaları beraberinde getirmiştir.

Yalın yönetim başta olmak üzere diğer yönetim modelleri de işletmenin yönetim kademesinin geliştirdiği stratejik planlama içerisinde, tüm işgörenlerin ortak sorumluluk anlayışı içinde katılımlarının sağlandığı bir örgütsel yapı içinde etkinlik kazanabilmektedir. Bu anlamda takım çalışması yaygınlaşmakta, takımlar üretim sürecinde özellikle, kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olarak üretim sorumluluğunu üstlenmektedirler. Üretim sürecinde böyle bir yapının oluşması işgörenin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken işletme düzeyinde verimliliği, kaliteyi ve kârlılığı arttırmaktadır.Çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya koyması ürün ve üretim sürecinin gelişimindeki temel kaynağı oluşturmaktadır. Böylece üretim sürecinde sürekli gelişmeye zemin hazırlanmakta, toplam kalite artarken üretim maliyeti gerilemektedir. Bu çerçevede en çok dikkat çeken çalışmalar arasında kalite çemberleri, takım çalışması ve ikisini de kapsayan öneri sistemleri yer almaktadır.

Öneri sistemi, motivasyonda iş görenleri psikososyal açıdan özendirecek etkili araçlardandır. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin

²⁸² Derya Tellan,“Personel Yetkilendirme Yaklaşımı ve Verimliliğe Etkileri”, **Anahtar Dergisi**, MPM yayınları Sayı:218 ISSN:13.002.414, Şubat 2007, s:18

²⁸³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s:169

²⁸⁴ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=171&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003, Ayşe Ünal, “Çalışanların Katılımı ve Öneri sistemleri”, (Erişim:Ekim2004)

göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur.²⁸⁵ Her düzeydeki çalışana kendini geliştirme olanakları sunulduğundan ve iyileştirme fikirleri ödüllendirildiğinden çalışanlar sorumluluktan kaçmaz. Bu nedenle yalın işletmelerdeki öneri sistemi diğerleriyle kıyaslanamayacak kadar canlı olur. Eğitim ve iş rotasyonu iş becerisini artırıp, çok yönlü işçiliği geliştirir, bütünü görebilmeyi ve daha etkin fikirler üretebilmeyi sağlar. Çalışanın gönlünü ve aklını sisteme dâhil edemeyen işletmelerde yalın yönetimin bir teknikler dizisi olarak yaşatılması mümkün olmaz²⁸⁶

1.4.6. Personeli Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.²⁸⁷ Bir başka tanımı ise enformasyon ve gücün astlarla paylaşılmasıdır.²⁸⁸ Personel güçlendirme en geniş anlamıyla; bir organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve performansını doğrudan etkileyecek kararlar alma ve bu kararlardan ortaya çıkacak sorunlara ilişkin çözümler geliştirme yetkisinin çalışanlar arasında paylaşımıdır.²⁸⁹

Çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi, çalışanların karar alma sürecine katılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi, çalışanların organizasyonda pay sahibi olması vesaire konuların tümü çalışanların güçlendirilmesi kavramı içinde düşünülebilir.²⁹⁰ Personel yetkilendirme yaklaşımı, kuramsal olarak katılım, yetki devri, güdüleme kavramlarıyla ilişkili olmakla birlikte en genel anlamda kurum içi halkla ilişkilerin bir boyutudur. Personel yetkilendirmenin kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarıyla ortaklığı, hem her organizasyonun ihtiyaç duyduğu iletişim becerisinin kullanılması yönünde çaba gösterilen alanlar, hem de organizasyon kültüründeki sosyal değişim tarihinin bir parçası olmalarından

²⁸⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s:162

²⁸⁶ http://www.yalininstitui.org.tr/yalin_yonetim_ilkeleri.asp, “Yalın Üretimde Yönetim Yaklaşımı”, (Erişim:Ekim2006)

²⁸⁷ Koçel, a.g.e., s:337

²⁸⁸ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 Güner Çöl, “Personeli Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile karşılaştırılması”, (Erişim Ekim 2006) Sayı:2, cilt:06

²⁸⁹ Tellan, a.g.e. s:18

²⁹⁰ http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf, Coşkun Can Aktan, “Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler” Erişim:Ekim 2007

kaynaklanmaktadır.²⁹¹Güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar sıralanabilir.²⁹²

1.Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler.

2.Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması.

3.Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel sayısı

4.Genel olarak toplumsal düzeyde özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğiliminin artması

5.Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi.

6.Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması

7.Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Yalın yönetimde personeli güçlendirme, zemindeki insanlara araçları ve otoriteyi vererek, karar verme yetkisini delege ederek mümkün olduğu kadar düşük seviyeye kararları itmektir. Üretimin ve yönetimin zeminindeki insanlara kendi sahalarını değerlendirmek ve iyileştirmek için araçlar verilir. Onlar kendi süreçlerini iyileştirmek için kurucu üyelerle, müşteriler, tedarikçilerle yakın süreçler elde edebilmek için işbirliği takımları halinde çalışırlar. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözebilmeye cesaretlenmeleri için çeşitli metotlarla eğitilirler.²⁹³

Gerçekte etkili organizasyonlarda yönetimin işi, söylemeden yapacak, yapılacak olan işleri hesap edebilen insanları oluşturmak ve yapacakları işleri organize etmektir. Etkili iş akışı, görsel kontrol ve düzenli eğitimle oluşur. Böyle bir süreçte sorumluluk işi yapanlara rahatlıkla verilebilir.²⁹⁴Sorumluluğun işi yapanlara devredilmesi ile yöneticiler, tali veya detay mahiyetindeki birçok işlerden kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etme fırsatına sahip olurlar.²⁹⁵

1.4.7.Takım Halinde Çalışmak

Takımlar belli periyotlarda düzenlenen toplantılarla karar alırlar. Çalışanlar sorunlar ortaya çıkmadan sezinleyip, çözümlerini düşünmek durumundadırlar. Kararlar oy verme yerine, katılımcı demokrasi de uygulanan ikna yöntemiyle alınır. Diğer bir deyişle, kararı kabul etmeyen ve eden tarafların birbirini ikna ederek ortak sonuca ulaşmaları gerekir. Takım çalışmasının

²⁹¹ Tellan, a.g.e., s:18

²⁹² Koçel, a.g.e., s:339

²⁹³ <http://www.ddj.com/development-tools/184414734>, Mary Poppendieck, “Lean Programing”, (Erişim: Ekim 2006)

²⁹⁴ http://www.poppendieck.com/pdfs/Lean_Software_Development.pdf, “Lean Software Develoment”, (Erişim: Ekim 2006)

²⁹⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul 1998, s:193

başarısı, çalışanların ekip olarak enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini biliyor olmalarına bağlıdır. Bu konuda şirket vizyonundan ve kültüründen yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eylemlerle desteklenmesi ekipleri yönlendirir.²⁹⁶

Yalın örgütler insanı işletmede uzun vadeli olarak tutmayı ve insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmayı amaçlar. Bu amaçla örgütsel psikolojinin insanı mutlu çalıştırmak için önerdiği iş takımlarından yararlanır. Yalın örgütlerde, iş üniteleri işletmenin iş akışında yer alan süreçleri çalıştırır ve bunlar farklı eğitim alanlarından gelen üyelerin oluşturduğu birer takım niteliğindedir. Takım çalışmasında, tek tek üyelerin performansının basit aritmetik toplamından ($2+2=4$), çok takımın sinerjik ya da sistemsel etki denilen ek performansından yararlanarak ($2+2=5$) eşitliğini sağlamak amaçlanır. Takımda hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın mükemmel çalışmasıdır.²⁹⁷

Takımdaşlık bir şirkette ne iş yapıyor olursa olsun hangi kademe olursa olsun herkesi kapsar. Çalışanlardan takımdaşlık bakış açısına sahip olmaları ve bunları gerçekleştirmeleri yani takımdaşlık kültürünü oluşturmaları beklenir. Bunlar sorumluluk, bağlılık ve inisiyatifdir. Takımdaşlık, bir şirketin ayakta kalması ve gelişmesine katkıda bulunabilecek durumda olan ve bunu arzu eden herkes için geçerlidir. Takımdaşlıkta amaç, tüm şirket çalışan, yönetici ve paydaşların enerjisini şirketin geleceğini güvence altına almak için devreye sokmaktır. Takımdaşlık kültürü ise; her bir çalışanın hem kendisinin hem de takımının kazanması için oynamasıdır.²⁹⁸ Yalın Yönetim takım çalışmasına bağlı olarak insan psikolojisinde oluşacak negatif ve pozitif olguları dengeler.²⁹⁹

1.4.8. Kalite Çemberleri

Kalite çemberi, aynı yerde çalışan, kalite yönetimi faaliyetini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen iş görenlerden oluşmuş küçük bir çalışanlar grubudur.³⁰⁰ Kalite Çemberleri genel olarak; işletmelerde yapılan faaliyetlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunların çalışanlar ve konuyla ilgili olanlar tarafından tartışıldığı ve çözüme yönelik önerilerin geliştirildiği

²⁹⁶ İsmail Efil, “İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması”, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005, s:148

²⁹⁷ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açidan Öneriler”, Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998 (Erişim: Ekim 2004)

²⁹⁸ http://www.canancetin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=140, Canan Çetin, “Takımdaşlık”, (Erişim: Ekim 2004)

²⁹⁹ Paul R.Jackson and Sean Mullarkey, “Lean Production Teams and Health in Germant Manufacture”, **Journal of occupational Health Psychology**, Vol:5, Iss:2, April 2000, s:231–245

³⁰⁰ Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basın Yayın Dağıtım, İstanbul 1990, s.40

sistemdir.³⁰¹ Japonya’da kalite çemberlerine olan ilginin temelinde her ne kadar toplu ve etkili eğitim yatırırsa da, grup çalışmasının Japonların kültür yapılarından da kaynaklandığı belirtilmelidir. Kalite çemberlerinin yaygın ve popüler olmalarının nedeni işlevleridir. Görevleri koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözmektir. Çok az bir harcamayla yüksek kalite ve üretimi gerçekleştirmek, yüksek moral sağlamak mümkündür. Kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Burada gönüllülük esastır ve herhangi bir zorlama yoktur. Bu küçük grup firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini ve diğer grup üyelerini geliştirmeye dönük çalışmalar yapar.³⁰² Kalite çemberlerinin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁰³

1. İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak
2. İşyerini yaşanmaya değer anlamlı bir ortam haline getirmek
3. İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak.
4. Kalite bilincini geliştirmek
5. İşgücünün, beyin gücü ve yaratıcılığını desteklemek
6. Grup liderlerinin yöneticilik kabiliyetini geliştirmek
7. Ekip çalışmalarını daha etkin hale getirmek
8. Çalışanların motivasyonunu artırmak
9. Problem çözme yeteneğini geliştirmek
10. Ahenkli yönetici işçi ilişkileri geliştirmek
11. Daha büyük bir iş güvenliği bilinci geliştirmek

³⁰¹ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf, Muammer Zerenler, Rıfat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

³⁰² http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, Kadir Ardıç and Gültekin Yıldız, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletmelerine Bir Model Olabilir mi?”, (Erişim:Ekim 2004)

³⁰³ Kovancı, a.g.e. s:276

1.4.9.İleri Düzeyde Enformasyon Teknolojisinin Kullanımı

Yalın yönetimde amaç hareket eden hedefe ulaşmaktır. Bunun içinde öğrenme bilgi çok önemlidir.³⁰⁴ Enformasyon teknolojisinin dolaylı yollarla verimlilik üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Enformasyon teknolojilerinin kullanımı aşağıdaki işlemleri gerçekleştirerek yalın yapıyı realize etmektedir.³⁰⁵

- 1.Otomasyon.
- 2.İyileştirilmiş Haberleşme.
- 3.Yer ve Zaman Engellerinin Azaltılması.
- 4.Parallelleşme.
- 5.Entegrasyon.

1.4.10.Kıyaslama

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi, “kıyaslama” veya “işletmeler arası karşılaştırmalar” kavramıdır. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması ve bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.³⁰⁶ Kıyaslama, sistematik ve devamlı bir ölçüm süreci olarak tanımlanabilir. İşletme liderinin dünyanın her yerinde işletmesi için yardımcı olabilecek bilgileri elde etmesi ve kendi işletme süreçleri ile sürekli karşılaştırmasıdır. Kıyaslama içsel, dışsal, klasik, geleneksel süreçlerle ilgili, performansla ilgili, fonksiyonel, stratejik ya da kombine olabilir. Her birinin arkasındaki fikir aynıdır.Bu da; ölçme ve karşılaştırmayla bir analiz yapmak, eksiklikleri gidermek, yeni fikirleri uygulamak ve adapte olmaktır.³⁰⁷

Kıyaslama; bir kuruluşun daha iyi uygulamalara sahip diğer kuruluşları ürün, hizmet, iş süreçleri, performans ölçütleri bazında kendisiyle karşılaştırıp değerlendirmesine dayanan sürekli ve sistematik bir süreçtir. Fiili olarak kıyaslama, kendi performansınızı iyileştirmek amacıyla şirket içindeki veya dışındaki en iyi uygulamaları sistematik olarak arayıp bulmak ve bunlardan ders almaktır. İsim olarak “kıyas” ise bir performans ölçüsüdür. Kıyaslar size başkalarının ne kadar iyi olduklarını gösterir. Kıyaslama ise sizin onların düzeyine nasıl gelebileceğinizi

³⁰⁴http://www.poppendieck.com/pdfs/Lean_Software_Development.pdf, “Lean Software Development”, (Erişim: Ekim 2006)

³⁰⁵ Otto Petrovic “Lean Management and Informations Tecnologic Potential Factoren”, **Nirtschafts Infomatic**, Vol:3, Iss:6,1994, s:483–488

³⁰⁶ Muhittin Şimşek and Mustafa Nursoy Refaat, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul 2002, s:38

³⁰⁷ Habel Razzek, Hany Abd Elshakour and Mohamed Abdel Hamid, “Labor Productivity: Benchmarking and Variability in Egyptian Projects”, **International Journal of Project Management**, September 2006, s:4–166

gösterir.³⁰⁸ Kıyas yapılacak konu işletme için önemli bir konu olmalı ve kıyaslama bu konu üzerine odaklanmalıdır. Kıyaslama sürekli iyileştirmeye yönelik önemli bir araçtır.³⁰⁹

Kıyaslama bir süreç olarak ele alınırsa 6 aşamadan oluşur. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanır.³¹⁰

1. kıyaslama konularının belirlenmesi
2. Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
3. Veri toplama yönteminin belirlenmesi ve veri toplama işlemi
4. Kıyaslama yapmak ve farkları bulma işlemi
5. Performans hedefi belirleyip uygulama planlarının hazırlanması işlemleri
6. Uygulama, sonuç alma ve yeniden kıyaslama yapma işlemleri

Rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme insanoğlunda doğuştan vardır. Örneğin; Ford'un meşhur bant sistemi, mezbahadan, Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim ise, bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkmıştır.³¹¹ Yalın yönetimde kıyaslama, montaj fabrikalarında başladı. Dada sonra batı dünyası ve Japonya arasındaki açıklığı tanımlamaktan ziyade açıklığı ölçmeye yöneldi. Ölçümlerde ölçülecek materyalin belirlenmesinde zorlanıldı. Abartnothy tarafından ülkelerde araç başına düşen malzeme, enerji ve işgücü karşılaştırılması kullanıldı. Daha sonra araç büyüklüğü araç gücü ile ilgili ölçümler yapıldı.³¹² Yalın yönetim kıyaslama uygulamaları ile daha ileri bir yalınlığa gideceği açıktır.

1.4.11. Proje Yönetimi

Proje, çözümü planlanabilen, çizelgelenebilen bir sorun ya da problemi ortadan kaldırmaya yönelik çabaların toplamıdır. Proje, bir amacın elde edilmesi için sınırlı bir zaman aralığı için tanımlanmış faaliyetler olarak tanımlanabilir. Proje yalnızca bir defaya mahsus yapılır.³¹³ Proje yönetimi, hedefe ulaşılma yönünde kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve belirlenen zamanda projenin tamamlanmasıdır..³¹⁴ Projeyi rutin işlerden ayıran bir takım özellikler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:³¹⁵

1. Proje İstisnadır.

³⁰⁸ Pınar Özdem and Hürol Mete, “Kıyaslama (Bencmarking)”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, ISSN:13.002.414, Temmuz 2005, s:6

³⁰⁹ Rao ve Diğerleri, a.g.e., s:561-562

³¹⁰ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=268>, Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, (Erişim: Eylül 2007)

³¹¹ <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic.doc>, Gültekin Yıldız, Kadir Ardıç, “Bencmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, (Erişim: Ekim 2007)

³¹² Holweg, a.g.e., s:10–166

³¹³ Dereli, Baykasoğlu, a.g.e., s:91

³¹⁴ Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Eylül 200, s:186

³¹⁵ Michael C. Thomset, **Proje Yönetimi**, Çeviri: Yetik Mert, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1996, s:11

- 2.Proje Aktiviteleri birbiri ile bağlantılıdır.
- 3.Proje hedefleri ve süre kısıtlamaları belirlidir.
- 4.İstenen sonuç belirlenmiştir.

Proje yönetim süreçleri 5 süreç grubunda incelenir: “Başlatma, Planlama, Uygulama, Kontrol ve Kapamadır”. Proje yönetiminin uygulandığı kurumlarda pek çok projenin birlikte daha doğru şekilde takip edilmesi için genellikle aynı yönetimin projeleri bir “proje portföyü” olarak toplu halde izlenir. Yani proje portföyü içinde tümü aynı organizasyona ya da yönetime ait birçok proje yer alır.³¹⁶ Yalın Yönetimde liderlik denince ilk akla gelen şey Proje Liderliğidir. Yalın Yöneticiler değişmez bir şekilde, Toyota’nın öncülüğünü yapmış olduğu *Shusa* (Honda’da “büyük proje lideri” olarak adlandırılır.) sisteminin değişik şekillerini kullanırlar. *Shusa*, yeni bir ürünün tasarımını ve mühendisliğini yaparak o ürünü tam olarak üretime sokan ekibin lideri, daha doğrusu patronudur. En iyi Japon Şirketlerinde *Shusa* mevkii çok büyük güce sahiptir ve belki de şirketteki en çok imrenilen pozisyonudur. *Shusa*, bir kişinin tek başına üstesinden gelemeyeceği, bir çok yetenek gerektiren bir işlevi idare eden, yeni, süper zanaatkar olduğu söylenebilir.³¹⁷

1.5.YALIN YÖNETİMDE FONKSİYONLAR

1.5.1.Yalın Yönetimde Planlama

Yalın örgütlerde yönetici, operasyonlardan ve bu nitelikteki planlardan çekilmiş durumdadır. Kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve işgören planlamasına zaman ayırmaktadır Yalın örgütlerde planlamanın ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Hedef, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde yapılan planlar sürekli güncelleştirilmektedir. Yönetimin esnek ve dinamik olma özelliği paralelinde, planlamada esnek ve dinamik niteliklidir.³¹⁸ Yalın yönetimdeki planlar stratejik kararları içermektedir. Planlama sürecini analiz ettiğimizde organizasyonun temel davranış yapısı ortaya çıkacaktır. Yalın yönetimde planlar uzun dönemli oryantasyonu gerektirir. Planlar yeniliklerin stratejilerle entegre olması ve yeniliklerin daha da ilerlemesini sağlamaya yönelik olarak yapılır. Kesinlikle hız kesici bir fonksiyonu yoktur daha

³¹⁶<http://www.biomed.com/pages/makaleler/makale59.htm>, Mustafa Dönmez, “Proje Pörföyü Önceliklendirmesi ve Proje Başlatma Süreçleri ”, (Erişim:Kasım 2007)

³¹⁷Womack, Jones, Roos, a.g.e., s:115

³¹⁸<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler”Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998 (Erişim: Ekim 2004)

ziyade hız artırıcıdır.³¹⁹Yalın yönetimde planlama yalın düşünceyle başlar ve aşağıdaki sıralama dâhilinde devam eder:³²⁰

- 1.Alt Yapı Hazırlama.
- 2.Süreçlerin kesintisizce aktığı bir organizasyonun oluşturulması.
- 3.Yalın düşünceyi destekleyen iş sistemlerinin kurulumu.
- 4.Değişimin tamamlanması.

1.5.2.Yalın Yönetimde Örgütlenme

Yalın yönetimin örgütlenmesi sıfır hiyerarşiye yöneliktir. Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütte işletme ve yönetim destek süreçlerinin hiyerarşik olmayan ilişkiler çerçevesinde ve müşteri tatmini boyutunda yürütüldüğü, yaratıcılığın ve bilginin üretiminin en üst düzeye çıktığı örgüt modelidir.Modelde, örgütteki yetkiler, örgütün bütününe yayılmakta, liderlik, planlama ve diğer yönetim uygulamaları tüm işgörenlerce paylaşılmakta, ilişkiler yüksek performans ve çok yönlü iletişime göre belirlenmektedir.³²¹Yönetici ve çalışanlar arasındaki emir komuta zinciri ya da alt-üst ilişkisinin kaldırılması ve bunun yerine organizasyonda yakın iletişim ve işbirliğinin kurumsallaştırılması “sıfır hiyerarşi” olarak adlandırılmaktadır.³²²

Geçtiğimiz yüzyıl, işletmelerin yönetim organizasyon şemaları ile övündüğü bir yüzyıl oldu. Bir şirkette ne kadar ara kurum ve müdürlük varsa bu o şirketin büyüklüğünün bir göstergesi sayılıyordu. Fakat insan faktörünün değer kazanması ile bugün dünyada hiyerarşiden kaçış yaşanıyor. Hatta işin ütopyasını zorlayarak hiyerarşinin tamamen ortadan kaldırılıp, sıfır hiyerarşi ya da yatay organizasyona geçileceği düşünülüyor ³²³İşletme yöneticileri, kurumsallaşmayı, iş süreçlerinin bütününe hâkim olmayı ve örgütsel katılım ile müşteri mutluluğunu sağlamada etkin bir model olarak sıfır hiyerarşi' yi aşağıdaki özelliklerini göz önüne alarak tercih etmek durumundadırlar:³²⁴

1.Sıfır hiyerarşi anlayışında dikey örgütlenme kavramı yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmaktadır.

³¹⁹ Koro, a.g.e., s:243–244

³²⁰ Womack and Jones, **Yalın Düşünce**, s:337–370

³²¹ http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, Hüseyin Yılmaz, “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları”, (Erişim:Ekim 2006)

³²² http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf, Coşkun Can Aktan, “Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler” Erişim:Ekim 2007

³²³ <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12257>, Harun Odabaşı “Hiyerarşiye Balans Ayarı” Aksiyon Haftalık Haber Dergisi, Sayı: 368 – 22.12.2001, (Erişim:Ekim 2007)

³²⁴ http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, Hüseyin Yılmaz , “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları”, (Erişim:Ekim 2006)

2.Sıfır hiyerarşi iletişimin yoğunlaşmasını ve böylece fonksiyonlar arası arayüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

3.Uzmanlığa dayanan görev çeşitleri azaltılıp birleştirilmektedir.

4.Sıfır hiyerarşi anlayışının organizasyon birimi kendi kendini yöneten ekiplerdir.

5.Fonksiyonelliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terk edilerek, proses ve proje odaklı bir anlayış ile organizasyon yapısı oluşmaktadır.

6.Organizasyon yapısındaki yetkilendirilmiş takımların birbirleriyle çapraz iletişimi teşvik edilmektedir.

7.İş ve ürünle ilgili üreticinin kendi kontrolü dışındaki kontroller en aza indirilmektedir.

8.Kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini, yardımcı olan, yol gösteren antrenör gibi takım liderleri almaktadır.

9.İş yapanların bilgi ve katkıları daha iyi değerlendirilmektedir. Beden ve komuta izdüşümlü organizasyon yapısı, beyin ve katılım izdüşümlü duruma gelmektedir. İş yapanların yetki ve sorumluluğu artmaktadır.

10.Performans ve süreç odaklı yapı ortaya çıkarken kıdem ve hat odaklı organizasyon modeli geride kalmaktadır.

1.5.3.Yalın Yönetimde Koordinasyon

Japon şirketleri batı işletmelerinden ayıran özellik sadece fonksiyonda sağladıkları gelişmeden ziyade şirketin genelinde uzmanlaşmaları ve gelişmeleridir. Japonya’da oryantasyon eğitimi oldukça uzundur. Kişi bu eğitimde şirketin tüm birimlerini görür çalışır ve tanır. Daha sonra kendi biriminde uzun süreli çalışacaktır. Japon sisteminde, hemen hemen her birimde başka bir alanın sorunlarını, işlemlerini ve kişilerini tanıyan biri bulunur. Koordinasyon gerektiğinde, her iki taraf da birbirini anlayıp yardımlaşacaktır. Belki bundan da önemlisi her bir işgören meslek yaşamı boyunca görev, yer, büro ve bölge değiştirebileceğini bilir. Bugün öteki birimden yardım isteyen birisi yarın mesai arkadaşı ya da amiri olabilecektir. Öte yandan geleneksel örgütlerde kademeler ve araçlar yoluyla kurulan iletişimde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En sağlıklı iletişim en kısa yoldan yapılanıdır. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi şeklinde yapılması, iletişim sürecini kısaltarak, sağlıklı iletişime en uygun zemini hazırlar³²⁵

Yalın yönetimde hâkim olan yönetim felsefesi bakımından kuvvetlendirilmiş enformasyonun kullanımı, potansiyel faktör koordinasyon ve enformasyon yoğun olan iş

³²⁵Özçelikel, a.g.e., s:88

süreçlerini şekillendirmeye imkân verir. Fonksiyonel bürokratik örgütlerde açıkça tespit edilen davranış kuralları uygulanırken, yalın yaklaşım geniş ölçüde kendi kendini sevk eden gruplardan ve çalışanların yüksek karar verme serbestîsinden oluşmaktadır. Bu yaklaşımda görev yapma şekli emirler olmadığından, kişilerin inisiyatifi ile ilgili olduğundan iş başında koordinasyon ihtiyacı ve değerlendirilmesi gereklidir. Fonksiyonel bürokratik örgütlerde bu koordinasyon geniş ölçüde dışardan işyeri tasvirleri ve örgüt talimatları biçiminde kural tespitleri sayesinde olur.³²⁶

Yalın yönetimde var olan takım ruhu anlayışıyla sorunlar hiçbir rapor alışverişi ve uzmanlaşmış mevkiler olmadan çözülür. Herkes kendi görevini ve bu görevin diğer görevlerle olan ilişkisini o kadar iyi anlar ki, koordinasyon görüşmeye bile gerek kalmadan gerçekleşir.³²⁷ Yalın yönetimde koordinasyonun sağlanmasında kalite çemberleri de kullanılır. Kalite çemberlerinin yaygın ve popüler olmalarının nedeni işlevleridir. Görevleri koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözmektir. Çok az harcamayla yüksek kalite ve üretimi gerçekleştirmek, yüksek moral sağlamak mümkündür.

1.5.4.Yalın Yönetimde Yürütme

Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu yerinden yönetim ya da yetki devri esasına dayanır. Tepe yöneticiler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Çalışanlar üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metotlarının değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişkenlikleri bulma ve uygulama olanağı vererek, ekip ruhunu canlı tutmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir.³²⁸ Takımdaki insanlar arasında “hepimiz bu işin içindeyiz” duygusu hâkimdir. İnsanlar birbirleri ile bir şeyler paylaşmak ve birbirlerinden bir şeyler öğrenmek için isteklidir. Toplantılar enerjik ve üretkendir. Gerçek toplantılar, koridorda veya mesaiden sonra mağazada değil toplantılarda gerçekleşir.”Kötü haberler” dâhil bilgiler açık ve serbest olarak paylaşılır.³²⁹ Yürütmede takım çalışmasının başarılı olması için sağlanması gereken diğer faktörler şunlardır:³³⁰

1.Farklı mesleklerden gelen takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanabilmiş olmalıdır.

³²⁶Petrovic, a.g.e., s:483–488

³²⁷Ouchi, a.g.e. s:92

³²⁸<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz , “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler”,Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998 (Erişim: Ekim 2004)

³²⁹ George, Rowland and Kastle, a.g.e. s:36

³³⁰<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler”,Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998 (Erişim: Ekim 2004)

2.Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırılmamalıdır. Bu amaçla takım başarısına ödül ve prim uygulaması olmalıdır

3.Liderlik rolleri takım üyeleri arasında paylaşılmalıdır.

4.Yapılacak iş kolektif çalışmaya göre düzenlemelidir.

5.Aktif problem çözme toplantıları ve tartışma ortamı sağlanmalıdır.

6.Kararlar ekip olarak birlikte alınmalıdır.

7.Takım çalışmasındaki elemanlar esnek uzmanlaşma özelliğine sahip olmalıdırlar. Eğitim düzeyleri yüksek, çok alanda uzmanlaşmış, çeşitli işlere kaydırılabilecek ve müşterinin siparişine göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır.

1.5.5.Yalın Yönetimde Kontrol

Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Kuruluşlarda kontrol sürecinin evreleri birbirini izleyen dört kısımda incelenebilir:³³¹

1.Başarı Standartlarının oluşturulması

2.Fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi

3.Standartlarla erişilen fiili başarıların karşılaştırılması

4.Gerekli düzeltici önlemlerin alınması.

Yalın yönetimin amaçlarından olan sıfır hata, israfın eliminasyonu, mükemmellik, müşteri tatmini, gibi ifadelerle amaçlar belirlenir. Ayrıca yalın yönetimin ilkelerinden olan sürekli iyileştirme ilkesi ile bu amaçlara yaklaşılmaya çalışılır. Böylelikle yalın yönetim kontrol fonksiyonunun dört evresini gerçekleştirmiş olur. Japon işletmelerinde uzun dönemli belirli standartlara sıkı sıkıya bağlı olmayan bir denetim sistemi geliştirilmiştir.³³²Japon firmalarında temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle bütünlük halindedir. Firmaya özgü olan bu felsefe, hedefleri ve onlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri tanımlar. Bu belli kural ve hedefler kişiler arasında tutarlılığı sağlar. Sonuçta hem kişilerin sorunlara karşı gösterdiği tepki hem de koordinasyon denetim altına alınır.³³³

Japon firmaların birçoğunda yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü personelin çoğunun çalıştığı yerlerde geçirmektedirler. Bu yöneticilerin çalışanlarla birlikte olmasını ve onların kendilerine her hangi bir sorunları olduklarında kolayca danışmalarına imkan

³³¹ Eren, a.g.e., s:232

³³² Vergiliel Tüz, **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli**, s:36

³³³ Ouchi, a.g.e. s:45

tanınmaktadır. Japon yöneticinin asrları, yardımcıları ve diğler çalışanlarla birlikte olması hem iletişimi kolaylaştırmakta hem de çalışanların işine gösterdikleri ilgiyi görmelerini kolaylaştırmaktadır. Büyük kapalı alanlar olarak ifade edebileceğimiz açık bürolarla çeşitli grupların çalışmaları kendi iş akışında devam etmektedir. Bu çalışma ortamında bir grup yöneticisi diğler grup yöneticisine kolayca ulaşabilmekte ve sorunları kolay bir şekilde tartışabilmektedirler. Çalışanlar hep bir arada oldukları ve takım halinde çalıştıkları için doğal olarak amirlerin asrlarını üstü örtülü bir şekilde kontrol ettikleri söylenebilir.³³⁴

Geleneksel örgütlerde yöneticinin en önemli işi kontrolü sağlamaktır. Yalın örgütlerde ise yöneticinin sorumluluğu, artık insanları kontrol etmek değil, otokontrole sahip en iyi insanları biraraya getiren takımlar kurmak ve desteklemek, liderlik yapmak ve değişimleri sezmektir. Denetim takımlara bırakılmıştır. Normal çalışma ortamında iş üniteleri kendi üretim, devamsızlık, verimlilik, hurda vb. konulardaki denetim raporlarını hazırlar, yayınlar ve iş ünitelerinin önünde teşhir ederler. "A" hattı konusunda denetime yönelik bilgi almak isteyen, üretim sahasına giderek bilgi alır ve böylece bürolarda birçok denetim raporunun kopyalar halinde dolaşması, dosyalanması ve çoğaltılması önlenmiş olur.³³⁵

1.6.YALIN YÖNETİME YAPILAN ELEŞTİRİLER

Yalın yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi iş organizasyonlarının yeni sistemleri, verimliliği, kaliteyi ve karlılığı artırıcı yöntemler olarak endüstrileşmiş dünyanın her tarafında uygulanmaktadır. Dolayısıyla işçiler artık bu sistemleri tanımaktadırlar. Bir çalışmada bu sistemlerin işçilerin mesleki yaralanma ya da hastalık veya hipertansiyon ve kardiyovasküler hastalıklara ne derece yol açtıkları incelenmiştir. Bu sistemlerde artan çalışma hızı, kaslarda hastalıklara yol açabildiği ve talebin mümkün olduğu kadar hızlı karşılanmasına yönelik stresinde sinir sistemini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Fakat bunların etkileri karar serbestliği ve ustalık seviyesindeki artış gibi unsularla nötralize edilebileceği savunulmaktadır..³³⁶

Yalın yönetim prensipleri genelde çalışanları motive edici niteliktedir. Ancak yalınlıkta aşırılığa gidildiğinde ise yalınlık işgücünün motivasyonunu sınırlandırabileceğini savunanlar

³³⁴ Özçelikel, a.g.e., s:89

³³⁵ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz, "Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler",Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998 (Erişim: Ekim 2004)

³³⁶ Landsbergis, Cahill and Schnall, a.g.e., s:108-130

vardır.³³⁷Yalın yönetimde var olan tedarikçilerle entegrasyon ve grup çalışmaları gibi işlerin kolektif yapıldığı durumlarda mikro kültürel farklılıkların gerilime neden olduğu ve adaptasyonu zorladığı, yalın yönetim uygulamalarını kısıtladığı gibi bir takım iddialar vardır.³³⁸

Son zamanlarda, dünyanın ekonomik görüntüsündeki değişiklikler bazı yazarların, yalın üretim modelinin, değişmelere maruz kalacağı yolunda inanca kapılmalarına sebep olmuştur. Şimdilerde bir çok Japon yönetici, işçiler, politika belirleyicileri ve endüstri uzmanlarının kafasında; “devamlı gelişme”-“üretimde ve mühendislik etkinliğinde kazanç elde etmek için sürekli zorlama” kavramının yeni bir dizi problemler ve bazı uygulama sınırlarıyla sonuçlandığı düşüncesi vardır..Japon oto-üreticileri şu an üretimde daha az etkili olmak ya da mühendislik çıktılarında daha az verimli olmak pahasına, kendi yaklaşımlarını değiştirme veya yumuşatmanın yollarını aramaktadırlar.Üretim verimliliği, hızlı büyüme ve ürün hatlarının yenilenmesinden edinilen Japon gelirlerinin bir limite ulaştığı savunulmaktadır. Genel bir bakış açısıyla, yalın yönetim modeli etrafındaki tartışma üç farklı seviyede yorumlanabilir.³³⁹

Birinci Seviye; firmanın kendisidir. Mükemmel bir eş zamanlı üretim akışı elde etmek için üretimdeki yeniliklerin uyarlanması, üretimin kendisine olduğu kadar başka birçok sahada da müdahaleler gerektirmektedir. Yalın üretim yaklaşımının beraberinde getirdiği kaynakların kullanımının önemli derecede azaltılması planlanan çalışma şartlarında küçük rahatsızlıklara ve sapmalara neden olabilir. Bunlarda sistemi kırılganlığa götürür.

İkinci Seviye: firmalar arasındaki ve firmalar ile onların müşterileri arasındaki ilişkilerde yalın yönetim modelinin oluşturduğu etki ile alakalıdır. Yalın yönetim sistemleri sadece iç kaynakların değişkenliğine değil, aynı zamanda ve özellikle dış kaynaklara karşı da hassastırlar. Bu bakış açısından, ortaklık ilişkisi, 1990’larda satın alıcı ve tedarikçiler arasındaki kazan-kazan model ilişkisi olmuştur. Fakat bu ilişkileri yaymak ve ortaklığın gelişimini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak zordur. Diğer taraftan, firmalar ile onların müşterileri arasındaki ilişkilerde yenilikçi bir üretim sisteminin gelişiminde temel rol oynamaktadır. Pazar talebi ve üretim akışı arasında mükemmel bir uyum elde etmek önemlidir. Dağıtım kanallarındaki yalın tip ilişkilerin yayılımı, otomobil endüstrisinde detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Fakat organizasyonel ve yapısal kanalların değişik olduğu diğer endüstrilerde, sınırlı araştırma yapılmıştır.

³³⁷ Suzanne De Treville “Could Lean production Jop Design Be Intrinsically Motivating? Contextual, Configurational, Levels of Analysis Issues “ **Journal of Operations Management**, Vol:24, Iss:2, January 2006, s:99–123

³³⁸ Harry Scarbrough, Nicholas Kinnie “Barries To The Development of Teamworking in UK Firms”, **Industrial Relations Journal**, Vol:34, Iss:2, june 2003, s:135–149

³³⁹ Panizzolo, a.g.e., s:223-240

Üçüncü Seviye: Yalın yönetim modelinin yayılma ve karakteristikleri ile ilgili harici ülke-özel etkenleri de (politik, yasal, kültürel, sosyal, ekonomik ve endüstriyel) incelenmelidir. Örneğin; bazı yazarlara göre yalın yönetin modeli bir bakıma gelişmeci ve aynı zamanda tutucu olan Japon kültürünün özelliklerini yansıtır. Bu bir bakıma, temelde köklü yeniliklere dayanan batılı firmalara has düşünce yapısıyla zıtlık taşımaktadır.

Yalın yönetime yapılan eleştirilerden birisi de; yalın yaklaşımların tüm organizasyonlar için evrensel uygulamaya sahip olmadığını ileri sürer. Bu teze ispat olarak, yalın yönetimin otomotiv sektöründe uygulandığına yönelik çok delil bulunduğunu, fakat diğer endüstrilerde yalın uygulamalara yönelik çok az delil olduğu söylenir. Nitekim 2002'den itibaren UK et endüstrisinde yalın yaklaşım uygulanmış fakat istenilen sonuç elde edilememiştir.³⁴⁰ Bir başka görüşte; yalın paradigma üretim endüstrisinde yaygın olarak kabul edilmesine rağmen mağazalarda ve üretim endüstrisinden uzak bir çok yerde etkin olamamıştır. İlaveten ne müşteriye odaklanmaya yönelik özenli bir yaklaşım nede finansal ölçümlere yönelik iyi bir yol konusunda yeterli değildir. Bu iki alanda da araştırmalar devam etmektedir. Gerçekte bunlara yönelik literatür yokluğu da mevcuttur.³⁴¹

1.7.TÜRKİYE'DE YALIN YÖNETİM

Türkiye'de Yalın Yaklaşım 1990'lardan beri bilinmekte ve uygulama örnekleri giderek artmaktadır. Önceleri sadece bağımsız tekniklerin kullanılması şeklinde ortaya çıkan uygulamalar, giderek bütünlüklü bir sistem yaklaşımına dönüşmektedir. Ekonomik krizlerin ve ihracat pazarlarına açılmanın da etkisiyle firmalar mevcut iş yapma yöntemlerini değiştirmek zorunluluğunu daha fazla hissetmektedirler. Yalın Üretim 1992'den itibaren üniversitelerin ders programına girmiş, doktora ve yüksek lisans tezlerinin de konusu olmuştur.³⁴²

Türkiye'de otomotiv sektörü yalın sistem uygulamalarında daha aktif görünmektedir. Adapazarı'nda kurulan Toyota otomobil fabrikasında Türk işçilerinin kısa süre içinde Japonya'daki Toyota Japon işçilerinin üretkenlik seviyesini yakalamış olmaları ve son birkaç yıldır tüm Toyota fabrikaları arasında kalitede birinci seçilmeleri yalın uygulamaların başarısını göstermektedir. Diğer girişimcilerden Ford, Renault, Bosch, Tofaş ve Hugo BOSS, gibi firmalar hem kendi işletmelerinde hem de yan sanayi işletmelerinde yalın yaklaşımın uyarlamalarını başlatmışlardır.³⁴³

³⁴⁰Cox and Chicksand, a.g.e., 648–662

³⁴¹Hines, Silvi and Bartolini, a.g.e., s:707–728

³⁴²http://www.yalinenstitu.org.tr/turkiyede_yalin.asp, “Türkiye'de Yalın”, (Erişim:Eylül 2007)

³⁴³http://www.yalinenstitu.org.tr/turkiyede_yalin.asp “Türkiye'de Yalın”, (Erişim:Eylül 2007)

1.8.HASTANELERDE YALIN YÖNETİM

1.8.1. Hastaneler Hakkında Genel Bilgi

Bu kısımda karmaşık bir organizasyon yapısı sergileyen ve her toplumda rastlanan en karmaşık organizasyonlardan birisi olan hastaneler genel olarak tanıtılmaya çalışılacak.

1.8.1.1.Hastanelerin Tanımı ve Örgütsel Açından Özellikleri: Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri, “Müşahede, teşhis, tedavi ve iyileştirme olmak üzere gruplandırabilecek sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.³⁴⁴ Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinde, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.³⁴⁵

Hastaneler diğer işletmeler gibi belli girdileri olan bu girdileri bir süreçten geçirip neticede çıktı alan sistemlerdir.³⁴⁶ Hastaneler; esas fonksiyonları yanında eğitim, araştırma, geliştirme ve toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katılma gibi fonksiyonları da yerine getirirler. Bunlar; tedavi fonksiyonunun iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan esas fonksiyonun türevleridirler. Hastaneler; çeşitli iş idaresi tekniklerini kullanan en karmaşık ve modern örgüt çeşitleridir.³⁴⁷

Hastaneler; sosyo-ekonomik, insan-makine ve birçok disiplinin ortak katkısı ile amacına ulaşabilen sistemlerdir. Hastane sistemi içinde belirli bir örgütlenme vardır. Hizmetlerin yürütümünde çeşitli teknolojik düzeylerde geniş ölçüde araç ve gereç kullanılır. Hastanelerin dinamik yapısı, çok sayıda seçenek teknolojik ve yönetim kurallarının bulunması hastane yönetimini güçleştirir. Bu özellikler hastanelerin planlama, yönetim ve denetim sorunları için disiplinler arası bir genel yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.³⁴⁸ Günümüzde toplumlara çeşitli sağlık hizmetleri sunan hastaneler, sağlık sistemimizin en önemli kuruluşlarıdır. Tıp biliminde ve teknolojiye olan gelişmelere paralel olarak hastaneler hızla değişmiş önemleri gittikçe artmış ve

³⁴⁴Sevgi Kurtulmuş, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s:2007, s:207

³⁴⁵Şahin Kavuncubaşı, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi Ankara 2000, s:76

³⁴⁶Fatoş Pakdil, “**Konur Hastanesinde Vizyon Araştırması, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü**” Editör: Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Kasım 1996

³⁴⁷Bilal Ak, **Hastane Yöneticiliği**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990, s:68

³⁴⁸Ak, a.g.e. s:89

devletin sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline de gelmişlerdir. Hastanelerin örgütsel açıdan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁴⁹

- a-Hastaneler Birer Hizmet Örgütüdür.
- b-Hastaneler Karmaşık Yapıda Örgütlerdir.
- c-Hastaneler Matriks Yapıda Örgütlerdir.
- d-Hastaneler Günü 24 Saati Hizmet Sunan Örgütlerdir
- e-Hastaneler İşgörenlerinin Önemli Bir Kısmı Bayanlardan Oluşan İşletmelerdir.

1.8.1.2.Hastane Yönetimi: Hastanelere, yönetim açısından bakıldığında hastanelerin sadece tıbbi hizmetleri sunan fiziki mekânlar olmadığı, aksine refah düzeyi, tüketim alışkanlıkları, bireylerin eğitim durumu, aile yapısı, kültürel düzeyi, sağlık sisteminin yapısı, sosyal güvenlik, siyasal sistem, sağlık politikaları gibi birçok bireysel, çevresel ve üst sisteme ait faktörün etkisine açık bir sistemler olduğu görülür.³⁵⁰ Esas itibari ile sağlık hizmetleri sunmak dolayısıyla tıbbi bir kuruluş özelliği taşıyan hastaneler, farklı özellikleri bünyesinde barındıran ve bunlardan kaynaklanmış farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlardır. Hastaneler, hizmetlerini etkinlikle yerine getirebilmek için etkin bir yönetime sahip olmak zorundadırlar. Hastane yönetimi genel yönetimin bir çeşididir. Planlama, programlama, bütçeleme, örgütleme, kadrolama, yürütme, kontrol gibi faaliyetleri kapsar. Hastane yönetimi, insan gücünü ve maddi imkânları hastanenin amaçlarına en uygun kullanma tekniğidir.³⁵¹

Hastane yönetimi; hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı, başhekim ve başhekim yardımcılardan oluşan yönetici gruptur. Bu grup özel gruptan çok hastane içi ve dışı diğ er grup elemanlarının bir araya gelmesi ile kurulur. Hastane yönetimi genellikle hastane sisteminin yüzeyi ile komşu sistemlerin bağlantı kurdukları bir alandır ve klasik yönetim ilişkilerinde olan emir-kumanda ve kurmay ilişkileri dışında değ iş ik fonksiyonel ilişkiler görülür.³⁵²

Hastane yönetiminde, kaliteyi yakalayabilmek ve bunu bütüne yayabilmek; ancak duruma uygun sistemlerin yaratılabilmesi, sistemi oluşturan ve sistemin içinde yer alan oluşumların organize edilebilmesi ve bu organizasyonları veya sistemleri yürütebilecek yöneticilerle mümkün olabilir. Sonuçta bütün unsurlar diyalektik biçimde birbirini etkileyerek başarının veya başarısızlığın sebebi olurlar³⁵³ Herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış

³⁴⁹ Şahin; a.g.e., s:7–14

³⁵⁰ Kurtulmuş, a.g.e. s:232

³⁵¹ Ak, a.g.e. s:94

³⁵² Ak, a.g.e.,s:95

³⁵³ Şenay Kızmaz “Hastane Yönetiminde Modern Yöntemler” **Tıp Teknolojisi Dergisi**, Sayı.15, ISSN:1302–8413, s:1

kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir.³⁵⁴

Bir hastanenin modern anlayışla yönetilmesinde öne çıkarılması gereken konuları o hastanenin dünyadaki gelişmeleri takip etmesi, kurumsal kültür oluşturma çabası içinde olması, hastayı merkeze koyabilmesi ve sürekli gelişimi garanti altına alacak bir yönetim yapısını oluşturması olarak sıralanır. Modern hastane yönetiminde kullanılacak yönetim modeli kesinlikle statik olmamalıdır, dinamik, ihtiyaçlara göre değişken bir model kullanılması gerekir. Modern hastane yönetiminde uygulanması gereken yönetim modelinin kurumsallaşmayı ilke edinmiş, dünya ile entegre, iletişim becerilerini mükemmelleştirmiş profesyonel yöneticilerin liderliğinde yürütülen bir yönetim modelidir. Modern bir hastanenin organizasyon şeması fonksiyonel, yalın ve alt yönetim birimlerini amaç ve işleyiş açılarından bir çatı altında toplayan bir yapıda olmalıdır.³⁵⁵

1.8.2.Hastanelerde Yalın Yönetim

Dünyanın çeşitli ülkelerindeki hastanelerde yalın yönetim uygulamalarına rastlanmaktadır.Bu uygulamalar giderek artmaktadır.

Bu kısımda ilk olarak hastanelerde yalın yönetime olan gereklilikten bahsedilecek daha sonra da hastanelerde yalın dönüşüm için gerekli olan hususlar ve yalın yönetimin hastanelerde nasıl uygulanacağı ve bu uygulamaların getireceği faydalar konusunda bilgi verilecektir.

1.8.2.1.Hastanelerde Yalın Yönetimin Gerekliliği: Ülkelerin sosyo-ekonomik açıdan kalkınmışlık düzeylerinin en önemli göstergelerinden birisi de sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetlerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini, müşterinin istediği kalitede, istediği zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunmaktır. Sağlık sektörü müşterinin tatminin sağlanması açısından en problemli sektör olarak gözükmektedir. Teknolojinin hızla değişmesi, artan maliyetler, hastaların artan şikâyetleri ve iyi bakım isteğinin yaygınlaşması sağlık hizmetlerinin daha karmaşık yapıya bürünmesine neden olmaktadır.³⁵⁶

Sağlık masraflarının çok yükselmesine, sağlıkla ilgili teknolojilerin dramatik bir şekilde gelişmesine, teşhis ve tedavi yöntemlerinde birçok yeni uygulamaların bulunmasına rağmen hastaların beklentileri ve şüpheleri artmıştır. Sağlık sektöründe çalışan doktor, hemşire ve diğer

³⁵⁴ Osman Hayran “Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi” **Sağlık Hizmetleri El Kitabı**, Editör: Osman Hayran, Haydar Sur, Çevik Matbaası, İstanbul, Haziran 1998, s:143

³⁵⁵ Haydar Sur, Oğuz Engiz “Empatiye Dayanan İletişim” **Tıp Teknolojisi Dergisi**, Sayı.15, ISSN:1302-8413

³⁵⁶ http://www.odevlik.com/odev-sonuc/sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet_exactly.html (Erişim:Ekim 2007)

sağlık personelinin ve yöneticilerin içinde bulundukları büyük stres; sağlık konusunda önemli değişikliklerin sağlık yönetim çalışanlarının, doktorların, profesyonellerin ve bu hizmetlerden istifade eden hastaların, hasta yakınlarının ve sağlık sigorta şirketlerinin hepsinin müşterek kazanımlarını sağlayacak yeni yöntemlere ve yeni uygulamalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.³⁵⁷ Kısacası bu milenyumda tüm sağlık organizasyonları güvenlik, verimlilik, doğruluk, etkililik ve düşük maliyet konularında sıkıntılıdır.³⁵⁸

Doktorların önünde uzanan kuyruklar, saatlerce beklenen laboratuvar sonuçları, günler alan sevk zincirleri artık tüm dünyanın ortak sorunu. Hastalara cevap vermekte zorlanan sağlık sistemleri tüm dünyada çöküş sinyalleri verirken;³⁵⁹ Türkiye’de de durum çok farklı değildir. Kaynakların yetersizliği, acil başvurular ve hasta bakımındaki diğer faktörlere bağlı olarak, hastanelerdeki bazı hizmetlerin sunumunda darboğazlar ve kuyruklar kaçınılmaz hale gelmektedir.. Bu konuda Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye’de hastaların sağlık kurumuna ulaştıktan sonra ortalama 70 dakika beklediklerini, Üniversite hastanelerinde ise bu sürenin ortalama iki saat olduğunu göstermektedir.³⁶⁰ 1990’lı yılların başında Toyota’yı Amerikan otomotiv sektörüne rakip kılan yalın üretim modelinin ülkemizin sağlık sektörüne de umut olması beklenilmektedir.³⁶¹

Hastaya ve doktora zaman tasarrufu sağlayan bu modelin, artan hasta devri daimiyle yatak kapasitesinin verimli kullanımını da mümkün kılacağı kestirilmektedir. Hastanelerde görülen işlem sayısının fazlalığı böyle bir modelin uygulanmasının zorluğunu düşündürse de yapılan incelemeler gösteriyor ki genelde başvuruların yüzde 60’ı beş temel problemde toplanıyor. Birimlerin en sık karşılaştığı vakalara özel olarak belirleyeceği bir yol haritası, müdahaleleri öncelik sırasına koyarak karmaşık sorunlara daha çok zaman bırakıyor. Hastane trafiğinin düzenlenmesini öngören bu modelle bekleme süreleri ortadan kalktığı gibi yanlış teşhis ve tedavi riski de azalıyor.³⁶²

³⁵⁷ http://www.yalinenstitu.org.tr/pdf/ilk_kuresel_yalin_saglik_sistemleri_konferansi.pdf

Daniel T.Jones “İlk Küresel Yalın Sağlık Sistemleri Konferansı”, Uyarlayan: Yalçın İpbüken, Asuman Filiz, (Erişim: Ekim 2007)

³⁵⁸ http://www.bostonworkstation.com/news_events_integration_software/news_integration_software/its-not-easy-being.aspx, “Its Not Easy Being Lean –But Scripting Can Help” (Erişim:Ekim2007)

³⁵⁹ http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=78843&KTG_KOD=148

Nazlı Topçuoğlu “Toyota’nın Dünyaya Örnek Olan Verimlilik Artırma Modeli Hastanelere Giriyor”, Referans Türkiye’nin İş Gazetesi, (Erişim: Ekim:2007)

³⁶⁰ Cesim Demir ve Diğerleri, “Bir Eğitim Hastanesinde Gereksiz Poliklinik Kullanım Düzeyinin Belirlenmesi” **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27–28 Eylül 2001, İstanbul, s:211-212

³⁶¹ http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=78843&KTG_KOD=148

Nazlı Topçuoğlu “Toyota’nın Dünyaya Örnek Olan Verimlilik Artırma Modeli Hastanelere Giriyor”, Referans Türkiye’nin İş Gazetesi, (Erişim: Ekim:2007)

³⁶² http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=78843&KTG_KOD=148

Yalın yönetimi uygulayan hastaneler israfı ve fazla kullanımı elimine eder, kaliteyi iyileştirir, neticede güvenliği ve etkinliği artırır. Yalın Yönetimle hastane içinde bir akış oluşturulur. Bu akışın olduğu çevrimde hastaya daha fazla zaman ayrılır ve daha çabuk teşhis ve tedavi gerçekleşir. Böylelikle hasta daha tatmin olur.³⁶³

Özel ya da devlet hastanesi fark etmeksizin uygulanabilecek bu modelle kalite ve verimlik artmaktadır. Peter Drucker'e göre verimlik "en az çaba ile tüm üretim faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarı, kaynakların en iyi şekilde kullanılması" olarak tanımlanmıştır.³⁶⁴ Yalın yönetim hastanelerde israfı önleyerek, en az çaba ile en fazla, kaliteli hizmeti gerçekleştirebilmektedir. Günümüzün en karmaşık üretim sürecine sahip hastanelerde hizmetler; farklı eğitim, kültür, meslek, vb. özelliklere sahip, işgören grupları tarafından takım çalışması içerisinde üretilmektedir.³⁶⁵ Bu yönü ile hastaneler yalın yönetimin felsefesinin ortaya koyduğu "takım çalışmasına" doğaları gereği yatkındır. Hastanelerde var olan takım çalışmaları yalın yönetim anlayışıyla daha etkili ve daha verimli hale gelebilecektir.

Hastanelerde kötü kalitenin maliyetini ölçmek oldukça zordur.³⁶⁶ Hastaneler, hizmet alanının insan sağlığına direkt müdahale olması nedeniyle sıfır hata ile çalışmayı hedeflemektedirler.³⁶⁷ Sıfır hata Yalın Yönetimin temel prensiplerinden olması nedeniyle yalın yönetimin hastaneler için oldukça uygun bir sistem olduğu ifade edilmektedir. Yalın yönetimi realize eden yapılardan birisi olan ileri düzeyde enformasyon teknolojisinin kullanımı,³⁶⁸ sağlık sektöründe en kaliteli hizmeti ve tedavi sonuçlarını sağlamak için değil aynı zamanda idari ve klinik maliyetleri düşürmek ve sağlık kuruluşlarının çevik kalmasını sağlamak açısından da kritik çözümler üretebilir.³⁶⁹

Hastaneler için en uygun yönetim modellerinden birisi olarak görülen yalın yönetim Norveç, İsveç, Danimarka, Amerika, İngiltere, Avustralya ve Almanya'da uygulanmaktadır. Amerika' da kırsal bir bölgede bulunan bir hastane yalın yönetim uygulamaları sayesinde,

³⁶³ BarbarA Gingerich S, "Resource Review: a Lean Guide To Transforming Helthcare", **Home Health Care Management Praticce**, Vol:19, Iss:4, June 2007, s:326–328

³⁶⁴ Yasemin Aslan, Sema Artukoğlu, Egemen Cevahir, "Özel Hastanelerde Yardımcı Sağlık Personelinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27–28 Eylül 2001, İstanbul, s:250

³⁶⁵ Umit Şahin, Fikriye Toker, "Hastane İşletmeciliğinde ISO 9000-2000 Omurgalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme", **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27-28 Eylül 2001, İstanbul, s:293

³⁶⁶ Chip Caldwell, **Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim**, Çeviri: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Kasım 1998, İstanbul, s:43

³⁶⁷ Şahin, Toker, a.g.e., s:293

³⁶⁸ Petrovic a.g.e. s:483–486

³⁶⁹ Sami Göktaş, "Sağlık Sektöründe Enformasyon Çözümleri ve Oracle", **5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı**, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16–19- Ekim 2002, Eskişehir, s:3

hastaların kalış sürelerini %44 azaltmış, hasta sayısında %10 artış sağlamış, hasta tatmin düzeyini %92 yükseltmiştir. Çalışanların moral ve motivasyonunda artış sağlamıştır.³⁷⁰

1.8.2.2.Hastanelerde Yalın Yönetime Dönüşüm ve Yalın Yönetim Metotları: Yalın yönetimin faydaları genellikle uzun dönemli bir süreçte elde edilmesine rağmen kısa dönemde de bir takım karşılıklar alınır. Buna rağmen bir organizasyon yalın dönüşümü kolay, çabuk ve ucuz olarak algılsa büyük hata yapar.³⁷¹

Yalın hastane konsepti test edilmiş yalın yönetim metodunu sağlık sisteminin özel çerçeve şartlarına taşımaktadır. Bunun yanında her şeyden önce yataklı sektörün özel talepleri dikkate alınmaktadır. Hasta güvenliği en önemli kuraldır. Kapasite yetersizliği, hatalar ya da gecikmeler hayata mal olabilir Kapasiteyi kullanma ve hizmet üretme sadece şartlı olarak planlanabilir ve yönetilebilir Yalın hastanede, hastanelerdeki süreçlerin optimize edilmesi ile ilgili yalın düşüncenin test edilmiş metotlarından yararlanılır Mevcut araçları optimal bir şekilde kullanmak için süreçlerdeki bütün potansiyelden istifade edilir.³⁷²

Hastanelerde yalın yönetime dönüşümü gerçekleştirmek için atılması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁷³

a-Müşterek vizyon ve kültürün oluşturulması.

b-Hasta teşhis tedavi değer akış tasarımını yönetmek.

c-Yalın sağlık sistemleri konusunda bilgi sahibi olmak.

d-Planlama, iletişim ve problem çözme için ortak bir lisan ve metot oluşturmak.

Yalın sağlık sisteminin önemli metotları ve amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁷⁴

a.Tetkik ve kalma sürelerini kısaltmak için süreçleri ve akışları optimize etmek.

b.İsrafı elimine etmek için bölümler, koşullar ve fonksiyon alanları arasındaki mesafeleri optimize etmek ve standartlaştırmak.

c.Maliyet tasarrufu sağlamak için gizli kalmış potansiyelleri ortaya çıkarmak ve kullanmak.

d.Maliyetlerde şeffaflık sağlamak, süreç daha doğrusu vaka başına maliyetleri tam olarak hesaplayabilmek için yönetim süreçlerini ve hesaplamak sistemlerini iyileştirmek

³⁷⁰<http://www.news-medical.net/?id=30365>, “Lean Manufacturing Principles Boost Efficiency at Rural Hospital”, (Erişim:Ekim2007)

³⁷¹http://asianhbm.com/Knowledge_bank/interviews/lean_healthcare.htm, Charles Hagood, “Lean Concepts in Healthcare-Turning the Heat On Wastage”, (Erişim:Ekim2007)

³⁷²<http://www.lean-management-institut.de/index.php?id=100>, “Lean Hospital” (Erişim:Ekim2006)

³⁷³http://www.yalinenstitu.org.tr/pdf/ilk_kuresel_yalin_saglik_sistemleri_konferansi.pdf Daniel T.Jones “İlk Küresel Yalın Sağlık Sistemleri Konferansı”, Uyarlayan: Yalçın İpbüken, Asuman Filiz, (Erişim: Ekim 2007)

³⁷⁴<http://www.lean-management-institut.de/index.php?id=100>, “Lean Hospital”, (Erişim:Ekim2006)

e.İşlemlerin tekrarlanmasından kaçınmak için bilgi teknolojilerini entegre etmek.

f.İşlem sürelerini kısaltmak ve masrafları azaltmak için verimliliği artırmak ve varlıkları azaltmak.

g.Vakalarda ve değer yaratmayan aktivitelerin elimine edilmesinde kararlı olarak değer akışına yönelmek.

hTüm sistemin, çalışanların müşterilerin/hastaların bütüncül ve sistematik bir bakış açısıyla gözlemlenmek

1.Toplam sistemin etkinliğinin yükseltmek; çalışanların mevcut bilgilerinden yararlanmak ve çalışanın optimizasyon süreçlerine dahil etmek

1.8.2.3.Hastanelerde Yalın Yönetimin Uygulanması ve Yalın Organizasyonu Realize Eden Araçların Kullanılması: Yalın sağlık sisteminin başarı faktörleri yalın yönetim metotlarının uygulanmasına dayanmaktadır.³⁷⁵ Sağlık sektöründe yalının uygulanmasıyla hasta ve doktorun algılamasına göre ilave bir değer katmayan her şey israftır ve elimine edilmelidir.³⁷⁶ Hastanelerde yalın yönetimin uygulamaya konulmasına yönelik olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir.³⁷⁷

a-Hastane koşullarında, ameliyathanelerde ve laboratuvarlarda temel istikrarı sağlamak.

b-Teşhis ve tedaviyi kapsayan doğru klinik rotalarını tespit etmek.

c-Baştan sona paylaşılan değer akışları oluşturmak.

d-Teşhis değer akışlarını yeniden tasarlamak ve bütünleştirmek.

e-Tedarik malzemesi kullanımına göre farklı sıklıklarla temin etmek.

f-Yalın sağlık sistemleri tedarik zinciri oluşturmak.

Yalın yönetim uygulamalarının yanı sıra yalın organizasyonu realize eden araçlarda önem taşımaktadır. Bu araçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

a-Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Her işletmede olduğu gibi hastaneler de kendine has temel yetenek geliştirmelidir. Hastanelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler hastane yönetimi bünyesinde yürütülmeli diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanılarak uzman firmalar tarafından gerçekleştirilmelidir. Hastaneler için temel yetenek; hastaneleri en iyi bildikleri işleri yapmaya yani tıbbi hizmetlere odaklanmaya, tıbbi hizmetler

³⁷⁵<http://www.lean-management-institut.de/index.php?id=100>, “Lean Hospital” (Erişim:Ekim2006)

³⁷⁶http://asianhbm.com/Knowledge_bank/interviews/lean_healthcare.htm, Charles Hagood, “Lean Cocepts in Healthcare-Turning the Heat On Wastage”, (Erişim:Ekim2007)

³⁷⁷http://www.yalinenstitu.org.tr/pdf/ilk_kuresel_yalin_saglik_sistemleri_konferansi.pdf

Daniel T.Jones “İlk Küresel Yalın Sağlık Sistemleri Konferansı”, Uyarlayan: Yalçın İpbüken, Asuman Filiz, (Erişim: Ekim 2007);

dışında yapılması gereken tüm işleri dış kaynaklardan yararlanarak uzman firmalara yaptırmalıdır. Hastaneler böylece hizmet kalitesini artırarak hasta ve çalışan personelin tatmininin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca hastanelerde karmaşık olan organizasyon yapısı yalınlaşacak, organizasyon kademeleri azalacak ve hastane temel yeteneklerine odaklanma fırsatı sağlayacaktır.³⁷⁸

Hastane işletmelerinde 1990'lerden itibaren outsourcing uygulamalarının yaygınlaştığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Temizlik hizmetleri, bakım onarım, yemek üretimi ve sunumu hizmetleri, insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri ve lojistik gibi geniş bir yelpazede uygulama imkânı bulmaktadır.³⁷⁹

b-Hastanelerde Değişim Mühendisliği: Sağlık kurumları, eskiye oranla rekabetin daha yoğun olduğu bir ortamda çalışmaktadırlar. Sağlık kurumları, çevresel baskılara yanıt vermek, rekabette üstünlük sağlamak, önemli değişimleri başarmak, maliyetleri aşağıya çekmek ve verimliliği artırmak için değişim mühendisliği bir araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Değişim mühendisliğinin temel amacı, müşteri istek ve gereksinimleri üzerinde odaklanmaktır. Bu nedenle sağlık kurumlarında değişim mühendisliği uygulamalarından en çok yararlanan grup dış müşteriler olan hastalardır.³⁸⁰

c-Hastanelerde Küçülme: Rekabetin artması, sağlık kurumlarını etkililiği, verimliliği ve israfı önleyici stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Maliyetleri düşürmek için sağlık kurumlarının iki tür küçülme seçeneği bulunmaktadır: (1) İşten çıkarma veya başka yollarla personel sayısının azaltılması, (2) İş süreçlerinin yeniden tasarlanarak, değer yaratmayan gereksiz faaliyetlerin yok edilmesi³⁸¹ Böylelikle maliyetler azalacak ve karlılık artacaktır.

d-Hastanelerde Öğrenen Organizasyon Uygulamaları: Sağlık kuruluşların başarısı sürekli öğrenen organizasyonlar olmalarına bağlıdır. Böylece kurumlar sürekli aktif olabilir, fark yaratabilir, fırsatları değerlendirebilir, performanslarını artırabilir, maliyetlerini azaltabilir, önleyici iyileştirmeler yapabilir, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini ortaya çıkarabilmeleri için motive edebilir.³⁸²

³⁷⁸<http://paribus.tr.googlepages.com/cakirer.doc>, Mehmet Akif Çakırer “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Bir Etkisi ve Bir Uygulama” (Erişim:Ekim 2007)

³⁷⁹ Vahit Yiğit, Ünsal Ban, Arzu Yiğit, “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım : Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Hastane İşletmeleri İçin Önemi”, **5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı**, Editör:Erol Göktürk, Adnan Şahin,Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19- Ekim 2002, Eskişehir. s:433

³⁸⁰ Kavuncubaşı, a.g.e., s:390

³⁸¹ Kavuncubaşı, a.g.e., s:205

³⁸²http://www.istanbulsağlık.gov.tr/w/sb/egt/pdf/saglik_hizmetlerinde_kalite.pdf, Nuran Kömürcü “Sağlık Hizmetlerinde Kalite” (Erişim: Ocak 2008)

e-Hastanelere Sanal Organizasyon Uygulamaları: Teknolojinin hızlı gelişimi, tıbbi hizmet sunumunu İnternet'ten faydalanabilecek bir alan haline getirmektedir. Tıbbi hizmet sunumunda İnternet ve e-posta teknolojilerinden faydalanmak diğer bir deyişle “sanal” ortamda sağlık hizmeti sunmak, olası sakıncalar ortadan kaldırıldığında, faydalı olabilecek bir alternatiftir. Sağlık hizmeti e-posta yolu ile alınabilecek sorular ve bu sorulardan meydana gelecek arşivden oluşabilir.Sorulacak tüm sorular ve kişilerin kimlik bilgileri gizli tutulmalıdır.Gerekli şifreleme teknikleri ve kayıtların güvenliğini sağlayacak yöntemler ihtiyaca göre geliştirilebilir.³⁸³

1.8.2.4.Yalın Yönetim Uygulamalarının Hastaneye Sağlayacağı Faydalar: Hastanelerdeki yapılan işlerin yaklaşık %35'i hasta bakımı için hiçbir değer katmayan israftır. Yalın yönetim teknikleri sayesinde bu israf ortaya çıkar, hemşire, hekim, laborant ve diğer sağlık personeli kıtlığıyla baş etmenize yardımcı olur.Harcamaları azaltarak karlılığı artırır.Hastalarınız rakibinizdeki hastalardan daha hızlı ve daha tatmin olmuş bir vaziyette tedavi olur.Hastalarınızın hastanede kalma süreleri kısalarak her yıl milyonlarca lira tasarruf sağlanır.Çalışanlar, işlerinin sürekli iyileşmesi ve hasta bakımının sürekli iyileşmesi ile kendilerini daha güçlendirilmiş hissederler.Yalın yönetimle elde edilecek faydalar aşağıdaki sıralanabilir:³⁸⁴

- Daha hızlı kabul ve daha hızlı taburcu olma
- Kullanım alanında % 20-30 azalma
- Envanter seviyesinde %15-30 azalma
- Verimlikte %75'den daha fazla artış olması
- Bir süreç esnasında atılacak adımlarda % 80-90 azalma
- Personel gereksiniminde %10-25 azalma
- Enfeksiyon oranlarında düşme
- Hasta başına daha az maliyet
- Hatalarda azalma
- Çalışanlarda daha yüksek moral ve daha düşük iş devir oranı
- Artan hekim tatmini
- Artan hasta tatmini

³⁸³ Korkut Ersoy, Beyhan Aksoy, Gün Günsoy , “İnternette Sağlık Hizmetleri Danışmanlığının Bir Üniversite Öğrenci Sağlık Merkezinde Uygulama Aşamaları” **4.Ulusal Kuruluşları ve Sağlık Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27–28 Eylül 2001, İstanbul, s:121

³⁸⁴ <http://21clc.com/leanhos.htm>, “Lean Management Solutions for Every Business Operation,” (Erişim:Ekim2007)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJI VE KURUM İÇ İMAJI

2.1. KURUM İMAJI

2.1.1. İmajın Tanımı ve Çeşitleri

Bu bölümde genel olarak imaj kavramı ve imaj çeşitleri üzerinde durulacaktır. İmaj kavramının iyi anlaşılması kurum imajı kavramının anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sydney Leva tarafından ortaya konmuştur. Sydney Leva imajı, “kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı”olarak tanımlamıştır.³⁸⁵ İmaj, kişilerin sahip olduğu en önemli ve etkili pazarlama aracıdır.³⁸⁶ Güzel bir imaj, sürekli bir tavsiye mektubudur.³⁸⁷ İmaj, son yıllarda farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar yüklenerek kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. İmajı, imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne kavram ve semboller şeklinde tanımlamak da mümkündür. Bu nesne, kavram ve semboller, bir kişiye, duruma veya kurulaşa ilişkin olabilir. İmajı genel bir tanımlamayla, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkındaki görüşlerin toplamı biçiminde ele almak da mümkündür.³⁸⁸

İnsanlar birçok farklı varlıklar (ürünler, markalar, organizasyonlar) hakkında imaj şekillendirebilirler. İmaj bu varlıklar hakkında insanların düşüncelerine yardım eder ve o varlığa karşı insanların hareketlerini etkiler. Dolayısıyla imaj; etkileyici faktörlerin listesinden sonra çizilen resim veya bir objenin bilinmesini sağlayan araçların bir setidir. Bu bilinme ise; insanların tarifi, hatırlaması ve ilgilenmesiyle olur.³⁸⁹ İmaj, bireyin; reklâmlar, doğal ilişkiler, içinde yaşanan kültürel ortam ve sahip olunan önyargılar gibi kanallar vasıtasıyla elde ettiği verilere ilişkin değerlendirmesi, yorumu ya da her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünü” şeklinde de tanımlanmaktadır.³⁹⁰

“Bir kişi veya kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerler”³⁹¹ şeklinde ifade edilen imaj, günümüzde medyanın

³⁸⁵ Hüseyin Kurtuldu, H.Dilara Keskin, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, **7.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Haziran 2002, s:334

³⁸⁶ <http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=178> , “İmajın Gücü” Hermes Yönetim Danışmanlar ve Eğitim Merkezi, (Erişim Ekim 2006)

³⁸⁷ Abdülkadir Akgündüz, **Meşhur İşadamlarının 100 Ortak Prensibi**, Genç Beyin Yayınları, İstanbul 1998 s:74

³⁸⁸ Ömer Bakan, **Kurumsal İmaj**, Tablet Yayınevi, , Konya Mayıs 2005, s:1

³⁸⁹ Jos Lemmik, Annelien Schuijff and Sandra Streukens, “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”, **Journal of Economic Psychology**, Vol:24, Iss:1 February 2003, s:1-15

³⁹⁰ Bakan, a.g.e., s: 11-12

³⁹¹ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 1995, s:124

etkin olarak kullanıldığı medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan davranış ve düşünce biçiminin yerleştirilmesiyle tamamlanan bir süreç olarak da görülmektedir. Bireyler ve kurumlar ister istemez, insanlar üzerinde belli bir imaj bırakırlar. Bu bakımdan imajın, bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyula ilgili olduğu söylenebilir.³⁹²

David Finn ve Doug Newson, “imajın” direk olarak yönetilecek bir kavram olmadığına fakat her yerde ve her zaman olduklarına, firmaların ve kişilerin davranışlarının global bir sonucu olduğuna işaret ederler. Birilerinin imaj yönetimine teşebbüs etmesi, onların kendi popülaritesini idare etmeye uğraşmasına benzetilebilir.³⁹³ İmaj kavramının ne anlama geldiği, İmajın nasıl oluştuğu konuları, kurumsal imajı kavrama noktasında yol gösterici olacağından, irdelenmesi gereken konular olarak görülmektedir.

Literatürde birçok imaj çeşidine rastlanmaktadır. Bunların önemli bir kısmı aşağıda sıralanacaktır:³⁹⁴

a.Ayna İmajı: Kuruluşun her bir çalışanının, özellikle lider yöneticinin örgüt dışındaki kişiler üzerinde oluşturduğu imajdır. Bu imaj türünde, her kurum mensubunun tek tek kurum imajını bilmesi ve ona göre davranması gerekmektedir.

b.Şimdiki İmaj: Örgütün dışındaki kişilerin, örgüte ilişkin kendi yaşadıkları deneyimler ya da edindikleri bilgiye dayanan bir imaj türüdür. Yaşanan deneyimlerin olumsuz ya da bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda, bu imaj da olumsuz olacaktır.

C.Şemsiye İmaj: Tüm imajları bir şemsiye altında toplayan, tüm alanları kapsayan bir üst imajdır. Maret, Sek ve Pastavilla markalarının Koç Holding Bünyesinde olduğunu ifade eden ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklâmlar, şemsiye imajına örnek oluşturmaktadır.

d.Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj: Girişimcinin kendi kuruluşunu görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir sanatçının kendi eserine bakışı ve kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzerlik taşımaktadır.

e.Yabancı İmaj: Bu imaj türü, ürün veya hizmetin gerçekleşmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların kuruluşa ilişkin sahip olduğu imajı ifade etmektedir. Yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir. Başkalarının kuruluşu nasıl gördüğüne ilişkin olan yabancı imaj ile kuruluşun kendi algıladığı imaj arasında ne kadar uyum

³⁹² Ercan Taşkın ve Semih Dönmez, “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması”, **Akademik Bakış Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi** , Sayı:12, 2007, s: 2

³⁹³ Eric Panitz, “Ditributor Image and Marketing Strategy”, **Industrial Marketing Management**, Vol:17, Iss:4, November 1988, s:315-323

³⁹⁴ Bakan, a.g.e., s:15-35

varsa, hâlihazırda ve gelecekte kuruluşun kişiliği o ölçüde güçlenecek ve kuruluş dışarıya karşı daha etkili olacaktır.

f.Transfer İmajı: Kuruluşun ürettiği bilinen ve saygınlığı olan bir ürünün markasının başka bir ürüne nakledilmesidir.

g. Mevcut İmajı: Kuruluşun hâlihazırdaki görüntüsü olarak tanımlanmaktadır. İmajın değişken/dinamik olduğu ve zamana uyum sağlaması gerektiği göz önünde bulundurulmalı ve mevcut imajı anlayabilmek için bilimsel analizler yapılmalıdır.

h.İstenen İmajı: Yapılan araştırmaların neticesine bağlı olarak, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır. İstenen imaj gerçek imajdan farklı olabilir. Böyle bir durumda, bir kuruluş hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu anlamları değiştirme ihtiyacı duyabilir.

ı.Pozitif İmajı: Genellikle hedef kitlenin deneyimleri neticesinde oluşan pozitif imaj iyi ve güçlü profillere sahip markaların çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajını ifade etmektedir. Olumlu imaj şeklinde de ifade edilebilir.

i.Negatif İmajı: Kuruluş içinde veya dışında sergilenen davranışlara bağlı olarak, kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklar neticesinde oluşan imajdır. Profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, çevreye verilen bir zarar olumsuz imaja sebebiyet verebilir. Negatif imaj ve olumsuz imaj kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir.

j.Marka İmajı: Marka, bir satıcı kuruluşun ürün veya hizmetlerini, diğerlerinden ayıran bir isim, terim, dizayn, sembol veya bir başka özelliktir. Marka imajı, tüketicilerin belirli bir markaya ilişkin izlenimlerinin toplamı olarak ifade edilebilir.

k.Ürün İmajı: Ürün imajının oluşumunda, ürünün büyüklüğü ya da küçüklüğü, rengi, ambalajı gibi fiziksel özelliklerinin yanı sıra ürünün markası ve ürünü üreten firmanın kurumsal imajı gibi etkenlerde etkili olmaktadır.

l. Kişisel İmajı: Tek bir kişiye yönelik imaj olan kişisel imaj, bireyin görünüşüne, beden diline, iletişim tarzına, başarılarına ve iç dünyasının yansımasına ilişkin değerlendirmelerdir. Başkalarının bir bireye ilişkin akıllarına gelen her şey, o bireyin imajını oluşturmaktadır.

m. Mağaza İmajı: Mağaza imajı, tüketicilerin mağazanın bütün özellikleri hakkındaki algılamasıdır. Mağazaların iyi ya da kötü olarak nitelendirilebilen açık ve belirgin bir imaja sahip olmaları mümkündür. Bütün mağazalar, müşterilerine kendilerine has bir kişilik ve imaj yansıtır. Mağaza imajı pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur. Bu unsurlar, genel unsurlar, fiziksel unsurlar, personel unsurları, ürün unsurları, fiyat unsurları, müşteri hizmeti unsuru, iletişim unsuru ve çevreye hizmet unsuru olmak üzere sekiz başlık altında toplanabilir.

2.1.2.Kurum İmajının Tanımı ve İlgili Kavramlar

Kurum imajı yukarda sayılan tüm imaj türlerini bünyesinde barındırabilecek bir imaj çeşididir ve bunların tümünden geniş bir perspektife sahiptir.

İş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için yararlanılacak kişisel güç unsurlarından biri de başkaları üzerinde bıraktığınız izlenim, yarattığınız etki ve kazandığınız saygınlıktır. Tüm bunlar, bir anlamda çeşitli araç ve yöntemlerle ve belirli bir süre içinde oluşturacağınız imajı ifade eder.³⁹⁵ Bireyler ve kurumlar imaj oluşturma ile oluşturmama arasında bir seçim yapamazlar. Sadece şans eseri bir imaj oluşturmakla, imajı tasarlayarak oluşturmak arasında bir seçim yapabilirler. Her kurum planlanmış olsun ya da olmasın bir imaja sahiptir ve imaj kurumun başarısına katkı sağlayan ve elle tutulmayan soyut unsurların başında gelir.³⁹⁶

Önceleri imaj kavramından, “kişi ya da kurumun ya da nesnelerin diğerlerinden ayırt edilmesi” anlaşılmaktaydı. Bilgi teknolojileri ve küreselleşme gibi etmenler, kurumları imaj kavramına daha farklı bakmaya zorlamışlardır. Bu bağlamda kurum imajı; çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelmektedir.³⁹⁷ Kurum imajı ile ilgili diğer tanımlar şu şekilde sıralanabilir. Kurum imajı:

— İnsanların görmeyi, işitmeyi, deneyimi ve geleneği kullanarak kurumu benzettikleri imgedir.³⁹⁸

—Kurumun yeteneklerinin, kaynaklarının izleyiciler tarafından değerlendirilmesidir.³⁹⁹

—Kurumun, katılımcıların beklentilerini karşılayıp karşılamadığına yönelik olarak halkta kuruma karşı oluşan toplam bir yargıdır.⁴⁰⁰

—Çeşitli seyircilerin (ilgili kişiler) uzmanlığı neticesinde oluşmuş organizasyon imajıdır.⁴⁰¹

Örgüt vizyonunun üç önemli unsurundan biri olarak kabul edilen ve misyon ile amaçların gerçekleşmesi durumunda örgütün konuşlanacağı yeri belirleyen kurumsal imaj; örgüt kültürü bağlamında, hem örgütün toplumsal yapıya olan uyumunu hem de beklenti/moral değeri olarak

³⁹⁵ İsmet Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s: 61

³⁹⁶ Gözde Yılmaz “Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı”, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, Editör: Pınar Eraslan Yayınoğlu, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, Ekim 2005, S:132

³⁹⁷ Küçük, İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri, s:3

³⁹⁸ M.Atilla Arıcıoğlu, Turan Paksoy ve H.Kürşat Güleş, “Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma”, **2.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, s:412

³⁹⁹ Charles Baden-Fuller, Fabiola Ravazzolo and Tanja Schweizer, “Making and Measuring Reputations”, **Long Range Planning**, Vol:33, Iss:5, October 2000, s:621-651

⁴⁰⁰ Stephen Brammer and Stephen Pavelin, “Building a Good Reputation”, **European Management Journal**, Vol:22, Iss:6, December 2004, s: 704-713

⁴⁰¹ Lemmik , Schuijff and Streukens, a.g.e., s: 1-15

Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve diğ r evre faktörleri açısından işletmenin pazardaki duruşunu nitelendirmektedir.⁴⁰²

Kurumun geçmişteki faaliyetlerinin ve gelecekte rakiplerine karşı sağlayacağı başarıların algısal bir temsili olarak görülen kurum imajı, tüm katılımcıların zihnindeki algılamaların yansımalarıdır. Katılımcılar kurumun iletişim stratejileri aracılığıyla yönlendirilirler. Bu yönlendirme ancak bilinçli bir imaj yönetimi ile mümkün olur. Bir yaklaşıma göre kurumsal imaj altı bölümden oluşur:⁴⁰³

- 1.Duygusal cazibe.
- 2. r nler ve hizmetler.
- 3.Kurum vizyonu ve liderlik.
- 4.Çalışma evresi.
- 5.Sosyal ve evresel Sorumluluk.
- 6.Finansal performans.

Bir başka yaklaşımda göre de kurum imajı dört unsurdan oluşmaktadır.⁴⁰⁴

- 1.Katılımcılarla olan ilişki.
- 2.Markaların piyasadaki durumu.
- 3.Finansal performans.

4.Normal zamanda veya kriz anında kurumun asıl işini yapması neticesinde doğan uygulamalar.

Kurum imajının oluşmasında büyük etkiye sahip olan kurum misyonu, yöneticileri amaçlar konusunda bir birliğe götürür ve iç dış katılımcılar da uzlaşmayı sağlar ve böylece kurumun hem iç hem de dış imajını etkiler.⁴⁰⁵ Misyon aracılığıyla imajın şekillenmesinde gerekli olan farkındalık,   tür bilgi aracılığıyla sağlanır.⁴⁰⁶

- 1.Kişisel uzmanlık.
- 2-Kişiler arası haberleşme.
- 3-Kitle medya haberleşmesi.

Bir kurumun imajını belirlemek için kullanılacak bilgi; reklâm, kurumla olan etkileşim, ürün ve hizmetlerin kullanımı, dedikodular, haber röportajları, organizasyon üyelerinin resmi

⁴⁰² Arıcıoğlu, Aksoy ve Güleş, a.g.e., s: 412

⁴⁰³ Rose and Thomsen, a.g.e, s:201-210

⁴⁰⁴ Fuller, Ravazzolo and Schweizer, a.g.e., s:621-651

⁴⁰⁵ Mary Klemn, Stuart Sanderson and George Luffman, "Mission Statements:Selling Corporate Values to Employees", **Long Range Planning**, Vol:24, Iss:3, June 1991 s: 73-78

⁴⁰⁶ May Meijer and Jan Kleinnijenhuis, "News and Corporate Reputation :Empirical Findings From the Netherlands", **Public Relations Review**, Vol: 32, Iss: 4 , November 200,6 s:341-348

olmayan beyanlatları gibi birçok kaynaktan temin edilebilir.⁴⁰⁷ Kurumlar imaj gelişimine yönelik bir bilgilendirme eksikliğiyle karşılaşır, dışsal iletişim sistemlerine dikkat ederek ve medya ile ilişkilerini düzenleyecek bir menajer bularak bu durumun üstesinden gelebilir.⁴⁰⁸

Yüksek derecede aşına olunan kurumlar yani haklarında daha çok bilgili olunan kurumlar, aşına olmayanlara göre, hem takdir edilmek hem de kınamak (suçlamak) açısından daha elverişlidirler.⁴⁰⁹ Bu yüzden kurumlar, kendileriyle ilgilenen kişileri bilgilendirirken çok dikkatli olmalıdırlar. Yanlış bir izlenim oluşturmamak için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Kurum imajının oluşmasında kurumun önceki ününün büyük etkisi vardır. Kurum kötü bir üne sahip olduğunda kurumun toplumla ilgilenmediği sonucu çıkar. Kurum sonradan topluma yönelik bir takım iyiliklerde bulunduğunda ise; bu iyiliklerin kurumun kendi yararına olarak yapıldığı algılanır ve kurumun toplumdaki imajı daha kötüye gider. Kurum önceden iyi bir üne sahipse; bu iyi ün, kuruma karşı negatif reaksiyonları minimize etmek için tampon görevi görür. Örneğin bir kriz anında kurum krizden önce iyi bir üne sahipse, halk kurumun diğerlerinden daha dürüst olduğunu düşünür ve ona karşı olan davranışlarını kolay kolay değiştirmez.⁴¹⁰

Kurum imajı, insanların kurumu nasıl gördükleri ve kurum hakkındaki izlenimlerinin nasıl etkileneceğini belirlemektedir. Bir paydaş kurumu algılama kriteri farklı, beklentileri farklı olabileceği gibi kurum imajı da bu farklı paydaş grupları açısından farklı şekillerde algılanacaktır. Örneğin çalışanların kurumu iletişim, kariyer, güvenlik gibi kriterlerle, yatırımcıların ise çevreci ve etik değerlerle değerlendirdikleri yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Kurum imajının ilişkili olduğu gruplar şekil 2.1'deki gibi gösterebiliriz:

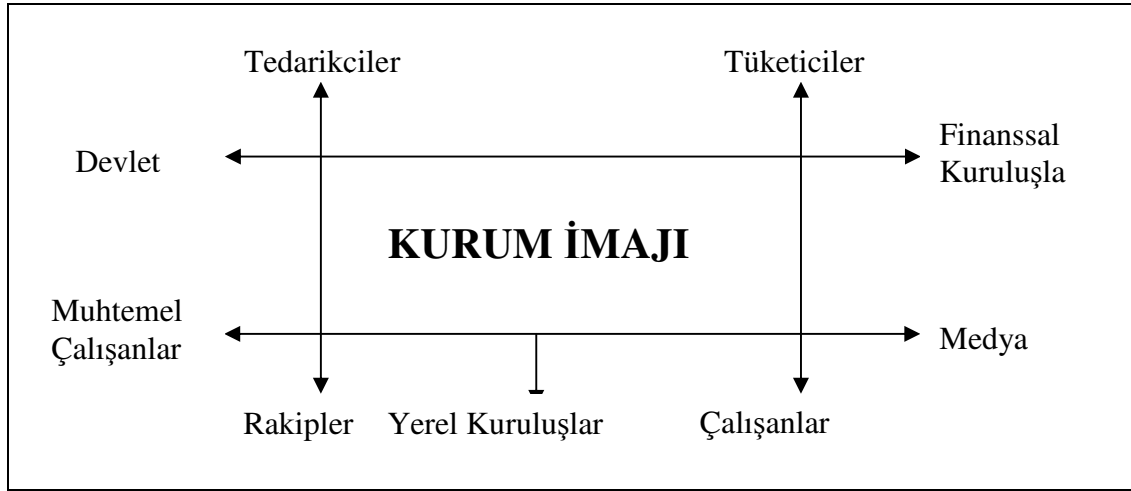
⁴⁰⁷ Si and. Hitt, a.g.e., s:1370-1377

⁴⁰⁸ Ulrich Lichtenhaler and Holger Ernst, "Developing Reputatation to Overcome the Imperfections in the Markets for knowledge", **Research Policy**, Vol:36, Iss:1, February 2007, s:37-55

⁴⁰⁹ Margaret E.Brooks ve Diğerleri "Familiarity, Ambivalence and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double Edged Sword?", **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, Iss:5, October 2003, s:904-914

⁴¹⁰ Jiyang Bae, Glen T.Kameron, "Conditioning effect of Prior Reputation on Peception Corporaet Giving", **Public Relations Review**, Vol:32, Iss:2 , June 2006, s:144-150

Şekil 2.1: Kurum İmajının İlişkili Olduğu Gruplar



Kaynak: Stewart Lewis, “Measuring Corporate Reputation”, **Journal of Marketing**, Vol:31,Iss:5/6,1997, s:8

Bu açıdan bakıldığında kurum imajı artık sadece görünüm değildir. Bütün gruplara hitap eden onların zihinlerinde bir iz bırakmayı hedefleyen stratejik bir yaklaşım ve örgütün tümüne yayılmasını gerekli kılan bir anlayış olduğu açıktır. Danish üretim şirketlerinin 513 üst düzey yöneticileri ile yapılan araştırmada kurumun hedeflerini başarmaları için 10 temel konu belirlemiştir. Bunlar, ürün gelişimi, piyasa zekâsı, üretim yönetimi, strateji ve vizyon, satışlar, piyasa sorumluluğu, iç koordinasyon, imaj ve tedarik yönetimidir. Görüldüğü gibi şirketlerin başarıyı yakalaması için 10 temel konudan biri de imajdır. Kurumlar başarı için iyi bir imaj sahibi olmalı ve bunu iyi bir şekilde yönetmelidir. Bu günün duyarlı iş çevresi içinde firmanın kalıcılığı, değişen ve sürekli olarak gelişen bir imaja ve iyi bir üne büyük oranda bağlıdır.⁴¹¹ Dünyanın çok başarılı şirketlerinin çoğu kurum imajına yatırım yapmaktadırlar ve kurum imajını, şirketin bir varlığı (değeri) olarak düşünürler. Bu yüzden yöneticiler, şirket vizyonunu, pazarlama haberleşmesini, kurum stratejisini, organizasyonel dizayn ve kültürü koordine ederek kurum imajını artırmaya çalışırlar.⁴¹²

Kurum imajı yerine kurum kültürü, kurum kimliği, kurum ünü, marka imajı gibi ifadeler kullanılmakta ve bunlar birbirlerine karıştırılmaktadır. Kurum imajı ile kurum kültürü, kurum kimliği, kurum ünü, marka imajı ilişki içerisinde fakat birbirlerinden farklı anlamlar taşıyan ifadelerdir.

⁴¹¹ Edmund R.Gray and John M.T.Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Vol:31, Iss:5, 12 October 1998, s:695-702

⁴¹² Grahame R.Dowling, “Developing Your Company Image into a Corporate Asset”, **Long Range Planning** Vol:26, Iss:2, April 2002, s:101-109

2.1.2.1.Kurum Kültürü: Hofstede 1980'den beri kurum kültürü terimin revaçta olduğunu söylemektedir. Diğer yazarlarda son yıllarda özellikle organizasyonun başarısında önemli bir unsur olduğunu söylemektedirler.⁴¹³

Kültür, birbiriyle ilişkili, çeşitli değişkenlerin oluşturduğu bir yumak ve karmaşık bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan öğeleri, birbirinden soyutlayarak ele almak da pek işlevsel olmayabilir. Ancak kültür çözümleme amacıyla değişik biçimlerde (maddi-manevi) bölümlenebilmektedir. Bu noktadan hareketle, kurumsal kültürlerin temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin içeriklerinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar söz konusudur. Klimann ve Saxon örgüt kültürünün temelini grup normlarının oluşturduğunu ileri sürerek, kültürel içeriği olan başlıkların da gruba göre değişebileceğini belirtmiştir.⁴¹⁴

Jhonson ve Scholes kurum kültürünü, “organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inanışlar ve varsayımlar” olarak tanımlamaktadırlar. Organizasyon içinde vuku bulan ayinler, ritüeller, rutinler, kullanılan dil, anlatılan hikâyeler, efsaneler, kurumun her tarafında görülen semboller, logolar, sanat eserleri kültürü yansıtır. Kurum kültürü, organizasyon içindeki kişileri yönlendiren kolektif normların bir seti olarak düşünülebilir.⁴¹⁵

Schein'e göre; kurum kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse örgüt içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.”⁴¹⁶ Kurum kültürü, iş yaşamında yaratılan ve sürekli olarak semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerlerdir. Kurum içindeki bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıplarıdır.⁴¹⁷ Bir kurum kültürü, çalışanların soyut belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında gelişir.⁴¹⁸ Kültür kurumsal imaja ulaşmada bir unsur olarak görülmektedir ve kurumun imajını artırmada büyük önemi vardır. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekil 2.2.yardımla açıklamak mümkündür.

⁴¹³ Irani, Beskese and Love, a.g.e., s:37-73

⁴¹⁴ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir 1994, s:64

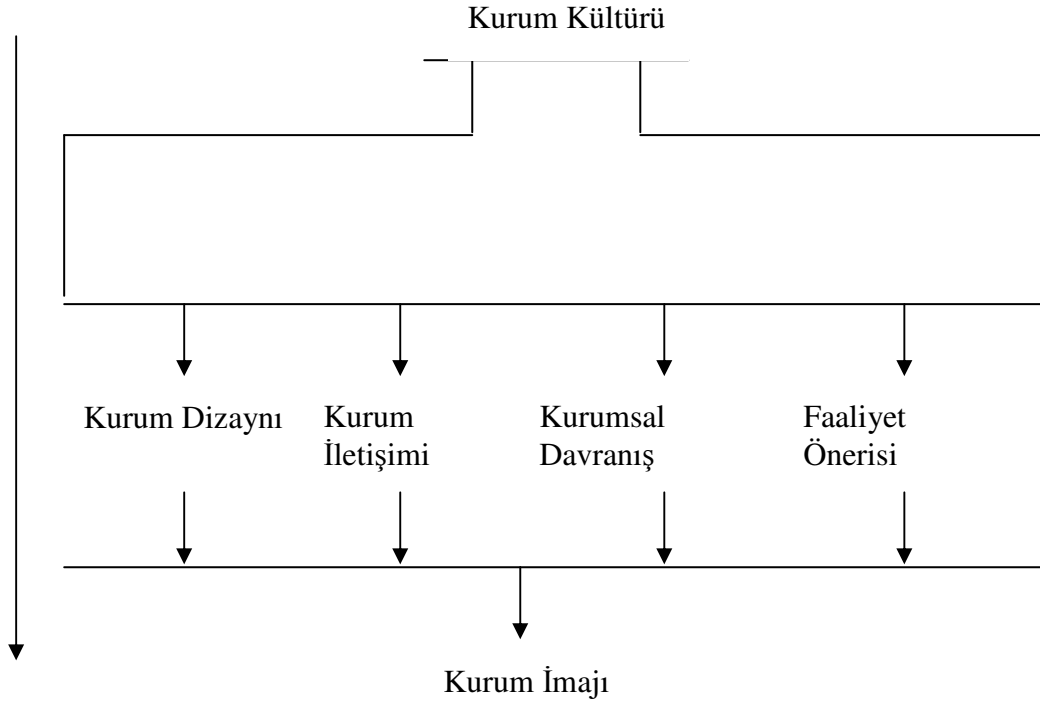
⁴¹⁵ Irani, Beskese and Love, a.g.e., s:37-73

⁴¹⁶ http://isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, Cemile Gürçay , “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi:Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırmanın Sonuçları” (Erişim:Mart 2007)

⁴¹⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s:36

⁴¹⁸ Ouchi, a.g.e., s:46

Şekil 2.2:Kurum Kkimliği, Kurum İmajı ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki



Kaynak:Küçük,“İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:25

Kurum imajının önemini vurgulayan bir kültür başarı için şarttır ve kurum imajında çalışanların rolünü öğreten bir organizasyon kültürü, organizasyon boyunca koordine olmuş odaklanmanın oluşmasında hayati öneme sahiptir.⁴¹⁹ Güçlü bir kurum kültürü, üyeler arasında düzgün bilgi akışını ve uyumu mümkün kılar. Çalışma kültürü büyümeye ve karlılığa sebep olacak, iç ve dış müşteri tatminine yol açacak ve çalışanlar arasında güçlü bir kimlik oluşmasını sağlayacaktır.⁴²⁰ Küresel piyasalardaki değişimlere başarılı bir şekilde cevap verebilmek, esnek ve adapte edilebilir kurum kültürünü gerektirir. Yöneticiler zaman zaman çevredeki değişime nasıl ayak uydurulabileceğini tayin etmek için kurum kültürlerini gözden geçirmeli ve kültürlerinde bir takım yeniliklere gitmelidir. Bu değişimi katılımcı yönetim, takım çalışması ve güçlendirilmiş personel çalıştırılması gibi çalışanların fikirlerine önem veren yöntemlerle rahatlıkla başarabilir.⁴²¹ Böylelikle de kurumlar her çeşit imajlarını artırabilirler. Son zamanlarda işletmeler kültürün bir ögesi olan tarih yazıcılığına büyük önem vermektedirler. Böylelikle kendilerine olumlu bir kurum imajı oluşturmaya çalışmaktadırlar.⁴²²

⁴¹⁹ Karen Cravens and Elizabeth Goad Oliver, “Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management **Business Horizons**, Vol:49, Iss:4, July- August 2006, s: 293–302

⁴²⁰ Irani, Beskese and Love, a.g.e., s:37-73

⁴²¹ Irani, Beskese and Love, a.g.e., s:37-73

⁴²² <http://www.tarihvakfi.com/>, (Erişim Ekim2006)

2.1.2.2.Kurum Kimliği: Tıpkı insanların olduğu gibi, kurumların da, kendilerini diğerlerinden farklı kılan bir kimlikleri, karakterleri, fazilet ve hasletleri vardır. Bu görüşler, kimliklerin sadece insanlara mahsus olmadığını, toplumsal hayatın içinde çeşitli roller üstlenmiş olan çeşitli örgüt, kurum veya kuruluşların da kendilerine özgü bir kimlik taşıdıklarını ortaya koymaktadır.⁴²³Kurum kimliği kendini oluşturan unsurlar dolayısıyla (kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal dizayn) kendine özgüdür ve bu özellikler paydaşların akıllarında kurumla ilgili bir imajın oluşmasını sağlamaktadır. Kurumun renklerinden, logolarından, çalışanların davranış ve görünümlerinden ve kurumun iletişim biçimlerine kadar her şey paydaşların akıllarında bir imaj oluşmasına neden olur.⁴²⁴Günümüzde, kurum kimliğinin tanınmasına aktif kartlar büyük katkıda bulunmaktadır. Bu kartlar müşterilere, kurumun vizyonu stratejileri ve odaklandıkları noktalar hakkında ipuçları vermektedir.⁴²⁵

Bir örgütün, kurumun bütün maddi ve manevi unsurlarının ifade biçimi kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Kurum kimliği birçok unsuru içinde barındırmaktadır. Maddi varlıklardan, manevi varlıklara kadar var olan her şeyin ifadesi o kurumun var olma, kendini ifade etme biçimidir.⁴²⁶Kurum kimliğinin çerçevesinin çizilmesinde organizasyon içinde kullanılan dilin de büyük önemi vardır. Organizasyon içinde bir düzenin oluşması için ortak bir dil kullanımı gereklidir. Aynı zamanda organizasyon içinde kullanılan dil pozitif veya negatif imaja yol açar.⁴²⁷Kurumun kapılarını halka açan, halkla birleşmeyi sağlayan bir temsilci olarak kurum kendisinin oluşturduğu bir kimliğe sahiptir. Kurum kimliğini yansıtan ilk unsur kurumun ismidir. Kurum, modası geçmiş bir isme sahip olması, yönetimdeki bir değişim, satışlardaki başarısızlıklar, endüstri değişimi, birleşmeler veya ayrılmalar gibi sebeplerle yeni bir kimlik oluşturmak zorunda kalabilir. Sebebi ne olursa olsun iyi bir şekilde programlanmış kurum kimliği şirketin hem içerde hem de dışarıda bir takım faydalar elde etmesini sağlar.⁴²⁸

Müşteri ve kurum arasındaki ilişkiler incelenerek hem kurumun hem de müşterinin kimliği hakkında bilgi sahibi olunabilir. Müşteri tarafından algılanan kurum özellikleri dış imaj olarak yorumlanır. Karşılıklı olarak müşterinin kimliği kurumu etkilediği gibi kurumun kimliği

⁴²³ Bakan, a.g.e., s:59

⁴²⁴ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:18

⁴²⁵ Company News, “New Identity For ActivCard” **Card Technology Today** , vol:18, Iss:1, January 2006, s:6-7

⁴²⁶ Derya Bulut, “Kurumsal Kimliğin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Önemi, Price Water House Coopers, Örnek Olay Çalışması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul 2003, s:24

⁴²⁷ Bing Ran, P.Robert Duimering, “Imaging the Organization: Language Use in Organizational Identity Claims”, **Journal of Business Technical Communication**, Vol:21, Iss:2, April 2007, s:155-187

⁴²⁸ Walter P.Margulies, “Custom Control of Corporate Identity”, **Business Horizons**, Vol:13, Iss:1, February 1970, s: 31-36

de müşteriye etkiler.⁴²⁹ Kurum imajı ve kurum ünü her ikisinin de oluşumunda başlangıç noktası olarak kurum kimliği gösterilir. Kurum kimliği organizasyonun değerlerinin, amacının, stratejilerinin ve kültürünün bileşkesidir.⁴³⁰

Kurumsal imaj bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs.) ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun kuruluş kimliği aracılığıyla kişilerde organizasyon hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kuruluş hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim yalnızca soyut bir izlenimdir. Gerçekliğe çok yakın olabilir, fakat onunla tam olarak örtüşmez. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ise ideal imajı oluşturacaktır.⁴³¹ Kurum kimliği kuruluşun kendi resmini tanımlarken, kurum imajı yabancı resmi tanımlamaktadır. Yani imaj kimliğin sosyal alandaki projeksiyonudur. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olanıdır. Kurum imajı, gerçekte var olan kurum kimliğinin algılanmış halidir.⁴³²

2.1.2.3.Kurum Ünü: Ün kavramı ekonomistler, örgütsel teorisyenler ve pazarlama alanındaki araştırmacılar tarafından araştırılmaktadır. Ekonomistler, ünün ürün kalitesi ve fiyatıyla ilişkili olduğunu vurgularlar. Örgütsel araştırmacılar ise, örgütün yaşamasına ve ekonomik performansına katkı yapan soyut kaynaklar olarak, sosyal kimlik ve portre olmasını araştırırlar. Pazarlama alanında ise; firmanın kredibilitesi ile ilişkili olan marka ile ilişkilendirerek ünü değerlendirirler. Ün, daha ziyade lider yönetimin ve kurum içinde herkes tarafından sarf edilen gayretlerin çıktısıdır. Kurum ünü hakkında araştırma yapan Fobrum ve Bromley, Kurum ününü “tüm ortaklar, hissedarlar için değer elde etmekle sonuçlanacak, firmanın yapabildiklerini tanımlayan, firmanın geçmişteki davranışı ve çıktılarına yönelik toplu bir düşünce, fikir” olarak tanımlarlar. Müşteri, çalışan, yatırımcı, hissedar ve genel halkı içine alan büyük bir grup tarafından oluşturulan⁴³³ kurum ünü, kurumun faaliyetlerinin bilinçli olarak temsil edilmesi olarak tanımlanabilir.⁴³⁴ Ün, ürün kalitesi hakkında belirsizlik ve yeterli bilgi olmadığı durumda kaliteye yönelik bir beklentidir.⁴³⁵ Daha geniş bir ifadeyle ün, kurumun geçmişteki faaliyetleri neticesinde oluşan ve kurumu diğer rakiplerinden ayıran anahtar öğeleri

⁴²⁹ Michael Ahearne, C.B.Bhattacharya and Thomas Gruen, “Antecedents and Consequences of Customer Company Identification: Expanding the Role Relationship Marketing”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:90 Iss:3, May 2005, s:574-585

⁴³⁰ Cravens and Oliver, a.g.e.,s: 293-302

⁴³¹ <http://www.oytrabzon.com/oytrabzon/modules/sections/index.php?op=listarticle&secid=38>, (Erişim: Mart 2007)

⁴³² Bakan, a.g.e., s:59-69

⁴³³ Cravens and Oliver, a.g.e., s: 293-302

⁴³⁴ Bae, Kameron, a.g.e., s:144-

⁴³⁵ Fuller, Ravazzolo and Schweizer, a.g.e., s:621-651

içeren, kurumun geleceğe dönük başarı şansının izleyiciler tarafından tahmin edilebilmesini sağlayan bir olgudur.⁴³⁶

Kurum ünü firmanın tarihini hedef gruplara iletmede bir ayna işlevi yapar. Kurum, fiyat, yenilik, ürün kalitesi, uluslararası tanınırlık gibi çeşitli ünlere sahip olabilir.⁴³⁷ Kurum ünü tekeldi, tekelden oluşan bir kaynak olarak düşünülemez çünkü organizasyonun birçok farklı yönü ve birçok farklı kimse tarafından değerlendirilir. Bir organizasyon ürünlerine yönelik mükemmel bir üne sahip olabilir fakat yatırımcıları arasında kötü bir üne sahip olabilir. Böyle bir durum mümkündür fakat genel değildir.⁴³⁸ Kurumsal ünün temelini teşkil eden varlıklar arasında; ürün veya hizmetlerin kalitesi, yenilikleri bünyeye uyarlama yeteneği, değerlerin uzun dönemli bir yatırım olarak görülmesi, finansal sağlamlık, cazibe ve gelişim kabiliyeti, doğal yetenek, kurumsal varlıkların kullanışı ve yönetim kalitesi unsurları yer almaktadır.⁴³⁹ Kurum ünü, hem ticari hem sosyal sorumluluk vasıflarını içine alarak oluşturulmuş bir karışımın temel bir değeridir.⁴⁴⁰

Kurum ünü kurumun değerlendirilmesinde önemli bir karar verme aracı (son hareket belirleyicisi) olarak kullanılabilir. Birçok araştırmada, malların ve hizmetlerin kalitesi hakkında bilgi yokluğunda, müşterilerin karar vermelerine yardımcı olacak en önemli ipucunun kurum ünü olduğu gösterilmiştir. Ün, zamanla gelişen bir karakterdir. Pozitif değerler elde etmek önemli yatırımlar gerektirir.⁴⁴¹ Kurum ünü ortakların (hissedarların) firmanın ne olduğu, firmanın hissedarlarının beklentilerine uygun işlemleri nasıl karşılayacağı, firmanın tüm performansının sosyo-politik çevreyle nasıl daha iyi uyumlaştırılacağı konularında hissedarların değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonu olarak tanımlanır. Netice olarak kurum ünü bir organizasyonun hissedarlarından, yani organizasyonun kredi sağlama kimliğinden gelen geri beslemelerin özel bir türü olarak görülebilir.⁴⁴²

Kurum ünü organizasyonun stratejisini, kültürünü ve değerlerini yansıttığı için, bazı organizasyonlar piyasada rekabetin temeli olarak kurum ününü seçebilirler. Dolayısıyla kurum ünü stratejik bir tarz olarak rol alır. Stratejik bir varlık olarak ünün rolü etkili bir işletme

⁴³⁶ Brammer and Pavelin, a.g.e., s:704-713

⁴³⁷ Küçük, “ İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:20

⁴³⁸ Fuller, Ravazzolo and Schweizer , a.g.e., s:621-651

⁴³⁹ Bakan, a.g.e., s:77

⁴⁴⁰ Cravens, Oliver, a.g.e., 293-302

⁴⁴¹ Ainsworth Anthony Bailey, “Non Fulfillment of Promotional Deals:the Impact of Gender and Company Reputation on Consumers’ Perceptions and Attitudes”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol:12 Iss:4, July 2005, s:8-95

⁴⁴² Anca E. Cretu and Roderick J.Brodie, “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms:A Customer Value Perspective”, **Industrial Marketing Management** October 2005, s.6-245

başarısını elde edecek potansiyele sahiptir.⁴⁴³ Profesyonel iş çevresi kurumun ününü paradan önde tutarlar. Çünkü para yeniden, belki daha fazlasıyla kazanılır ama kaybedilen itibarı tekrar kazanmak yıllar ister ve çok zordur.⁴⁴⁴ Kurum ününe yönelik bir kriz genellikle yönetimin veya çalışanların etik olmayan davranışlarından kaynaklanmaktadır. Firma içindeki birkaç tane çürük elma büyük bir hasara sebep olmaktadır.⁴⁴⁵ Kurum için ideal ün tesadüfen değil, bir takım bilinçli direktifler ve uygulamaların neticesinde kazanılır. Kurumdaki tüm yöneticiler bu konuyla ilgilenmeli uygun politikalar üretmeli ve planlar yapmalıdır. Kurum ünü kurumda çalışan herkesin sorumluluğundadır. Çalışanlar da bu konuya dikkat etmeli ve kurum ününe zarar verecek davranışlardan kaçınmalıdır. Çünkü kurumun halka karşı olan davranışı, halkın kuruma karşı olan davranışını etkileyecektir.⁴⁴⁶

Kurumların ün yönetimi faaliyetleri üzerine odaklanmış olan akademik çalışmalar, ticari halkla ilişkiler ve haberleşme aktivitelerini temel alarak kurum ününe geçiş yaparlar. Bu konu üzerine birçok akademik ve deneysel çalışmalar yapılmaktadır. Dolayısıyla her geçen gün konu daha iyi aydınlanmakta ve daha da önemi artmaktadır.⁴⁴⁷ “Kurumsal imaj” ile “kurumsal ün” kavramları arasındaki ilişki, farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınan konulardan birisidir. Kurumsal imajla, kurumsal ünü eş anlamda gören bir anlayışın yanında, bu iki kavramı farklı kabul eden yaklaşımda mevcuttur. İki kavramı birbirinden ayrı görenlerin en temel argümanı, ün ve imajın oluşumunda geçen sürenin farklı olmasıdır. Bu görüşü savunanlara göre imaj, kişilerin bir kurum hakkındaki çok uzun dönemli değil de en son inançlarına odaklanmaktadır. Kurumsal imaj, günümüzün medya-yoğun dünyasında, reklâmcılığın hummalı çalışmasıyla, neredeyse anında oluşturulabilir. Kurumsal ün ise tarihi bir boyutu olan, kurumun algılanmasında uzun bir dönemi gerektiren bir unsur olarak kurumsal imajdan ayrı görülmekte ve imaj gibi çabucak şekillenmeyeceği ileri sürülmektedir.⁴⁴⁸

⁴⁴³ Cravens, Oliver, a.g.e., 293-302

⁴⁴⁴ Akgündüz, a.g.e., s:39

⁴⁴⁵ Cravens, Oliver, a.g.e.,s: 293-302

⁴⁴⁶ Hoger Haywood, **Managing Your Reputation, How To Plan Communications Programmes that Win Friends and Build Success**, McGRAW-HILL Book Company Europe, 1.Title, England, 1994, s:18

⁴⁴⁷ Panitz, a.g.e., s:315-325

⁴⁴⁸ Bakan, a.g.e., s:78

2.1.2.4.Marka İmajı: Günümüzdeki değişim ve gelişmelerle birlikte marka ve müşterinin markaya verdiği tepki arasında çok önemli pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu yüzden kurumlar bu konu hakkında daha atak hale gelmiş ve daha pozitif etkili, kalite algısı veren, doğru tanınma ifade eden bir marka imajı çizilmeye çalışılmıştır.⁴⁴⁹ Marka, bir satıcı kuruluşun ürün veya hizmetlerini, diğerlerinininkinden ayıran bir isim, terim, dizayn, sembol veya bir başka özelliiktir.⁴⁵⁰ Marka imajı, kurum sunumlarının müşteride oluşturduğu mental resim olarak tanımlanabilir ve müşterilerin ilgilendiği ürün ve hizmetin özel nitelikleriyle ilgili sembolik yapıları içerir. Sunumlarla bağlantılı ve marka hakkında algıların bir seti olarak müşterinin beyninde bir marka temsilcisi olarak görülür.⁴⁵¹ Marka İmajı, bir ürünün markanın, politik kişiliğin, kurumun veya ülkenin kamuoyu tarafından algılanmasıdır. Tüketiciler imajı, marka tarafından gönderilen tüm göstergeler, marka adı, görsel simgeler, ürün, reklâm, sponsorluk ve diğer iletişim mesajlarının bir sentezi aracılığıyla şekillendirir. Çünkü imaj bir kod çözülmesinin, anlam genişlemesinin, göstergelerden ortaya çıkartılan bir sonuçtur.⁴⁵²

Marka imajı, tüketicilerin belirli bir markaya ilişkin izlenimlerinin toplamı olarak ifade edilebilir. Marka imajı, müşterilerin zihinlerinde taşıdıkları çağrışımlar vasıtasıyla, yansıtılan bir marka hakkındaki algılamalar şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁵³ Marka imajının insanlarda olan etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırmada; aynı tür fıstık tüketicilere yedirildiğinde, tüketiciler, markası söylenen ve etiketi olanın daha lezzetli olduğunu söylemişler ve markası olmayandan ise daha az tat aldıklarını bildirmişlerdir.⁴⁵⁴ Bu deneyde göstermektedir ki; marka imajı kişilerin ürünlere yönelik tepkilerini şekillendirmektedir.

Marka imajı, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesi için tüketici gözünden markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerinin yanında tüketicinin satın alma davranışı üzerinde de durulmalıdır.⁴⁵⁵ Bir marka ve tüketici arasında gelişen en güçlü ilişki markaya yönelik hislere ve duygusal bağlara dayalıdır.⁴⁵⁶ Tüketicilerden müşteri oluşturma süreci

⁴⁴⁹ Pamela W.Henderson ve Diğerleri “Building Strong Brands in Asia:Selecting the Visual Componenents of Image to Maximize Brand Streng”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol:20, Iss:4, December 2003, s:297-2-313

⁴⁵⁰ Bakan, a.g.e.,s:19

⁴⁵¹ Cretu, Brodie, a.g.e., s:6-245

⁴⁵² Ayapar Uslu, Şakir Erdem, Ayşegül Temelli, **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, ISBN:9944-60-084-9, İstanbul 2006, s:16

⁴⁵³ Bakan, a.g.e., s:20

⁴⁵⁴ Highhouse, Thornbury and .Little, a.g.e., s:5

⁴⁵⁵ <http://www.manas.kg/pdf/bbdpf8/yurdakul>, “İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev:İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi”Ege Üniv.İletişim Fakültesi,Sosyal Bilimler Dergisi s:207, (Erişim:Mart 2007)

⁴⁵⁶ Yavuz Odabaşı, Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayını, 5. Baskı, İstanbul, Ekim 2005, s:372

markanın ve kurumsal itibarın bütünleştirilmesi ile başlamaktadır⁴⁵⁷ Kurum ünü müşteri değeri ve sadakati algıları üzerinde daha yaygın bir etkiye sahipken marka imajı ürün ve hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanmasında daha özel bir etkiye sahiptir. Kurum ünü, müşterinin işletmeye gelmesini sağlar, marka imajı ise müşteride sadakati sağlar.⁴⁵⁸

Bu gün piyasadaki hemen tüm markalar marka imajına katkıda bulunan, marka kimliğinin anahtar elementi olan sloganlar kullanırlar. Sloganlar, markanın tanınmışlığının artmasına, müşterinin aklında markanın farklılaşmasına ve markayı hiç tanımayanlarda markaya karşı bir farkındalık oluşmasına neden olur. Sloganlar oluşturulurken dikkat edilmeli markayla uyumlu ve markaya pozitif katkı sağlayacak sloganlar seçilmelidir.⁴⁵⁹

Günümüzde CEO'lar stratejik bir etkinlik ortaya koymak için marka yenilemeye gidiyorlar. Marka yenileme, birleşme, bir kurumu bünyeye katma, ayrılma gibi sebeplerden veya teknik birtakım ihtiyaçlardan da (markanın eski olması, basit olması, fonksiyonelliğinin az olması vs.) doğabilir. Sebebi ne olursa olsun yeni isim yeni fırsatlar doğurabilir. Yeni marka veya logo daha yumuşak, daha ışıklı, daha yaklaşılabılır, daha anlaşılabilir hal alarak kuruma yönelik olumlu imajın oluşmasında büyük bir rol üstlenebilir. Yeni markalama stratejisini en iyi uygulayanlardan birisi olan Kodak, 2006'ya kadar kategori markasından kurum markasını ayırma konusunda hiçbir gayret sarf etmedi. Filmler ve makineler sarı bir kutu içinde kırmızı büyük bir K harfiyle sunuluyordu. Bu kurumun ününü de yansıtıyordu.2006'da Anthony Perez kendilerinin çok yönlü bir kurum olduklarını göstermek için dijital makineleri yeniden markalama yoluna gitti.⁴⁶⁰

Pazarlama açısından kurum imajına bakıldığında bu marka imajıdır. Marka imajı da kurum imajı çabalarının ön planında yer almaktadır.⁴⁶¹ Bir kuruluş kendisine kurum kimliği yardımıyla stratejik bir imaj oluşturmaya ve sürdürmeye karar verdiğinde, kurum kimliğinin, marka ve ürün kimliği ile uyumlu olmasına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü markalı ürünler onu üreten kurumun imajını önemli ölçüde etkileyecektir. Günümüzde markalı mamuller üreten kuruluşlar kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Bu tür markalara örnek olarak Unilever grubuna bağlı olan ürünlerden Sana, Lipton İce Tea veya Calve hazır çorbalarını vermek mümkündür. Tüketici çok ayrıntılı olarak

⁴⁵⁷<http://www.manas.kg/pdf/bbdpf8/yurdakul>, "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev:İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi"Ege Üniv.İletişim Fakültesi,Sosyal Bilimler Dergisi s:207, (Erişim:Mart 2007)

⁴⁵⁸ Cretu, Brodie, a.g.e., s:6-245

⁴⁵⁹Leuthesser Suri, "Got Slogan?Guidelines for Creating Effective Slogans", **Business Horizons**, Vol:50, Iss.5, September-October 2007, s.1-5

⁴⁶⁰ Spaeth, a.g.e., s.14-83

⁴⁶¹ Ayla Okay, **Kurum Kimliği** , Mediacat Kitapları, Ankara 2000, s:56

ilgilenmediği sürece bu markaların arkasındaki kuruluşları tanımamaktadır.⁴⁶² Günümüzde rekabet avantajı marka kimliği üzerine temellenmiştir. Güçlü bir marka müşteride cazibe oluşturur ve pozitif bir kurum imajının oluşmasına yol açar.⁴⁶³

2.1.3.Kurum İmajının Gelişimi

Kurum İmajı kavramının ortaya çıkışı ile ilgili edinilen bilgiler, bu kavramın içeriğini oluşturan anlayışın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurum imajı kavramının; yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine “St. GeorgeHaçı” veya “Lorraine Haçı” gibi bir işaret kullanmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir.⁴⁶⁴ İşletmelerde kurum imajı oluşturma çabalarının ilk olarak 1907’de bir mimar olan Peter Behrens’in, Berlin’deki büyük AEG Şirketinin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. AEG o yıllarda Almanya’nın endüstriyel gücünün sembolüdür ve dünya çapında 70.000 kişiyi istihdam etmektedir. Behrens ve yaratıcı ekibi; çalışanların lojmanlarından, fabrika binalarına, elektrikli çaydanlık gibi tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG’nin görsel açıdan tanınması için, güçlü bir kurum kimliği ve bu yolla da kurum imajı yaratmaya çalışmışlardır. 1907’lerde ilk olarak AEG ile başlayan kurum kimliği yoluyla kurum imajı oluşturma çabaları, İtalya’da Olivetti, Britanya’da London Transport, Amerika’da IMB ile devam etmiştir.⁴⁶⁵

Ekonomik aktivitelerde imajın rolü ilk olarak Boulding (1956) tarafından tartışılmıştır. O, insan davranışlarının tamamen açık bilgi ve bilgilendirme ile etkilenmediğini, insan davranışında algılanan imajında rolü olduğunu öne sürmüştür.⁴⁶⁶ 1960 ile 1980 yılları arasında kurum kimliği buna bağlı kurum imajı oluşturma çabaları yetenekli grafik dizayncıları tarafından yürütülen firmalar aracılığıyla oluşturulmaya çalışılıyordu. Dizayn kalitesine bağlı olarak da kurumun imajı oluşuyordu.1990’larda bu firmaların çoğu dizayn konusunda daha az nitelikli daha az hevesli olan reklâm ajanslarına satıldı. Daha sonraları reklâm ajansları konularında uzmanlaşarak kurum imajını daha iyi bir yere getirdiler.⁴⁶⁷ Kurum markası, kurum kimliği, kurum imajında yeterli bir

⁴⁶²Bulut, a.g.e., s:29

⁴⁶³ Anders Parment, “Distribution Strategies for Volume and Premium Brands in Higly Competitive Consumer Markets”, **Journal Retailing and Consumer Services, In Press, Corrected Proof**, Available Online: 1August 2007, s:3-5

⁴⁶⁴Kurtuldu, Keskin, a.g.e., s:334

⁴⁶⁵ Güzelcik, a.g.e., s:144-145

⁴⁶⁶ Si, Hitt, a.g.e., s:1370-1377

⁴⁶⁷ Tony Spaeth, “Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and a Few Head Scrathers”, **Business Search Premier**, Vol:44, Iss:2, April 2007, s.14-4083

seviyeye gelmek için planlama ve dizaynın mükemmelleşmesi, birinci sınıf bir kalitede uzmanlık, liderlerin dikkatini bu yöne çekmek, zaman ve para harcamak gerekmektedir.

Zamanla kurum imajı kavramı işletmenin niçin var olduğundan, amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içerir hale geldi Bu nedenle işletmenin yapısında, yönetim anlayışında, insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajı ile çok yakın bir ilişkisi olduğu açıktır. Kurum imajı, geçmişte dizayn olarak görselliğe önem verip bu açıdan insanlara hitap etme yolunu seçmişken bugün artık kurum imajı kişilerin kafalarında yapılan ve yapılmayan davranışlar sonucunda oluşan düşüncelerdir. Kurum imajı örgütün karakteri felsefesi ve davranış biçimidir.

2.1.4.Olumlu Kurum İmajının Önemi

Günümüzde müşteriler satın alma kararlarını verirken ürünün kendisi, ambalajı, etiketi, fiyatı, reklâmı, kişisel satış, fuar organizasyonu, promosyon malzemeleri, halkla ilişkiler vb. gibi pek çok unsurdan etkilenmenin yanı sıra, müşterilerin satın alma kararını verirken özellikle o kuruma yönelik olarak olumlu bir imaj geliştirmesi ve her şeyden önce o kuruma güven duyması uzun vadede satın alma davranışlarına da yansımaktadır.⁴⁶⁸

Günümüzde işletmeler için; belirledikleri hedef pazar veya pazarlarda tüketiciler üzerinde bir marka bağımlılığı yaratmak önem kazanmıştır. Tüketiciler markayı ürünün önemli bir parçası olarak görmekte, markalama bir ürüne değer ekleyebilmektir. Başarılı marka, tüketicinin kendi ihtiyacına uyan, aldığı değerleri içinde bulunduran ve diğerlerinden ayrılan bir ürün, hizmet kişi veya yerdir.⁴⁶⁹

Güçlü ve olumlu bir imaj, iş ve insan ilişkileriniz sırasında size arzuladığınız sonuçları daha kolay elde etme şansı verecektir.⁴⁷⁰ İyi imajlar her kurum için değerli paha biçilmez bir varlıktır.⁴⁷¹ Kurumsal imajda amaç, firmanın doğru ve açık bir biçimde anlaşılmasını sağlamaktır. Kurumsal imajın duygularla ilgili olmasından dolayı firma hakkında oluşan imajın kişiden kişiye değişeceğini söylemek mümkündür.⁴⁷² İmaj algılamasının kadınlar ve erkekler arasında da farklı olduğu söylenebilir.⁴⁷³

Eksik ya da yanlış anlatılan ve yayımlanan bilgilerin bir kuruluşun imajını olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. İnsanlar markaları, insanları, kurumları yargılayacakları zaman pozitif bilgilerden daha çok negatif bilgilere ağırlık vermektedirler. Bu etki psikoloji alanında önceden

⁴⁶⁸ Famil Şamiloğlu “Entellektüel Sermaye”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s:95

⁴⁶⁹ Şamiloğlu, “a.g.e.”s:129

⁴⁷⁰ Barutcugil, a.g.e., s:61

⁴⁷¹ Lemmik , Schuijf and Streukens, a.g.e., s:1-15

⁴⁷² Güzelcik, a.g.e., s:45

⁴⁷³ Bailey, a.g.e., s:8-95

yapılmış çalışmalarda gösterilmiştir. Marka sadakati negatif bilgilerin etkisini ılımlştırabilir. Negatif ve pozitif bilginin etkileri asimetriktir. Negatif deneyim pozitif deneyime göre daha karmaşıktır. Karar verirken negatif bilgiye daha çok ağırlık verilmesinin nedeni; negatif bilginin daha çok teşhis edici yönünün olmasıdır. Bir kurum negatif bir imaja sahip olduğunda, bu durum negatif algılarla birleşerek daha da kötüleşir. Negatif bir imajdan pozitif bir imaja geçmek hem zaman hem de para yatırımı gerektirir.⁴⁷⁴ Kurum imaj yönetimindeki başarısızlık firma için felakete yol açabilir. Johnson and Johnson'ın tylenol ürününe yönelik bir karışıklık olduğunda firma hemen sorumluluğu üzerine alarak ve ürünleri geri çağırarak firmanın imajına yönelik negatif oluşumlara nispeten engel olmuştur. Buna karşın Audi araçlarının hızlarında meydana gelen arızayı yalanlaması yıllarca sürecektir negatif imaja yol açmıştır.⁴⁷⁵

İyi bir imaj birçok fayda temin edebilir. Bunlardan belki de en önemlileri yüksek derecede karlılığa yol açabilmesi ve taklit edilemez olmasıyla rekabet avantajı sağlamasıdır. Danish Firmalarının bir çalışması olumlu kurum imajının karlılığa ve büyümeye olan etkisi aracılığıyla stoklarındaki malların fiyatlarında da artış olabileceğini ortaya koymuştur. Pozitif finansal performans da tersine kurum imajını artırır. Kurumum imajı yüksek derecede pozitif ise az bir reklâmla bile rekabet avantajı kazanılabilir.⁴⁷⁶ Yukarda belirtildiği gibi pozitif finansal performans kurum imajını artırdığı gibi pozitif imaj da kurum performansını artırır. İyi bir imaja sahip bir kurumdan alışveriş yapan müşteriler sadece kurum içindeki ürün ve hizmetlere para ödemezler, ürün ve hizmetlere ilave olarak eklenen ticari itibar şeklindeki imaj içinde para öderler. Bu yüzden birçok durumda müşteriler satılan ürün ve hizmetlerin kalitesini sormayabilirler. Güçlü bir imaj kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesi hakkında bir işaret olarak hizmet eder.⁴⁷⁷

Olumlu imajın faydaları transfer edilebilir. Bu transfer işlemi, olumlu bir imaja sahip bir kurumla algılanan veya gerçek bir bağlantının olması durumunda gerçekleşir. Pozitif bir imaj oluşturmak özellikle çok fazla geçmişinizin olmadığı yeni bir çevrede önemlidir. Bu gibi durumlarda uluslararası şirketler Joint Venture'lar aracılığıyla yerel işletmenin olumlu imajından faydalanabilmektedir. Durumun tam terside söz konusudur. Yerel şirket yabancı şirketin olumlu imajından faydalanabilmektedir. Joint Venture başarısında yabancı şirketin ülkedeki imajı büyük rol oynamaktadır.⁴⁷⁸

⁴⁷⁴Bailey, a.g.e., s:8-95

⁴⁷⁵Cravens, Oliver, a.g.e., s: 293-302

⁴⁷⁶Cravens, Oliver, a.g.e., s: 293-302

⁴⁷⁷Rose, Thomsen, a.g.e., s:201-210

⁴⁷⁸Si, Hitt, a.g.e., s:1370-1377

İmajda önemli olan, kuruluş hakkında açık ve iyi bir niyetin, anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Kuruluşların faaliyette bulundukları toplumda iyi tanınması ve iyi bilinmesi hedef kitlede kuruluş hakkında olumlu bir imajın oluşmasına yol açmaktadır.⁴⁷⁹ Oluşan bu olumlu imajın faydaları aşağıda sıralanmıştır: ⁴⁸⁰⁴⁸¹⁴⁸²

—Kurum daha çekici hale gelir

—Rekabet üstünlüğü sağlar, satışlara yardımcı olur, rekabet durumları ve pazar şartlarında iyileşmelere yol açar,

—Yöneticilerin, firmanın uzun dönemli hedeflerinden tamamen haberdar olmasını sağlar.

—Kurum amaçları ve yönetimin daha açık olarak tanımlanmasını sağlar.

—Dışarıdaki ve içerdeki haberleşmenin gelişmesine yardımcı olur.

—Sanayi ve pazaryerindeki müşterilerin, firmanın durumuna ilişkin olumlu değerlendirme yapmalarını sağlar.

—İşverenler, satıcılar, yöneticiler ve medya tarafından şirketin amaçları ve yönetimin iyi anlaşılmasını sağlar.

—Daha kolaylıkla hissedarlar bulabilmesini ve hissedarların uzun dönemli desteğinin alınmasını sağlar.

—Sözleşme maliyetleri ve sözleşmeyi düzenleyen maddeler azalabilir.

—Sermaye piyasasında değeri artar.

—Daha kaliteli personel çalıştırabilmesini ve verimliliği artırılabilmesini sağlar.

—Kurumda çalışanların çalıştıkları yerden memnun olup o kurumda kalıcı olmaları sağlar.

—Daha uygun koşullarda kredi elde edilmesini sağlar.

—Ekonomik kriz dönemleri daha rahat bir şekilde atlatılabilir.

—İşçi-işveren sorunlarını çok rahat aşılabılır.

—Kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratır.

—Yeni bir ürünün kabulünü kolaylaştırır

Olumlu kurum imajının kuruma faydaları olduğu gibi kurumla ilişkide bulunan insanlara da (müşteri, çalışan, tedarikçi, ortak vs.) bir takım psikolojik faydaları vardır. Bu insanlar bu tür kurumlarla kendilerini daha kolay özdeşleştirebilirler ve toplumsal statülerini artırmış

⁴⁷⁹Kurtuldu, Keskin, a.g.e.,336-337

⁴⁸⁰Kurtuldu, Keskin, a.g.e.,336-337

⁴⁸¹Cravens, Oliver, a.g.e., s: 293-302

⁴⁸²Güzelcik, a.g.e., s:234

hissedebilirler. Bunlar da insanları mutlu eder.⁴⁸³ Daha önce karlı ve başarılı bir kurumda çalışmış birisi, kurum iflas ettiğinde tekrar iş bulabilmesi kısmen kolay olur.⁴⁸⁴

2.1.5. Kurum İmajının Ölçülmesi

Kurum imajının ölçülmesi için en yaygın olarak anket metodu kullanılmaktadır. Bu metotta kurumla ilişkili önemli izleyiciler ve imaj kriterleri belirlenir ve kişilerden bu kriterlere göre kurumun derecelendirilmesi istenir. Daha sonra anket sonuçlarına göre kurumlar bir sıralamaya tabii tutulur. Bu teknik daha çok Fortune tarafından kullanılır. Bir başka imaj ölçümü muhasebesel çıktılar üzerine yapılabilir. Bir diğeri ise kurumla ilgili dergilerden çıkan başarı yazısı üzerine yapılabilir.⁴⁸⁵

Şimdiye kadar, kurum imajına ilişkin olarak kurumları derecelendirmek için çeşitli ölçekler denenmiştir. En çok bilinen derecelendirme “Fortune” tarafından yapılır ve senelik olarak yayınlanır. Benzer listeler, diğerk ülkelerin işletme dergilerinden elde edilebilir. Fortune derecelendirmesinin Danish versiyonunu içine alan bir çalışmada, kurum imajının evrimine yönelik olarak kriterler ve istatistikti metotlar zamanla değişmiş olsa bile imajın genelde stabil olduğu saptanmıştır. Kurum imajının stabil yapısı, olağan dışı bir olay olmadıkça kazanılmış bir imajı değiştirmek çok zor olacağını göstermektedir. Zaman zaman kurum imajını ölçmek için güvenlik, yüksek marka standartları ve çeşitli durumlara uyum kriterlerinin de baz alınabilmektedir.⁴⁸⁶

Güvenlik ve çevresel ölçümler kurum imajına zarar verebilecek hatalar üzerine odaklanır. Güvenlikte, kazaların ve ihlallerin sayısı ölçüme tabii tutulur. Benzer şekilde çevreye yönelik olarak çevreye zarar veren yayınımların toplanması veya bunların hiç olmamasına bakılır. Marka standardını yüksek tutma konusunda, müşterinin aklındaki, zihnindeki kaliteyi sürekli olarak sürdürölüp sürdürölmediğine bakılır. Kalite konusundaki hataların kurum imajına direk zarar vereceğı düşünölür. Çeşitli durumlara uyum ise işletmenin esnekliğini gösterir. Kurum imajını ölçmeye yönelik bir takım diğerk göstergeler; ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, personel tatmini, çok sayıda dış ilişkilerden sonra oluşan değerklendirmelerdir.⁴⁸⁷

⁴⁸³ Scott Highhouse, Erin E.Ç.Thornbury and Lan S.Little, “Social-Identity Functions of Attractions to Organizations” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 103, Iss: 1, May 2007, s: 134-146

⁴⁸⁴ Fuller, Ravazzolo, Schweizer, a.g.e., s.621-651

⁴⁸⁵ Fuller, Ravazzolo, Schweizer, a.g.e., s:621-651

⁴⁸⁶ Cravens, Oliver, a.g.e., 293-302

2.1.6.Kurum İmajı Çeşitleri

Kurum İmajı çalışmaları önceleri sadece dış hedef kitleye yönelik olarak düzenlenmekteydi ve kurum imajını oluşturmak için görsel açıdan bir kurum kimliği yaratmak ve bunu dış hedef kitleye tanıtmak yeterliydi. Ancak bilgi çağıyla birlikte kurumlarda yaşanan değişimler, insanın birey olarak değerini artırdığı gibi kurum açısından da bir “çalışan “ olarak da değerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Böylece dış paydaş grubunun yanında birde çalışanlardan oluşan iç hedef kitle anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte, kurum imajı çalışmaları da artık dış hedef kitlenin yanında, iç hedef kitleyi de göz önüne alarak planlanmaya başlanmıştır.⁴⁸⁸ Bu gelişmeler doğrultusunda kurum imajı çeşitleri dört başlık altında özetlenebilir.

2.1.6.1.Dış İmaj: Dış imaj; kurum dışındaki hedef kitlelerin, kurum hakkındaki fikirleri ve algılarıdır⁴⁸⁹.Dış imaj oluşturma programının yedi ögesi vardır:

2.1.6.1.1 Ürün Kalitesi: Ürün kalitesi müşteri tatmininde büyük rol oynamaktadır. Uzun dönemli kurum imajını ve ününü etkileyen en önemli faktörlerden biri ürün kalitesidir. Bu nedenle, kısa dönemli kazançlar için ürün kalitesinden hiçbir zaman ödün vermemek gerekir.⁴⁹⁰ Kuruma yönelik değer algısı, ürün ve hizmet kalitesi algılarından, fiyatlandırma algılarından kaynaklanmaktadır. Ödemeye hazır olunan şey değer olarak adlandırılır. Ürün ve hizmet kalitesine yönelik fayda algıları sadece fonksiyonel açılardan sınırlandırılmaz aynı zamanda duygusal bileşikleri de içerebilir. Böylelikle marka imajının bilişsel ve davranışsal etkileri birleştirilebilir.⁴⁹¹

Ürün kalitesi müşterilerinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek tarzda ve en ekonomik biçimde ürün ve hizmet üretebilmektir.⁴⁹² Piyasa paylaşımında çok önemli bir faktör haline gelen kalite; kullanım için uygunluk, gereksinmelere uygunluk, ima edilmiş veya beyan edilmiş ihtiyaçları giderme yeteneğidir. Kaliteli ürün hatadan elimine edilmiş üründür. Kusur ise şartnameden sapmaktır. Diğer deyişle, arzu edilen sonuç ile mevcut sonuç arasındaki farktır. Kusurun kaynağı bir hatadır.⁴⁹³

⁴⁸⁸Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:52

⁴⁸⁹Güzelcik , a.g.e., s:182

⁴⁹⁰Güzelcik, a.g.e., s:182

⁴⁹¹ Cretu, .Brodie, a.g.e., s:6-245

⁴⁹²Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık , İstanbul 2001, s:3

⁴⁹³ Nasreddin Dharf ve Diğerleri, “Improvement of Quality Performance in Manufacturing Organizations by Minimization of Production Defects”, **Robotics and Computer-Integrated Manu facturing**, Vol:22, Iss:5-6, October 2006, s:536-542

.David Garvin’e göre; stratejik kalite yönetimi için çatı oluşturacak ürün kalitesinin sekiz boyutu vardır.⁴⁹⁴

- 1.Ürünün Performansı.
- 2.Ürünün Özellikleri.
- 3-Güvenilirlik.
- 4.Uygunluk.
- 5.Dayanıklılık.
- 6.Hizmet Yeteneğ
- 7.Estetik.
- 8.Algılanan Kalite

2.1.6.1.2.Reklâm: Çağımızda çok kullanılan reklâm sözcüğü kısaca, herhangi bir şeyin başkalarına tanıtılması için kullanılan vasıtalar ve öngörüler faaliyetleridir.⁴⁹⁵ Reklâm, ticari bir iletişim biçimi, sanatsal yönü ağır basan bir ikna aracı, tüketim kültürünün manipülasyon aracı, imajlar dünyasının sözcüsü olarak tanımlanır.⁴⁹⁶ Dış imaj oluşturma yolu olarak reklâm, müşteriye satın almak üzere işletmeye getirebilir. Ancak müşteri ürün ve sunulan hizmetten tatmin olmamışsa, reklâmlaoluşturulan imaj pek uzun ömürlü olmayacaktır. Diğer yandan, reklâm kampanyalarının imaj programından ayrılması aksine imaj programıyla reklâm kampanyasının birleştirilmesi gerekmektedir.⁴⁹⁷

2.1.6.1.3.Sponsorluk: Sponsorluk, olumlu bir imaj oluşturmada ve mevcut kurum imajını desteklemede kullanılan faktörlerden bir tanesidir.⁴⁹⁸ Sponsorluk, kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyonlar için para veya araç gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir.⁴⁹⁹

⁴⁹⁴ Barbara Withers and Maling Ebrahimpour , “Does ISO 9000 Certification affect the Dimensions Of Quality UsedFor Competitive Advantage?”, **European Management Journal**, Vol:18, Iss:4, August 2000 ,s:431-443

⁴⁹⁵ S.Sırrı Şenusu, **Üretim, Pazarlama,Satış**, Nesil Matbaacılık, İstanbul 1993, s:128

⁴⁹⁶ http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=227&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004”,Ömer Akat, Çağatan Taşkın, “ Halkla ilişkiler ve Reklamcılık”, (Erişim:.Nisan 2007)

⁴⁹⁷ Güzelcik, a.g.e., s:189

⁴⁹⁸ Bakan, a .g.e., s:130

⁴⁹⁹ Güzelcik, a.g.e., s:190

2.1.6.1.4. Medya ile İlişkiler: Günümüz iletişim faaliyetlerinin arttığı bir ortamda kurumların kendilerini tanıtmada en önemli yöntemlerden biride yazılı ve görsel basın araçlarıdır. Kurumun bu araçlardan yararlanması kurumun hedef kitlelere tanıtılması açısından önemlidir. Basında yer almasını beceren firma kendisini kamuoyuna tanıtmak için çok büyük bir fırsat yaratmış olur. Üstelik basın aracılığıyla böyle bir işlevin yerine getirilmesi duyuru ve reklâm gibi ücret karşılığı olmamakta, üretilen haber basının ilgisini çektiği takdirde tanıtımı yapılmaktadır.⁵⁰⁰ Özel haberleşme programlarıyla kurum ünü artırıldığında, kurumun hizmetini satın almaya yönelik niyeti olan müşteri sayısı da artırılmış olur⁵⁰¹

İmaj katılımcıların hafızasında tutulan yansımalarıdır. Dış müşteri imajı oluşumunda medya kanallarının etkisi büyüktür. Daha önceden oluşan kurumsal imajlar kurumun faaliyetleri üzerinde bir filtre görevi görür. Eğer müşteri veya diğer katılımcılar medya kanalları üzerinden kurum hakkında pozitif bir imaja sahip olursa kurumla olan deneyimlerindeki negatifliklerde bu pozitif imaj tampon görevi görecektir. Buna karşılık müşteri veya diğer katılımcılar medya kanallarında kurum hakkında negatif bir imaja sahip olurlarsa bunu iyileştirmek için birçok pozitif deneyim gerekecektir. ⁵⁰²

Kurum medyada başarılı olarak nitelendirilirse kurum imajı artacak, kurum medyada başarısız olarak nitelendirilirse kurum imajı kötüleşecektir. Bu durum Lazarsfeld, Berelson ve Gaudet tarafından “bandwagon” etkisi olarak adlandırılır.⁵⁰³ Medya ile ilişkilerde uyulması gereken kurallar şöyle sıralanabilir:⁵⁰⁴

1. Dürüst olmak.
2. İlişki kurulacak kişiyi doğru seçmek.
3. Basınla ilişkilerde yer ve zamanı doğru seçmek.
4. Basına her türlü çalışma kolaylığı ve imkânı sağlamak.
5. Yerine getirilme imkânı olmayan isteklerde bulunmamak.
6. İlgi Çekici haberler vermek.
7. Medya ile birlikte yapılacak faaliyette, kurum, medya ve toplum için yararlı olmasına dikkat etmek.
8. Taklitten kaçınmak.
9. Hiç reklâm vermeden, reklâmı halkla ilişkiler yoluyla yapmaya kalkışmak.

⁵⁰⁰ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:61

⁵⁰¹ Carolina Wiertz, ve Diğerleri “Cooperating for Service Systems”, **Journal Business Research**, Vol:57, Iss:4 , April 2004, s:424-436

⁵⁰² Eunsang Yoon, Hugh J. Uffey and Valerie Kijewsk, “The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service”, **Journal of Business Research** , Vo:27, Iss:3, July 1993, s:215-228

⁵⁰³ Meijer, Kleinnijenhuis, a.g.e., s:341-348

⁵⁰⁴ Güngör Önal, **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2000, s:70

10.“Nasıl olsa reklâm veriyoruz, öyleyse gazeteler her türlü haberimizi ve bültenimizi yayınlamak zorundadır” düşüncesiyle hareket etmemek.

İyi bir ürüne iyi bir hizmet anlayışına ve iyi bir organizasyona sahip olabilirsiniz fakat bunları medyada yeterince göstermediğiniz takdirde rakiplerinizin sizin hakkınızda olumsuz olarak yansıttığı özellikler halk nazarında daha etkili olur. Bu da kurum imajınıza zarar verir⁵⁰⁵. Profesyonel patronlar medyanın günümüzdeki gücünü anlamışlardır. Bu yüzden devamlı olarak medyayla aralarını sıcak tutmaya çalışırlar. Profesyonel patronların çoğu reklâm bağlantılı oldukları televizyonlarda ve gazetelerde çeşitli fırsatlar meydana getirerek faaliyetlerini anlatırlar. Böylelikle normal reklâmın belki on katı reyting toplarlar. Açıkoturumlara katılırlar, röportaj verirler, magazin programlarına çıkarlar⁵⁰⁶Böylelikle olumlu dış imajlar oluşumuna katkıda bulunurlar.

Medyanın dördüncü kuvvet olduğu bir dönemde, kuruluşların doğruluk ve dürüstlük anlayışının temel alarak medya ile kurduğu ilişkiler, kuruluşun medya tarafından algılanan imajını güçlendirecektir. Bu açıdan medya ile iyi ilişkiler içerisinde olmanın kurum için dış imaj oluşturmada büyük önemi vardır.

2.1.6.1.5.Halkla İlişkiler: Halkla ilişkiler, içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek olarak tanımlanmıştır.⁵⁰⁷Bir diğer halkla ilişkiler tanımı; “Belirlenmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı, inandırıcı, bir iletişim çabasıdır.”⁵⁰⁸Halkla ilişkiler, halk da olumlu bir imaj oluşturmak ve halkın kuruma karşı lehte duruşunu elde etmek için kurumların halkla iyi ilişkiler elde etme gayretidir.⁵⁰⁹

Kurumun fırsat platformlarını yönetmek ve seyircilerin dikkatini çekmek halkla ilişkiler uygulayıcılarının temel görevidir.⁵¹⁰Bir kurumun etkili ve ciddi bir halkla ilişkiler çalışmasıyla gerçekleştireceği faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵¹¹

- 1.Tanınımlılık derecesinin artırılması.
- 2.İmajın değiştirilmesi ve güçlendirilmesi.
- 3.Kurumun kamuoyunda yer alması.
- 4.Güven ve inandırıcılığın oluşturulması.

⁵⁰⁵Haywood, a.g.e.,s:75

⁵⁰⁶Akgündüz, a.g.e., s:29

⁵⁰⁷Sabuncuoğlu, a.g.e.,s:18

⁵⁰⁸[http:// www.Pazarlamadünyası.com](http://www.Pazarlamadünyası.com), Mustafa Duran, (Erişim :Mart 2007)

⁵⁰⁹Avraham , a.g.e., s:363-370

⁵¹⁰Bae, Kameron, a.g.e., s:144-150

⁵¹¹Okay, a.g.e. s:182

5.Başarı için olumlu bir izlenim yaratılması.

6.Çalışma alanının ve çalışanların motivasyonunun iyileştirilmesi.

7.Hedef kitlenin sempatisinin kazanılması.

500 işletmede yapılan bir çalışma, imaj yönetiminin kurumun halkla ilişkilerinin arkasında yürütülen bir felsefe olarak zemin kazanıyor olduğunu ve kurum imajının halkla ilişkiler teriminden daha komplike bir terim olduğunu göstermiştir.⁵¹²

2.1.6.1.6.Sergi ve Fuarlar: İşletmelerin bir taraftan mevcut ve potansiyel alıcılara, aracılara ulaşmasında bir taraftan da hem pazara hem de rakiplere ilişkin bilgi toplamasında fuarlar önemli rol oynamaktadır.⁵¹³ Aynı zamanda kurumun kültürünü, imajını ve dizaynını transfer etmek için sergi ve fuarlar ideal araçlardır. Çünkü buralarda kurulan standlar kurumun adeta birer küçültülmüş kopyasıdır. Kurum burada her şeyi ile hedef grubuna yakından sunulmaktadır.⁵¹⁴

2.1.6.1.7.Festival ve Yarışmalar: Festivaller kurumun bulunduğu yöreyi ve dolayısıyla kurumu tanıtmak için yararlanılabilecek araçlardan biridir. Festival tamamen kurum tarafından düzenlenebileceği gibi başkaları tarafından düzenlenmekte olan festivale de katkıda bulunulabilir. Önemli olan kurumun tanıtımın mümkün olan çok kişiye olumlu bir şekilde yapılmasıdır. Yarışmalar ise bütün hedef kitlelerimizi ilgilendirebilecek şekilde düzenlenebileceği gibi sadece iç kamuoyuna ilişkinde düzenlenebilir. Çalışanların çocukları arasında düzenlenecek resim, şiir, bilgi yarışmaları buna birer örnektir.⁵¹⁵

2.1.6.2.Somit İmaj: Somut imaj kurumun isminden logosuna, işyerinin dekorundan mektup kâğıdına kadar görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün faktörleri kapsamaktadır. Bir kuruma yönelik somut imaj oluşturan kurum ismi özellikle çok önemlidir. İsmi ilk etapdaki etkileri düşünülerek isim ciddi bir şekilde ele alınıp konulmalıdır.⁵¹⁶ Kurumun somut imajı kurumun estetik yönetimiyle yakından alakalıdır. Bir kurumun estetik yönetimi, ürünleri logoları, ambalajları, binaları, vitrinleri, reklâmları, şirket üniformaları vb. şeklindeki görsel çıktıları oluşturan öğelere yönelik kurum yönetimi içinde stratejik bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeve

⁵¹²James G.Hutton ve Diğerleri “Reputation Management :The New Face of Corporate Public Relations”, **Public Relations Review** , Vol:27, Iss:3, Autumn 2001, s:247-261

⁵¹³ Odabaşı, Oyman, a.g.e., s:389

⁵¹⁴ Okay, a.g.e., s:205

⁵¹⁵ Önal, a.g.e., s:75

⁵¹⁶ D.F.Treadfell “Can Your Institution’s Name Influence Constituent Response? An Initial Assessment Of Consumer Response to College Names”, **Public Relations Review**, ”Vol:29, Iss:2, June 2003, s:185-197

sistematiik ve kapsamlıdır. Öyle ki başarılı uygulamalar kurumu değerli bir hale getirir, iletişim maliyetlerini azaltır, ürünlerin imajının artmasıyla artan satışlara ve rekabet üstünlüğüne yol açar.⁵¹⁷

Somut imajı oluşturan görsel uyarıcılar sözsöl uyarıcılardan daha hızlı öğrenilip ve daha hızlı hatırlandığı için daha etkili olabilirler.⁵¹⁸ Bir kurumda görselliğı ve işitselliğı oluşturacak elemanlar; İsim, logo, sembol, etiketler, ambalajlar, imzalar ve levhalar, kurumu tanıtan renkler, kırtasiye malzemeleri, üniformalar, mimari yapısı, hareketli sanatsal görüntüler, sergi standları, yıllık raporlar, dergiler, broşürler ve el kitapları, yüz yüze ve telefonla görüşme, filmler, konferanslar, resimler ve törenler, haberler, röportajlar ve açık oturumlar, yarışmalar, eşantıyon malzemeleri, kurumun temizliğı, düzeni ve sadeliğı, web siteleri şeklinde sıralanabilir.

2.1.6.3.Soyut imaj: Günümüzde güçlü ve etkili bir kurum imajı oluşturmak için işletmelerde bir alt yapı kurduktan, görselliğı dayanan dış imajı oluşturduktan ve çalışanlara yönelik iç imaj çalışmaları yaptıktan sonra yapılması gereken en önemli ve en son aşama müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlayan “soyut imaj”oluşturmaktır. Geleneksel imaj programları, tamamen işletmenin dış imajına ve imajın görsel yönüne odaklanmaktadır. Ancak günümüzde araştırmalar, müşterilerin işletme hakkındaki duygularını içeren soyut imajın; işletmenin uzun dönmeli üne kavuşmasında, görsel ve somut elemanların yaptığından daha önemli etkileri olduğunu göstermektedir.⁵¹⁹

Başarılı organizasyonlar, duygular ile aklın birbirlerinden ayrılmaz biçimde iç içe olduklarını sezgileriyle bilirler. Duygular dikkatimizin odaklanmasını sağlar ve düşüncemizi şekillendirir. Ne düşündüğümüzü ve neleri fark ettiğimizi etkileyerek dikkatimizin odaklanmasını sağlar.⁵²⁰ Müşterilerinin duygularına hitap eden kurum da onların dikkatlerinin odaklanmasını sağlar ve kurum hakkında olumlu düşüncelerin oluşmasına yol açar. Bu konuda Robert Ranson; “Eğer insanların duygularını ele geçirirseniz, akılları ve cüzdanları duygularını takip edecektir” diyerek, günümüzde iş hayatında başarıda hedef kitlenin duygularının önemine değinmektedir.⁵²¹ Soyut imaj iki şekilde oluşturulur:

⁵¹⁷ Bernd H.Schmitt, Alex Simomson and Joshua Marcu, “Managing Corporate Image and Identity”, **Long Range Planning**, Vol:28, Iss:5, October 1995, s:82-92

⁵¹⁸ Henderson ve Diğerleri, a.g.e., s:297-2-313

⁵¹⁹ Güzelcik, a.g.e., s:199

⁵²⁰ İsmet Barutcuğil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık , İstanbul, Aralık 2002, s:96

⁵²¹ Robert Ranson, **Advertising is aWaste of Money**, U.S.A:HRD Press, 1994, s:63

2.1.6.3.1.Müşteri Sadakati yoluyla Oluşturulan Soyut İmaj: Kuruluşların en önemli hedefleri arasında müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılayıp, hatta aşarak memnuniyeti sağlamaktır. Çünkü memnuniyet sağlandıkça, sadık müşteriler oluşacak ve böylece müşterinin kurum hakkındaki imajı da güçlenecektir. Kurumun ismi, logosu ve ambleminin dizaynı gibi unsurlar ilk olarak müşteriye etkileyebilir. Ancak müşteriye tatmin etmenin yolu müşteri memnuniyetinde yatmaktadır. Müşteri memnuniyeti ise müşteriyle ilişki kurmayı, müşteriye göre üretim yapmayı, müşteriye değer sunmayı, müşterinin güvenini kazanmayı gerektirmektedir.⁵²²

Müşteri memnuniyeti; satın almaların müşteri tarafından değerlendirilmesi ve ürün, hizmet, marka ya da işletmeyle ilgili tüketim deneyimidir. Müşteri memnuniyetine olan ilgi; tekrar satın alma kararını etkileyerek karlılığa etki etmesinden kaynaklanmaktadır. İşletme ya da ürün imajı ve mevcut ilişkiler müşteri memnuniyeti ile birleştirildiğinde müşteri sadakati ve müşteri tutunmasını açıklayabiliriz. Sonuçta iç kalite iyileştirmeleri ve süreçleri, dış (müşteri) kalite algılamaları ve memnuniyeti arasındaki boşlukları kapatmaya çalışmalıdır.⁵²³ Teknolojik ilerlemelerle birlikte kurumlar medya kanallarını kullanarak müşterilerin satış öncesi ve sonrasındaki hizmetlerini optimize etmek ve müşterilerle karşılıklı etkileşime geçmek için müşteri merkezleri kurmaktadır. Bu tür faaliyetler hizmet kalitesini artırabildiği gibi imaj kalitesini de artırabilmektedir. İmaj kalitesi üç bölümde tanımlanır:

- 1.Müşteriye uyum.
- 2.Yüksek teknolojik işlemler.
- 3.Uluslararası uyum.

Burada müşteriye uyum; müşteriye yüksek kalitede hizmet vermeyi, müşteri isteklerine meydana gelen değişimleri sürekli takip etmeyi ve karşılık vermeyi ifade eder. Yüksek teknolojik işlemler müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik yapılan yenilikleri ifade eder. Uluslararası uyum ise büyük coğrafik alanlarda standardizasyonu sağlayarak müşteri memnuniyetini sağlamayı ifade eder. Tüm bu faaliyetler müşteri merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir.⁵²⁴

⁵²²Güzeltik, a.g.e., s:201-220

⁵²³ M.D.Johnson, "Customer Satisfaction" **International Encyclopedia of Social Behavioral Sciences** 2002 s:3198-3202

⁵²⁴ Wiertz ve Diğerleri, a.g.e., s:424-436

2.1.6.3.2.Sosyal Sorumluluk Anlayışıyla Oluşturulan Soyut İmaj: Soyut imaj oluşturma bir diğer yolu; sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olmaktan geçmektedir.⁵²⁵ Kurumlar, toplumla iç içe yaşamak zorundadır. Bu nedenle, kendi dışındaki kişi ve kuruluşlarla sosyal içerikli ilişkilere girmek ve bu ilişkileri geliştirmek durumundadır.⁵²⁶ Sosyal sorumluluk kavramı kısaca, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir.⁵²⁷ Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve küreselleşme, kuruluşların ekonomik olduğu kadar sosyal sorumluluk misyonları olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal sorumluluk, kuruluşları farklılaştıran önemli bir özelliktir. Sosyal sorumluluk anlayışına sahip kuruluşlar, hem çalışanları hem de müşterileri tarafından saygıyla söz edilen ve güven duyulan kuruluşlar olarak algılanmaktadır.⁵²⁸ Bir kurumun sorumluluğu sadece yatırımcılarına değil onun kararlarından ve faaliyetlerinden etkilenen herkese karşıdır.⁵²⁹

Kurumun sosyal sorumluluğu halkın ilgisini çeken, işletmenin cazibesini artıran bir konudur. Kurumlar, yerel toplum, doğal çevre ve çalışanlar gibi kurumla ilgili çevreye yönelik yerine getirmek zorunda oldukları sorumlulukların derecesini ve türünü tayin etme konusunda zorlanmaktadır. Daha da ötesi bu tür faaliyetler yatırımcı, kredi verenler, finansal açıdan ilgili kurumlara yönelik sorumluluklarla dengelenmiş olmalıdır. Geliştirilmiş bir sosyal sorumluluk sahibi bir kurum sosyal sorumluluklarını (hayırseverlik, çevreyi zararı azaltmak için teknolojiye yatırım yapma, geliştirilmiş güvenli ürünler üretme, güvenli çalışma koşulları sağlam vb.) yerine getirirken aynı zamanda arzu edilen bir takım çıktılar (karlılık, borsada iyi bir performans gösterme, çalışacaklar için cazip bir işyeri olma, çalışanların motivasyon ve bağlılığını sağlama, müşteri sadakati oluşturma vb.) elde eder.⁵³⁰

Büyük şirketleri mal ve hizmet üretmenin ötesine taşıyan ve farklı alanlarda topluma katkı sağlamalarına olanak veren “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” anlayışı tüm dünyada giderek önem taşımaktadır.⁵³¹ Bu yüzden kurumların web siteleri, senelik raporları, üst düzey uluslararası organizasyonların broşürleri, yoksullukla savaş ve insan haklarının korunması gibi sosyal sorumluluk ifade eden kelimelerle doludur. Bu tür faaliyetler kurumun çevreye yönelik sosyal ve

⁵²⁵Güzeltik, a.g.e., s:220

⁵²⁶Bakan, a.g.e., s:95

⁵²⁷<http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale29.htm>, Atilla Filiz, “Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi”, (Erişim:Kasım 2007)

⁵²⁸ Taşkın ve Dönmez, a.g.e., s:3

⁵²⁹ Deniz Kağınçoğlu, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1722, Eskişehir, 2007, s:8

⁵³⁰Brammer and Pavelin, a.g.e., s:704-713

⁵³¹<http://www.iibf.erciyes.edu.tr:90/petas/FMPro?-DB=petasweb.fp3&-Format=sonuc1.htm&total=17440&-Find-63k>, Nihat Gültekin ve Ferit Küçük, “Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti”, **Marmara Ün.v.İk. ve İd.Bil.Fak.Dergisi**, Sayı:1, 2004

kültürel sorumluluğunu yerine getirdiğini ifade eden bir imaj elde etmesini sağlar.⁵³² Sosyal sorumluluk, toplumun gözünde kurumun yasal yükümlülüklerini yerine getirmesi olarak da düşünülebilmektedir ve bu yönde giderek önemi artmaktadır.⁵³³ Yasal yükümlülüklerini yerine getiren kurumların imajları da pozitif yönde etkilenecektir.

Kurumlar yaşamaları ve karlılıkları için ruhsuz, dikkatsiz, kişiliksiz, ahlaksız bir yapıdan, samimi, kişilikli, insancıl, dost bir yapıya doğru bir imaj yenilemenin gerektiğini 20. Yüzyıl başlarından itibaren anlamaya başlamışlardır. 20. Yüzyıl boyunca kurumlar çevreye ve topluma daha dost davranarak yeni bir imaja bürünmeye çalışmışlardır.⁵³⁴

Fortune dergisi, 500 işletmenin % 80'inden fazlasının web sayfası aracılığıyla kurumun sosyal sorumlulukları konusundaki faaliyetlerini sürekli olarak yayınladıklarını ve Amerika'da işletmelerin sosyal sorumluluklara büyük ölçülerde paralar harcadığını belirtmektedir. Sosyal aktivitelere dönük bu tür faaliyetlerin amacı kurum imajını artırmaktır.⁵³⁵ Sosyal sistem üzerinde etkiyle ilişkili olan sosyal sorumluluk, işletmenin toplum nezdindeki imajıyla doğru orantılıdır. Toplum, daha fazla para kazanandan çok, "sosyal" olan şirketleri beğenmektedir. Günümüzde sosyal sorumluluk, kurum felsefesinin tamamlayıcı bir ögesidir.⁵³⁶

Bir kurum çeşitli aktivitelerde bulunarak ve bu aktivitelerini belgelendirerek toplum nazarında pozitif imajını artırabilir.⁵³⁷ Bu bağlamda kuruma yönelik pozitif imaj oluşumunda ISO Kalite belgelerinin de büyük rolü vardır. Etkili bir çevre yönetimi sağlayan, çevreye yönelik hasarı azaltmayı amaçlayan. Firmanın çevreye karşı davranışlarını kısıtlayan ISO 14000 gibi belgeler kurum imajını artırır.⁵³⁸ ISO 9000 Belgesine sahip kurumlar kalitenin sekiz boyutunu sağladıklarına dair bazı deliller sunar. Belge kuruma rekabet avantajı kazandırır ve halkın kurumu daha değerli olarak algılamasını sağlar.⁵³⁹

Kirliliğin azaltılması, çevre kirliliğinin önlenmesi, gürültü kontrolü, atıkların değerlendirilmesi, reklâmlarda dürüst davranılması, doğru ve denetlenmiş mesajların sunulması, atılan ürün veya hizmette belli bir süreyi kapsayan garanti uygulaması, sağlık konularında halka destek olunması, sanat ve eğitim çalışmalarına çok yönlü destek, gönüllü derneklere katkıda

⁵³² Debashish Munshi and Priya Kurian, "Imperializing spin Cycles: A Postcolonial Look at Public Relations, Greenwashing, and the Separation of Publics", **Public Relations Review**, Vol:31 Iss:4, November 2005 s:513-520

⁵³³ Paul Capriotti and Angeles Moreneo, "Corporate Citizenship and Public Relations :The Importance and Interactivity of Social Responsibility Issues on Corporate Websites", **Public Relations Review**, Vol:33, Iss.1, March 2007, s:84-91

⁵³⁴ Munshi and Kurian, a.g.e., s:513-520

⁵³⁵ Bae and Kameron, a.g.e., s:144-

⁵³⁶ Bakan, a.g.e., s:96

⁵³⁷ Fuller, Ravazzolo and Schweizer, a.g.e., s:621-651

⁵³⁸ Lee Peng Tang, "Implementing ISO 14001: Is it Beneficial for Firms in Newly Industrialized Malaysia?", **Journal Of Cleaner Production**, Vol:13, Iss:4, March 2005, s:397-404

⁵³⁹ Withers and Ebrahimpour, a.g.e., s:431-443

bulunmak, kurum çalışanlarının her türlü sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar, şirket hissedarlarıyla dürüst ve açık ilişkiler kurmak gibi davranışlar kurumun sosyal sorumluluk anlayışına sahip olduğunu gösterir.

Kurumlar sosyal sorumluluklarını yerine getirirken faaliyette bulundukları toplumun kültürüne çok dikkat etmelidir. Bir takım etiksel davranışlar belli bir toplumda ve zamanda toplum yararına olarak algılanıp pozitif bir kurum imajına yol açarken aynı davranışlar farklı toplumlarda ve ya farklı zamanlarda toplum zararına olarak algılanıp negatif kurum imajı oluşmasına neden olabilir.⁵⁴⁰ Kurum sosyal sorumluluğunu yerine getirirken samimiyeysiz olursa hiçbir yere varamaz Samimi ve içten yerine getirilen sosyal sorumluluklar kurumun karlılığına katkıda bulunacaktır.⁵⁴¹

2.2.KURUM İÇ İMAJI

2.2.1.Kurum İç İmajının Tanımı ve Önemi

Kurum imajı tek bir hedef kitleyi temel alarak gerçekleştirilemez. Çünkü kurumlar çok çeşitli paydaş gruplarına hitap etmektedirler. Bu açıdan kurumun dışına yönelik olarak yapılan faaliyetlerle beraber çalışanlarında kurum imajının oluşumunda göz önüne alınması ve çalışanlara yönelik kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesi gerekir.

İç imaj, işletme içindeki atmosferdir, kurumun çalışanlar üzerindeki imajıdır ya da çalışanların müşteriye yansıttığı imajıdır. Olumsuz bir iç imaj, kaybedilen müşteriler ve olumsuz bir ün demektir. İç imaj programları, çalışanların işletmeye bağlılığını ve sadakatini artırmaya yöneliktir.⁵⁴² Kurumun insan kaynakları politikaları, kültür yapısı, vizyonu ve kurum dışında oluşan imajı, kurum çalışanları açısından kurumları ile ilgili imajı yapılandıran faktörlerdir.⁵⁴³ Kurumun insan kaynakları yönetimi organizasyonun iç imajını ve entelektüel sermayesini şekillendirir.⁵⁴⁴ Gotsi ve Dowling bir kurum varlığı, zenginliği olarak kurum imajının gelişmesinde çalışanların önemini vurgularlar. Bu ilişkideki anahtar özellik organizasyon kültürünün, çalışanların kurum imajını nasıl etkilediğidir. Kurum imajını korumaya yönelik tanıtım ve değerlendirmeden oluşan bir kültür çalışanların kurum imajını etkiler.⁵⁴⁵

⁵⁴⁰ Linda Lewis and Jeffrey Unerman, "Ethical Relativism:A Reason for Differences in Corporate Socialia Reporting", **Critical Perspectives on Accounting** , Vol:10, Iss:4, August 1999, s:521-547

⁵⁴¹ Munshi and Kurian, a.g.e", s:513-520

⁵⁴² Güzelcik, a.g.e., s:194

⁵⁴³ Ferit Küçük, "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol:15, Iss:2, Temmuz 2005, s:254

⁵⁴⁴ Milorad M. Novicevic and Michael G.Harvey , "Role of Corporate Human Resource Management in Strategic Global Leadership Development" , **The Leadership Quarterly**, Vol:15, Iss:4 ,August 2004, s:569-588

⁵⁴⁵ Cravens and Oliver, a.g.e, 293-302

Günümüzde, “çalışılmak istenen firma“ olma arzusu, giderek artan bir şekilde iş dünyasının gündemine yerleşmektedir. Dolayısıyla nitelikli kişileri çekmek isteyen şirketler öncelikle güvenilir, saygın ve çalışanına değer veren bir portre çizmek durumundadır. Çalışanınıza değer verdiğinizin önemli bir göstergesi de insana duyduğunuz saygı ve insan kaynakları uygulamanız da sergilediğiniz profesyonelliktir.⁵⁴⁶ Ne kadar çok profesyonel davranırsanız çalışanlarınız kurumla o kadar çok bütünleşecektir.⁵⁴⁷ Çalışanlar kurum imaj yönetimi için ilk adımdır çünkü kaliteli çalışanlar olmaksızın kaliteli bir ürün ve hizmet elde etmek mümkün değildir. Çalışanlar kurum imajının yönetimi için anahtar bir bağdır. Çalışanlar ve pozitif kurum imajı, pozitif finansal performansın elde edilmesinde ve tatmin edici rekabet avantajının elde edilmesinde önemli kaynaklardır. Çalışanların kurum imajının tüm pozisyonlarında oynayabileceği sinerji rolünün, yönetim tarafından tanınması, kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunur. Kurum imajı çok değerli bir kaynaktır. Çok değerli olan ve taklit edilmesi çok güç olan diğer kaynaklar, insan sermayesi ve işçinin bilgisidir.⁵⁴⁸

Çalışanlar kurum imajının sadece oluşturucusu değil kurum imajının azalması ya da kaybolmasını önleyici esaslardır. Çalışanların ve yöneticilerin imajını zedeleyen faaliyetler kurumun imajına da zarar verebilir. Kurum imajının oluşumunda çalışanlar anahtar rolde olduklarını bilirlerse firmaya imaj kaybetmemesi konusunda daha yardımcı olurlar. Her zaman çalışanlar, halk içinde şirketleri hakkında bir yorumda bulunurlar. Böylelikle halkın kuruma karşı olan algısını etkilerler. Hoşnutsuz çalışanın yorumlarının, kriz anında ve ya sendikalarla anlaşma anında ne kadar zararlı olabileceğini düşünmek lazım. Eğer halk, çalışanların işverenlerine çok az güven duyduklarını algıarlarsa, kurumun ürün ve hizmetlerini alma konusunda isteksiz olacaklardır. Çalışanların olumlu kurum imajına katkılarının sağlanması için çalışanlar, işyerlerinin kaliteli ürün ve hizmet ürettiğinden emin olmalıdırlar. Aynı zamanda çalışanlar “işyerlerinin çalışmak için en iyi yer olduğunu ve ailesel, arkadaşsal bir organizasyon olduğunu” düşünmek isterler. Böyle düşüncelere sahipse halkı pozitif olarak etkiler.⁵⁴⁹

Çalışanların organizasyonun kültürünün ve vizyonunun oluşmasına katılmaları, İyi bir imaj oluşumu için ödül sistemi ile desteklenmeleri ve kurum imajının evriminin oluşmasına katılarak cesaretlendirilmeleri gerekir. Ödül sistemi uygun davranışları ödüllendirmelidir. Kurum imajını azaltan davranışları teşvik etmemelidir. Diğer önemli bir nokta da çalışanlar kurum

⁵⁴⁶<http://www.insankaynaklari.com/CN/Index002.asp?AuthorID=6&ShowAbs=ON>, Müge Yalçın , “İnsan Kaynakları Uygulamaları Kurumların İmajını Nasıl Etkiliyor”, (Erişim Ekim 2006)

⁵⁴⁷http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/orgutsel_imaj_ve_uye_butunlesmesi.htm, Jane E.Dutton, JanetM.Dukerich Celia V Harguail, “Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi”, (Erişim:Nisan 2007)

⁵⁴⁸Cravens, Oliver, a.g.e., s: 293-302

⁵⁴⁹Cravens, Oliver ,a.g.e., s:293-302

imajının kendileriyle ilgili kısmında eğitilmelidirler.⁵⁵⁰ Güçlü bir iç imaj oluşturabilmek için; çalışanların gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

Kurum imajını yaratmada iyi bir ortak olarak ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçisi olacaklardır. Bu noktada önemli olan, çalışanların da tıpkı müşteriler gibi görülmesidir. Bunun anlamı ise, çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi ve işletme ile ilgili ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması yoluna gidilmesidir. İşe giren bir kişi, ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığı olarak bir takım maddi (para, mal vb.) ve manevi (statü, saygı görme, kendine gerçekleştirme vb.) kazançlar elde etmeyi umar. Bu tür beklentileri karşılanmış bir işgören de, çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir iç imaj oluşur. Oluşan bu olumlu iç imajın, çalışan tarafından dış hedef kitlelere yansıtılması da, kurum imajını olumlu yönde etkileyecektir.⁵⁵¹

Kurumun uyguladığı davranış ve kurallar, çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanırsa kurum çalışanlarından bir takım faydalar elde edecektir. Bunlar, kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir. Çalışanların kurumlarını olumlu algılamaları için gerekli olan unsurları şöyle sıralayabiliriz:⁵⁵²

- Eşitlik
- Hiyerarşik kademelerin azaltılması
- İnsan haklarına saygılı bir kurum
- Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar
- Kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkısı
- Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi
- Gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması
- Deneyisel eğitime destek vermesi ve hayat boyu eğitim

Yine iyi tanınan bir kurumda genellikle iş güvenliği, daha iyi sağlık imkânları, emeklilik hizmetleri, çalışanlara hisse sahibi olma hakkı gibi haklar vermesi beklenir. Bu beğenilen kurumlarda çalışanların işlerinden gurur duydukları görülmüştür.

⁵⁵⁰Cravens, Oliver, a.g.e., 293-302

⁵⁵¹ <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf>, Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Çalışmaları. Oya inci Bolat,(Erişim:Haziran 2008)

⁵⁵²<http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/Kriz.pdf>, Ferit Küçük, Nedim Bayuk, Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak,Çalışanların Kurum İmajı, (Erişim:Haziran 2008)

2.2.2. Kurum İç İmajını Yapılandıran Faktörler

Kurum iç imajı, genel imaj gibi kurum felsefesine dayanılarak kurumsal davranış, içe-dışa yönelik olarak kurumsal iletişim ve kurumsal görünümün dengeli ve karşılıklı etkileşimi olarak tanımlanmıştır. Hem kuruluş içinde hem de kuruluş dışında oluşturulacak imajın, tek ve inandırıcı olabilmesi için tüm unsurlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Kurumsal görünüm kapsamında ele alınan kurum logosu, yazı karakterleri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj satış geliştirme, ilanlar, sergiler ve tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, kurum iç ve dış bütün iletişim kurum uygulamalarını anlatan hedef kitleye kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış da bir taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmesini sağlama çabalarını içermektedir. Kurum iç imajını yapılandıran faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

2.2.2.1. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Bir kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının sosyal nedenini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır.⁵⁵³ Kurum felsefesi kişilere çalışacakları ve yaşayacakları değerleri gösterir, organizasyonda nasıl davranılması gerektiğini ve buna karşılık organizasyonun da çalışanlara, müşterilerine ve hizmete ettiği çevreye karşı nasıl davranacağını belirler.⁵⁵⁴ Kurum felsefesi; bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar.⁵⁵⁵ Kurum felsefesi, örgüt içinde var olan ideolojilere işaret eder. İdeoloji ise; inanç ve değer örüntülerinin oluşturulması ve savunulmasıyla ilgili olarak kültürün bir bölümünü oluşturmaktadır. Kültürün politik yönü de bulunmaktadır ve ideoloji kültürün politik yönünü temsil etmektedir.⁵⁵⁶ Bu ideolojiler kurum içinde tüm çalışanların davranışlarına yansır ve neticede kurum imajını etkiler.

Kurum felsefesi kurum imajını oluşturacak olan kurumsal karakterlerin toplamıdır. Bu karakterler entelektüel ve davranışsal karakterlerdir (sunulan ürünler, inançlar, teoriler, kültürel değerler v.b.). Sosyal kültürel, akademik felsefeler topluma moral, entelektüel ve kültürel bakımdan katkıda bulunur.⁵⁵⁷ Kurum felsefesini oluştururken bu konulara dikkat edilmesi gerekir.

⁵⁵³ Ouchi, a.g.e., s:87

⁵⁵⁴ Ouchi, a.g.e., s:87

⁵⁵⁵ Bulut, a.g.e., s:47

⁵⁵⁶ Şişman, a.g.e., s:62

⁵⁵⁷ Albert Borgmann, "Does Philosophy Matter?", **Technology in Society** Vol:17, Iss:3, s:295-309

2.2.2.2.Kurumsal Davranış

Genel anlamda davranış; bir organizmanın gösterdiği her türlü tepki, organizmanın, çevrede veya çevreyle olan ilişkisinde değişiklik oluşturan eylemleridir.⁵⁵⁸ Kurumsal davranış organizasyondaki kişi ve grupların nasıl ve neden o şekilde davrandıklarını, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçları ve bunlarla kurumsal yapı arasındaki ilişkilerle ilgilidir.⁵⁵⁹

Bir örgütün personeli, örgütün insanlarda vücut bulmuş somut davranış biçimini yansıtır ve insan ilişkilerinin ve örgütlerle ilişkide bulunan kişilere karşı muamele biçiminin açık bir göstergesidir.⁵⁶⁰ Etik kurallara riayet eden ve ona göre davranış sergileyen kurumlar daha güvenilir olarak algılanırlar. Müşteriler onlara karşı daha olumlu düşünceler beslerler.⁵⁶¹ Mevcut kurum imajının korunması için yönetim; tüm insanların odaklanmış olduğu etiksel boyuta dikkat etmelidirler. Aynı zamanda personelin etik davranması sağlanmalıdır. Sakat personel çalıştırılıyorsa bunlara mutlaka kolaylıklar sağlanmalıdır. Personele karşı olan davranışlarda eşit ve adil olunmalıdır.⁵⁶² Kurumsal davranış kurum imajının paydaşlara yansıtılmasını sağlayan bir araçtır.⁵⁶³

2.2.2.3.Kurumsal Politikalar

Politika, “Bugünkü ve gelecekteki kararları, veri koşullar altında belirlemek ve bu kararlara yön vermek için birçok seçenek arasından seçilen belirli bir yol veya hareket yöntemi” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan yüksek seviyeli bir plan” olarak tanımlanabilir.⁵⁶⁴ İşletme Yönetimi alanında politika, ”yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” anlamına gelir. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur.⁵⁶⁵

⁵⁵⁸ Adem Solak, **Davranışlar, İlişkiler-İletişim**, Hegem & Bilimadamı Yayınları, 2.Baskı, Ankara, Mart 2005, s:22

⁵⁵⁹ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:31

⁵⁶⁰ Bulut, a.g.e., s:24

⁵⁶¹ Bailey, a.g.e., s:8-95

⁵⁶² Glenn F.Ross, “Ethics, Trust and Expectations Regarding the Treatment of Disabled Staff within a Tourism/Hospitality Industry Context”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol:23, Iss:5 December 2004, s:523-544

⁵⁶³ Highhouse, Thornbury, Little, a.g.e., s:1

⁵⁶⁴ Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, Ekim 1992,,s:9

⁵⁶⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul 1994, s:14

Politikalar kurum amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkarlar; gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma çabası güderler. Bir başka deyişle, politikalar; Kurumların, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan resmi tutumudur.⁵⁶⁶

Kurum imajının şekillendirilmesi sürecinde kurumun formel politikaları önemli bir yer tutmaktadır. Bir bütün olarak kurum stratejisi, insan kaynakları politikaları, müşteri oryantasyonu, kurum yönetim tarzı bu süreçte önemlidir. Kurumsal politikalar, strateji, yapı, yatırımlar, iş süreçleri ve örgütün kontrol sistemlerini içine alır. Bu politikalar kurum yönetiminde kullanılan ve imajı etkileyen faktörlerdir. Kıyaslama, dış kaynak kullanımı, stratejik ortaklık ve toplam kalite yönetimi gibi konulardır. Aynı zamanda basit bir örgüt yapısı, hiyerarşi basamaklarının azaltılması gibi uygulamalar da bunun için önemlidir.⁵⁶⁷

2.2.2.4.Kurumsal Görünüm

Kurum felsefesinin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal görünüm aracılığıyla gerçekleşmektedir.⁵⁶⁸ Kurumsal görünüm, bir kurumun görsel olarak kendini ifade etmesi biçiminde açıklanır. Kurumlar, bu görsel ifadeler ve görüntüler sayesinde rakiplerinden ayrılarak hedef gruplarına kendilerini daha hatırlatır kılmaya çalışırlar.⁵⁶⁹ Kurumsal görünümü oluşturan elemanlar arasında marka, yazı, renk, mimari dizayn, logo ve özel karakterler yer alır.⁵⁷⁰ Bu unsurlar aynı zamanda bir imaj çeşitli olan somut imajı oluşturmakla birlikte iç imajı da yapılandıracağı açıktır.

2.2.2.5.Kurumsal İletişim

İletişim bazen duymak, bazen görmek, bazen de dokunmaktır. İletişimin en kısa tanımı “bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır bir biçimde başkalarına aktarmasıdır”. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılmasıdır.⁵⁷¹ İletişim belli bir bağlamda, belirli bir fiziki ortamda ve sosyal ilişkiler ağı içinde gerçekleşir. Bağlam, etkileşim sürecine katılan

⁵⁶⁶ Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara 2000, s:80

⁵⁶⁷ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, s:256

⁵⁶⁸ Bulut, a.g.e., s:66

⁵⁶⁹ Okay, a.g.e., s:65

⁵⁷⁰ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:38

⁵⁷¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayıncılık, İstanbul 1994, s:278-279

insanların iletişim davranışlarını belirler. Duruş, oturuşundan kullanılan dile, konuşma üslubuna kadar iletişimin bütün bileşenleri sürecin gerçekleştiği bağlama göre değişir.⁵⁷²

Kurumsal iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler ve gerekse çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.⁵⁷³

Kurumun çevresine iyi bir imaj sunabilmesi ve sağlıklı bir iletişime geçebilmesi için öncelikle kendi içinde iletişim kanallarını mükemmel bir biçimde çalıştırması yani kurum içi imaj oluşturmaları gerekmektedir. Kurumlar, iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, işbirliği mümkün olmaz. İletişimle ilgili her eylem, örgütlere etkide bulunur. İletişim planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İş gören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin bir iletişim sayesinde çalışanın işine bağlılığı artar.⁵⁷⁴

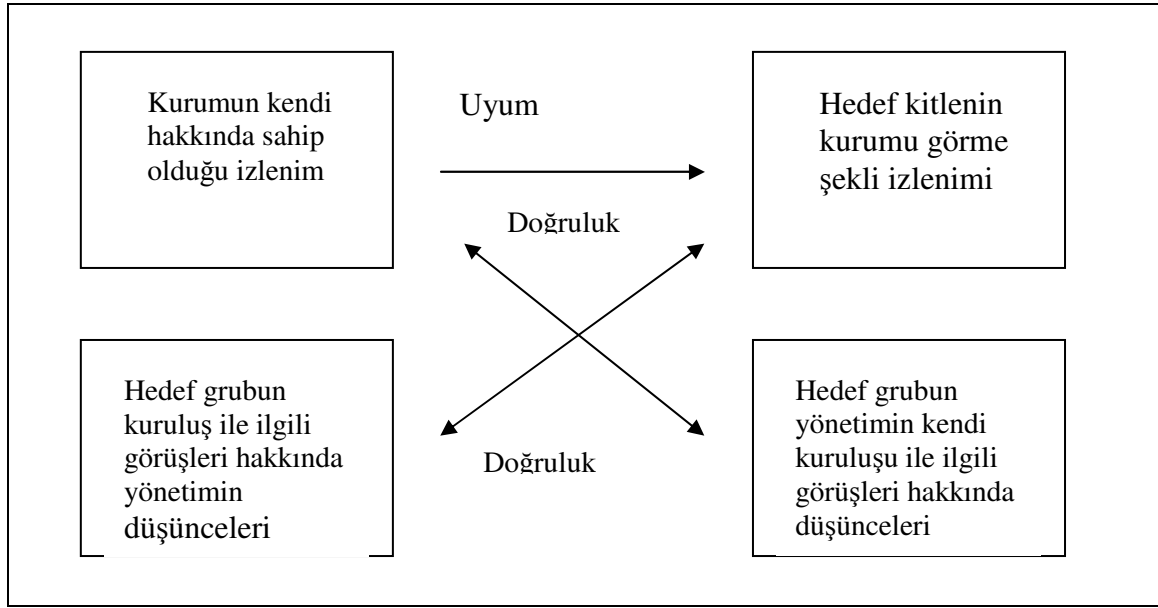
Kurum imajı açısından iletişim kurumun kendi eylemlerini iletmesi ve bunun yansımasını alması anlamında iki yönlü bir ilişki içerisindedir. Kurum kendilerini görme tarzını ve hedef grupların (bunlardan biri çalışanlardır) kendilerini görme tarzını içermektedir. Şekil 2.4’de kurum ve hedef kitle arasında gerçekleşen iletişime her iki tarafın sahip olduğu imaj örtüşmekte ve bu taraflar arasındaki doğruluğu esas alan iletişim bir uyumun oluşmasını sağlamaktadır.

⁵⁷²Filiz Susar; “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, , **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, Editör:Pınar Eraslan Yayınoğlu İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, Ekim 2005, s:15

⁵⁷³Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”s:40

⁵⁷⁴Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Haziran 2003, s:116

Şekil 2.3.:Kurum İç İmajının Değerlendirilmesi



Kaynak: Okay, a.g.e., s:68

2.2.2.6.Kurumsal Kalite

Olumlu bir kurum imajı oluşturmak isteyen tüm işletmeler öncelikle müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmak durumundadır.⁵⁷⁵ Kalite, artık bir işlev değil stratejidir. Stratejik yaklaşıma göre, müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmet müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir.⁵⁷⁶ İstenilen şartlara, ilk defada, tam zamanında ve her defasında uymak şeklinde tanımlanan kalite, bir organizasyonun başarısının ölçütüdür.⁵⁷⁷ Kurum ürünlerinin olumlu bir imaj oluşturması için gerekli olan kalite kriterleri; dayanıklılık, ekonomiklik, modernlik ve buna benzer özelliklerini kapsamaktadır. Kurum hizmetlerinin olumlu bir imaj oluşturması için gerekli olan kalite kriterleri; yapılan işte uzmanlık, yaratıcılık, yenilikçilik, ciddiyet, sürat, güvenilirlik, nezaket, kolaylık, huzur, düzenlilik, temizlik, planlı iş akışı, iyi servis ve hizmet, nitelikli personel, iş yapma arzusu, işe özen gösterme, yardımseverlik sayılabilir.⁵⁷⁸

Kurumların mal veya hizmetlerinin kalitesi hakkında kamuoyunda oluşturduğu olumlu imaj, söz konusu mal ve ya hizmetin talep esnekliğini düşürecek ve işletmeye daha yüksek fiyat ve kar marjları ile çalışma olanağı sağlayacaktır. Kalitenin yükseltilmesi için daha pahalı üretim girdileri gerekse de işletme fiyat farklılığı sayesinde maliyetlerini

⁵⁷⁵ Bakan, a.g.e.,s:139

⁵⁷⁶ Nermin Uyguc, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 1998, s:1

⁵⁷⁷ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İz Düşümleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003, s:3-4

⁵⁷⁸ Bakan, a.g.e., s:141-142

karşılayabilecektir.⁵⁷⁹Grönroosa göre firma imajı, müşterilerin bir firmayı veya işletmeyi nasıl algıladıklarını belirtmektedir. Firma sunduğu hizmetlerle simgelendiğine göre, firma imajı söz konusu firmanın teknik ve işlevsel kalitesi sonucunda oluşmaktadır.⁵⁸⁰ İç müşteri olarak tanımlanan çalışanlar, kurumun kaliteli mal ve hizmet üretimini olumlu bir imaj oluşumunda kullanacaklardır.

2.2.2.7.Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları

Kurumun İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun iç imajını ve entelektüel sermayesini şekillendirir.⁵⁸¹ İnsan kaynağının doğru ve etkin kullanımı yani doğru işe-doğru işleri yapan-doğru insanların temin edilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi ve tüm bunların maliyet etkin biçimde yapılması, insan kaynakları stratejileri ile olur.⁵⁸²Kurumun insan kaynakları yönetimi “İnsan kaynağını iyi yöneten işini de iyi yönetir”anlayışıyla hareket eder. İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle stratejiyle uyumlu bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.⁵⁸³

İnsan kaynakları politikaları ile ilgili olarak ele alınabilecek başlıklar şunlardır. ⁵⁸⁴

a-Kurum İklimi: Toplumsal sistemler olarak kurumlar, çok yönlü ve karmaşık yapılara sahiptirler. Belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulan kurumlar çevreleri ile çok yönlü ilişkiler içerisindedir. Kurumun çevresi ile olan ilişkileri, kendi iç unsurları kadar, yapısında ve işleyişinde de etkili olmaktadır. Kurum iklimi derken, örgütlerin bireysel, kurumsal ve çevresel nitelikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının oluşturduğu bir ortam anlatılmaktadır. İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu kurum iklimini ideal kurum iklimi olarak nitelendirmek mümkündür.⁵⁸⁵

Kurumun psikolojik ortamına kurumsal iklim denir. Yılların ve çeşitli etmenlerin ürünü olan kurumun iklimine etkide bulunan temel etmenler, kişilerin güdülenmesi, liderlik tarzları ve kurumsal iletişimidir. Çalışanların memnun oldukları bir kurum iklimi, onların verimliliğine olumlu etkide bulunacak, bu da çalışanlar arasında kurum imajının yükselmesine neden olacaktır. Kurum İkliminin niteliğini belirleyen faktörleri Bartels aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur.

- Çalışma faaliyetlerinin kendisi: içerik ve çevre koşulları

⁵⁷⁹ Uyguç, a.g.e., s:6

⁵⁸⁰ Uyguç, a.g.e., s.38

⁵⁸¹ Milorad M .Novicevic and Michael G.Harvey , “Cal Role of Corporate Human Resource Management in Strategic Global Leadership Development” , **The Leadership Quarterly**, Vol:15, Iss:4 ,August 2004, s:569-588

⁵⁸² http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir3.rtf, (Erişim:Haziran 2008)

⁵⁸³ <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/insan-kaynaklari-yonetimi.html>, (Erişim:Haziran 2008)

⁵⁸⁴ Okay, a.g.e. s:206-208

⁵⁸⁵ w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf , Nurettin Parıltı, Meteahnan Tolon, Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı Ve Olası Sonuçları, Erişim:Haziran 2008

- İletişim imkânları
- Sosyal alan ile ilişki kurma imkânları
- Personel geliştirme imkânları
- Geniş anlamda çalışma koşulları

b-Görevin İnsancıllaştırılması: Çalışanların fiziksel ve ruhsal durumlarına uygun işler de çalıştırılmaları gerekmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi de tıpkı kurum ikliminin iyi olması durumundaki gibi verimin artışına katkıda bulunacaktır. Ayrıca uygun çalışma koşulları kurum içi ve kurum dışı imajı etkileyen bir unsurdur.

c-Personel Planlaması: Kurumun personel planlamasına kabaca dâhil olan bazı noktalar şunlardır: Çalışma saatlerinin belirlenmesi, personele duyulan ihtiyacın belirlenmesi, eski çalışanların ve yeni çalışmaya başaklayanların iş eğitimi

Genel bir bakış açısından değerlendirme yapılacak olursa; personel planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵⁸⁶

- 1-İşletmenin gelişme planları doğrultusunda personel gereksiniminin saptanması
- 2- Karlılık üzerinde etkili olan personel maliyetinin kontrolü
- 3- Personelin etkin ve verimli kullanımının sağlanması
- 4-Personelin işletmede tutunabilmesi ve doyumlu olabilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesi
- 5-Ücret normlarının tespiti, tarafsız kriterlere göre iş değerlendirmesi yapılarak ücret kademelerinin belirlenmesi
- 6-Personele ilişkin ihtiyaçlarla bütün işletme faaliyeti arasında bağlantı kurulması.

2.2.2.8.Kurum Kültürü

Gotsi ve Dowling bir kurum varlığı, zenginliği olarak kurum imajının gelişmesinde çalışanların önemini vurgularlar. Bu ilişkideki anahtar özellik organizasyon kültürünün, çalışanların kurum imajını nasıl etkilediğidir. Kurum imajını korumaya yönelik tanıtım ve değerlendirmeden oluşan bir kültür çalışanların kurum imajını etkiler.⁵⁸⁷

Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Kurum kültürü belirli davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturur ve bu noktada kurum kültürünün motive edici etkisi belirginleşir. Çünkü güçlü bir kurum kültürü çalışanların

⁵⁸⁶ <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/175-personel-planlamasi.html> - 44k , (Erişim:Haziran 2008)

⁵⁸⁷ Cravens, Oliver, a.g.e, 293-302

genel ruh halini etkilemekle kalmaz özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesinde de katkıda bulunur.⁵⁸⁸

Kurum kültürü birçok boyut ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 3'e ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar. İkinci grup, kurum kültürünü boyutlandıran çalışmalar ve üçüncü grup ise ilk iki grup çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır. Kurum kültürü analizi yapan bilim insanları farklı sayılarda boyut sunmaktadırlar. Kurum kültürü boyutları şöyle sıralanabilir: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, yenilik, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme, çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar olarak sayılabilir.⁵⁸⁹ Tüm boyutlarıyla kurum kültürü kurum iç imajını yapılandırmaktadır.

2.2.2.9.Kurum Misyonu ve Vizyonu

Kurumda çalışan kişilerin çalıştıkları kurumlarıyla ilgili gelecekteki misyonun, vizyonun hedeflerinin amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Misyon, kurumun insani amaçlarla var olmasının temel nedeninin kısa bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon üç temel sorunun karşılığını verir. Bunlar: “Kurum ne yapacak? Kimin için yapacak? Niçin yapacak?” sorularının karşılığını içerir.⁵⁹⁰

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşüdür diyebiliriz.⁵⁹¹ Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerini işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir. Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri

⁵⁸⁸ Nilay Gemlik, Ünal Sıgır, “Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediyede Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6, Sayı:11, Bahar 2007/2, s:267,282

⁵⁸⁹ Murat Kayalar, Metin Özmutaf, “Gelişme Yönelimli Bir Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkililik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İkt. Ve İd.Bil.Fak. Dergisi**, C.12 , Sayı:3, 2007, s:163-176

⁵⁹⁰ Derek F.Abell, “The Future of Strategy is Leadership”, **Journal of Business Research**, Vol:59, Iss:3, March 2006, s:310-314

⁵⁹¹ <http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt>, (Erişim:Haziran 2008)

önlenmektedir. Misyon açıklamaları, motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. Kurum herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır? Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye bakıldığı zaman, üyelere en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir? Gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur. Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak vs birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlardır; İnsanların insan olarak önemli olma inancı, en iyi olma inancı, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için ayrıntılarında önemli olduğu inancıdır.⁵⁹² Vizyon ulaşıldığında değişebilir iken; Misyon şirketin varlık nedeni değişmediği sürece aynı kalır.⁵⁹³

Her kurum çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri yansıtan bir vizyona sahip olmalıdır. Vizyon iyi güzel olan idealleri yansıtır. Vizyon bir fal ya da belirsiz bir hayal değildir. Vizyon gelecekte neler olabileceği veya geleceğin nasıl şekilleneceği konusunda somut bir fikirdir. Vizyon girişimciyi ve çalışanları hedefe doğru ilerleten, sürükleyici bir kavramdır.⁵⁹⁴ Vizyon, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Vizyon gelecekle ilgilidir. İşletmenin veya herhangi bir topluluğun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir.⁵⁹⁵

Vizyon somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın ancak bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır. Vizyon bugün ile yarını birbirine bağlayan entelektüel bir öngörüdür. Vizyon insanlara bulundukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli amaç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır. Asla bireysel bir fantezi değildir. Dönüm noktası her şeyden kaçmak değil bunun yerine ne istiyoruz sorusunun cevabını verebilmektir. Bilinçli bir felsefi temel oluşturup örgüt için bir seçim, yaşam biçimi oluşturma, firmanın gelecekteki durumunu ve

⁵⁹² <http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html>, (Erişim: Haziran 2008)

⁵⁹³ http://www.uydukurdu.com/forum/archive/index.php/index.php/organizasyon_kulturu_ve_vizyon_misyon_degerler-t57382.html, (Erişim: Haziran 2008)

⁵⁹⁴ Abell, a.g.e. s:310-314

⁵⁹⁵ <http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt>, (Erişim: Haziran 2008)

başarısının bir fotoğraf aracılığı ile bugüne aktarmaktır.⁵⁹⁶ Vizyonun benimsenebilmesi için, basit ifadeler olması dışında, belirginlik tutarlılık ile sürekli biçimde dile getirilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, ifadenin açık olması, şirketlerin hedeflerini daha anlamlı ve anlaşılır kılmak açısından yararlıdır.⁵⁹⁷

Çalışanların gelecekte neyi hedeflediklerini bu hedeflere ulaşmada kurumlarının misyonun ve vizyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Bu da kuruma olan güvenlerini önemli ölçüde sarsacaktır. Bu amaçla kurum yönetiminin ana sorumluluklarından birisi kurumun vizyonunun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bu vizyon, çalışanların kurumun hedefini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmalarını sağlayacak bu yolla oluşturulan güçlü kurum kültürü işletmenin çalışanlar üzerindeki iç imajını olumlu olarak etkileyecektir.⁵⁹⁸

2.2.2.10. Kurum Dışında Oluşan İmaj

Kurumlar, dış imaj aracılığıyla müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırken, iç imaj oluşturma çabaları ile de çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırlar. Olumlu bir dış imaj, yine olumlu bir iç imajla desteklenmediği sürece istenen faydayı sağlamayacaktır.⁵⁹⁹ Kurumun sergilemiş olduğu karakterler hem iç hem de dış izleyiciler tarafından belirli şekillerde algılanır. Sergilenen bu karakterlere göre hem iç müşteri hem de dış müşteri tatmini gerçekleştirilebilir.⁶⁰⁰ Hem iç müşteri hem de dış müşteri tatmini, karşılıklı olarak hem iç imajı hem de dış imajı olumlu yönde etkileyecektir.

Bir çalışmaya göre, çalışanlar estetik bir iş ortamı talep ederler. Böyle estetik bir ortam varlığı, çalışanların, kurumlarını algılamalarını farklılaştıracaktır.⁶⁰¹ Buradan anlaşılacağı üzere kurumun somut imajı çalışanların kurumlarını algılama tarzlarını da etkilemektedir.

⁵⁹⁶ <http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html>, (Erişim: Haziran 2008)

⁵⁹⁷ Hasan İbicioğlu, Umut Avcı, “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Önemi”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar 2005, Sayı:14

⁵⁹⁸ Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, s:68

⁵⁹⁹ <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf>, Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Çalışmaları. Oya İnci Bolat, Erişim: Haziran 2008

⁶⁰⁰ Rosa Chun, “The Influence of Corporate Character Customers of Employees: Exploratory Similarities and Differences”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:34, No:2, 2006 s:138-146

⁶⁰¹ Chris Warhust, Dennis Nickson, “Employee Experience of a Esthetic Retail and Hospitality”, **Work Employment Society**, Vol:21, No:1, 2007, s:103-120

2.2.3. Kurum İç İmajının Olumlu Sonuçları

İç müşteri olan çalışanların kurumlarını pozitif olarak algılamalarının, hem kurum için hem de kendileri için birtakım olumlu sonuçları olacaktır.

2.2.3.1 Kurum İç İmajı ve Örgütsel Bağlılık

Küreselleşmenin belirlediği bu rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; “insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir⁶⁰². Endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer alan ve genellikle örgütsel davranış alanında sıklıkla karşılaşılan tutumlardan birisi olan “örgütsel bağlılık”, personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte genişlemeye başlayan, “insan odaklı yönetim” anlayışının ilgilendiği önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan “örgütsel bağlılık” konusuna, örgütsel davranış, endüstri psikolojisi, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu kavramının çok sayıda tanımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Örgütsel bağlılığa yönelik literatürdeki tanımlardan birinde, “çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati yönünde gönüllü olarak bir çaba göstermesi”⁶⁰³ şeklinde ele alınmaktadır. Yani örgüte bağlılık; sadakat ve örgütle onur duymak anlamına da gelir. Bağlılık, "organizasyonla duygusal birleşme" şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder.

Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve bu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan “örgütsel bağlılık”, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanır⁶⁰⁴. Porters örgütsel bağlılığı; bireyin örgütsel amaçları başarmak için gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması” olarak tanımlamaktadır.⁶⁰⁵

⁶⁰² Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul, 1998, s.52.

⁶⁰³ Marie L. Griffin, J. R. Hepburn, “Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers, **Journal of Criminal Justice**, Vol.33, Iss. 6, November-December 2005, s.613.

⁶⁰⁴ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, Yıl:2000, ss. 13–22.

⁶⁰⁵ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s.50.

2.2.3.2. Kurum İç İmajı ve Personel Devri

İnsan vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında bir şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısıнын organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatürree, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabilirken, yüksek personel devir oranı personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısıнын organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir. Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir⁶⁰⁶. Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır⁶⁰⁷.

2.2.3.3. Kurum İç İmajı ve Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından birisi de devamsızlıktır. Kısaca tanımlamak gerekirse, işe gelmesi planlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur⁶⁰⁸. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sosyopsikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir.⁶⁰⁹ Mathise ve Zajac’a göre, örgütsel bağlılık ile işe devam arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır⁶¹⁰. Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, personel devri, gibi çok önemli yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok

⁶⁰⁶ K.S Pratt., S.G Bennett, **Elements of Personel Management**, Van Mastrand, Reinhold, U.K., 1986, s. 108.

⁶⁰⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.259.

⁶⁰⁸ Tuğray Kaynak ve Diğerleri., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 276, İstanbul, 1998, s.28.

⁶⁰⁹ Eren., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.251.

⁶¹⁰ Griffin, Hepburn, a.g.e., s.611–625.

önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır.⁶¹¹ Bazı araştırma sonuçları, işten çıkarma riskinin çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflattığını göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde daha esnek olmak işletmelerin lehine olacaktır. Yetenekleri kısıtlı olan çalışanların organizasyona bağlı olmamaları ve işten ayrılmaları önemli olmayabilir. Çünkü yetenekli iş görenlerden oluşan havuz işletme için yeterlidir. Bu tür çalışanlar için uzun vadeli kariyer garantisi örgütsel bağlılığı artıracak profesyonel bir ortam oluşturmaktadır⁶¹².

2.2.3.4. Kurum İç İmaja ve Motivasyon

Genel olarak motivasyon; “bir veya birden fazla insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı”⁶¹³ olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise motivasyon; “örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü”⁶¹⁴ anlamını taşımaktadır. İşletmelerde yönetimin en önemli hedeflerinden birisi, ileri düzeyde motive olmuş işgörenlerle etkili bir organizasyon oluşturmaktır. Bu da örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerle sağlanabilir. Yani işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya ne derece istekli olursa yönetsel faaliyetlerden o ölçüde sonuç almak mümkün olacaktır.

Motivasyonun bir yönetsel araç olarak önemi, örgütte insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının yönetimin sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilebileceği ve onun iş yapma arzusunun bu tür motivasyon sayesinde artacağı düşünülebilir⁶¹⁵. Süreç teorilerinden birisi olan Vroom’un Bekleyiş teorisine göre motivasyon, kişinin önemsendiği değerleri arzulama derecesinin bekleyiş ile çarpımına eşittir.⁶¹⁶ Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması onun önemsendiği değerleri arzulama derecesini yükseltecek ve böylece motivasyonu artacaktır. Beyley

⁶¹¹ L. T. Eby, D. M., Freeman, “Motivational Bases of Effective Organizational Commitment: A Partial Test Of an Integrative Theoretical Model”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol: 72, Iss: 4, 1999, s.463.

⁶¹² Brian J Ve Diğerleri, “Testing a Push Theory of Work Commitment Among Organizational Professionals”, **The Social Science Journal**, Vol.43, Iss.4, 2006, ss.571-596.

⁶¹³ Suna Tevrüz, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Emek Ofset Matbaası, İstanbul, 1989, s.59

⁶¹⁴ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Ankara, 1994, s.440.

⁶¹⁵ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Basım Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2000, s.116.

⁶¹⁶ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, Çeviri, Çeviren: Kemal Tosun vd., 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:199, İstanbul, 1988, s.78.

ve Czajka'nın yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre; bağlılık çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır ve çalışanın enerjisini artırarak aşırı stres altında bile iyi çalışmasını sağlayabilir⁶¹⁷.

2.2.3.5. Kurum İç İmajı ve İş Tatmini

İş tatmini; “bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki”⁶¹⁸ olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur.⁶¹⁹ İş tatmini, dışsal ve içsel tatmin olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal tatmin; ücret, ekonomik ödüller, ücret güvencesi gibi çalışmanın karşılığında elde edilen tatmini; içsel tatmin ise, başarıma duygusu, kaliteyle ilgili amaçları gerçekleştirme, yeni çalışma yöntemlerine uyum gibi çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade etmektedir.

2.2.4. Kurum İç İmajının Yalın Yönetimle İlişkisi

1991 yılında “Fortune“ tarafından yapılan kurum imajı araştırmalarında araştırmaya katılanların %80'inden fazlası “yönetim kalitesini” kurumun en önemli özelliği olarak belirtmiştir. İkinci önemli özellik olarak “ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi” belirtilmiştir. Kurum imajı, ilk önceleri göze hitap eden sembol, dizayn, logo gibi yapılandırmalarının yanı sıra bu yeni anlayışla birlikte kurumun kültürünü, felsefesini, insan kaynakları yönetimini ve işletmelerin müşterilerini de içine alan bir strateji ile değerlendirilmelidir. Bu nedenle kurum imajı yönetimi, örgütün diğer yönetim stratejileri ile beraber yürütülmesi gerekmektedir.

Yalın yönetim ve kurum imajı ile ilgili kaynaklar incelendiği zaman her ikisi için ortak bir noktanın ilgi çektiğini görmekteyiz. Her iki yaklaşımın işletmede uygulanması herkesin sorumluluğundadır. Her iki yaklaşımı tasarım aşamasında belki üst düzey yöneticiler daha aktif rol alır fakat uygulanmaları konusu herkesin sorumluluğundadır. Yalın yönetimde var olan stratejiler kurum imajının olumlu yönde katkıda bulunur. Yalın yönetim tüm kurum imajı çeşitlerini olumlu yönde etkiler. Yalın yönetimde var olan hatanın kaynağında bulunup yok edilmesi ve sıfır hata gibi ilkeler ilk defada hatasız kaliteli ürün elde edilmesini sağlar. Yalın yönetim sonucu oluşan ürün ve hizmetlerin kaliteli olması ile dış imaj olumlu yönde etkilenir.

⁶¹⁷ Joyce Iun, Xu Huang, “How To Motivate Older Employees to Excel? The Impact of Commitment On Older Employees' Performance in The Hospitality Industry”, **International Journal Of Hospitality Management**, 2006, s.341.

⁶¹⁸ J.B.Miner, **Industrial Organizational Psychology**, Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992, s.116.

⁶¹⁹ C. Glisson, M. Durick, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:33. No: 1988., s.64.

Halkın beğenisini kazanmak isteyen kuruluşun, kurum binasını güvenli, temiz, ferah ve düzenli olması gerekir. Salon ve odalardaki eşyalar en uygun ve kullanışlı biçimde yerleştirilmelidir. Masaların üstü, dolaplar dağınık olmamalı, dosya ve klasörler düzgün bir biçimde yerleştirilmelidir. Daktilo, hesap makinesi, bilgisayar ve diğer araçlar en uygun yere konmalıdır.⁶²⁰Yalın yönetimde var olan 5S ilkesi (sınıflandırma, sıralama, standartlaştırma, temizlik, disiplin) ve kendi özünde var olan sadelik (yalınlık) olumlu somut imajının oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Müşteri odaklı olmak, müşteri memnuniyetini sağlamak için sürekli gelişmeler yapmak, ürün ve hizmet üretirken israftan kaçınarak doğal kaynakları etkili ve verimli kullanmaya çalışmak gibi yalın yönetimde var olan ilkelerle olumlu soyut imaj oluşturulur.

Yalın yönetim etkili bir şekilde uygulanırsa, müşteri gereksinimlerinde oluşan hızlı değişiklikler ve ekonomik şartlarda oluşan kötüleşmelere karşı hızlı cevap verebilme yeteneği ile ve çalışanların her geçen gün daha üretken hale gelmesiyle finanssal olan ve ya finanssal olmayan tüm organizasyon performansında artış olacaktır.⁶²¹ Artan kurum performansı da olumlu kurum imajına yol açacaktır.

Yalın yönetimde var olan insana saygı ve çalışanlara değer verme felsefesi neticesinde oluşan çalışanların kararlara katılması, yetki devrinin yüksek olması, sıfır hiyerarşiye yaklaşılması, eğitim olanaklarının yüksek olması, eşit işe eşit ücret temin edilmesi gibi yalın işgücünü realize eden yapılar iç imajı olumlu yönde etkiyecektir. Berry ve Epstein popüler yönetim tekniklerinin (kalite iyileştirme, personeli güçlendirme, takım halinde çalışma vs.) imaja olan etkilerini araştırmış ve neticede bu teknikleri uygulayan işletmelerin paydaşlarının gözünde daha takdir edildiğini bulmuştur.⁶²²

Japon yönetim anlayışında, firmanın rekabet temelini oluşturan kalitenin, hem “ekonomik bir gerek” hem de “müşteriye verilmiş söz” biçiminde ifadelerle sembolleştirilen bir kültürel değer olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde hem maddi hem de manevi sorumluluk bilinci oluşturmaktadır. Bu, kültürel yapıda kişilerin davranış tarzları, davranışların sembolik anlamları ve kültürel motiflerin davranışlar üzerinde kurduğu kontrol mekanizması ön plandadır. Kurum Kültüründe organizasyona hâkim olan değer, klasik batı yaklaşımındaki bireyciliğin aksine grup davranışdır. Kültürü değiştiren, şekillendiren ve yönlendiren de formel araçların ötesinde informal ilişkilerdir.⁶²³ Bu durumda Japonya kaynaklı yalın yönetim, kurum

⁶²⁰Sabuncuoğlu, a.g.e., s.:56-58

⁶²¹ M.L.Emilliani , “Origins of Lean Management in America the Role of Connecticut Businesses” ,**Journal of Management History**, Vol:12, Iss:2, s:167-184

⁶²² Rose, Thomsen, a.g.e., s:201-210

⁶²³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e.s:40

imajını oluşturan kurum kültürü, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal politikalar ve kurumsal görünümü olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.5.Hastanelerde Kurum İç İmajı

Hastaneler, Kurum İmajı ile ilgili çalışmaların en fazla ihmal edildiği işletmelerdir. Toplumun beklentilerinin değişmesi ve hastanelerin bir hizmet kuruluşunun ötesinde işletme olarak algılanmasının getirisi olarak kurum imajı çalışmaları da önem kazanmıştır.⁶²⁴ Sağlık hizmetlerinde hizmeti sunanların bakış açısından uzaklaşarak, hastaların beklentilerine odaklanan bir yönelimin yaygınlaşması, sağlık kurumlarını yeni arayışlara sürüklemektedir. Değişen hasta beklentilerinin zamanında belirlenmesi ve sistemin bu doğrultuda gelişmesini esas alan sürekli iyileştirme süreci, sağlıklı ölçüm ve değerlendirme işletilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda toplumsal imaj, kurumun ve verilen hizmetin nasıl algılandığını, sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde önemli ölçütler haline getirmiştir.⁶²⁵

Hastane imajının oluşumuna etki eden faktörler: hizmetin gerçek kalitesi; fiyat (imaj açısından önemlidir ancak tek başına yüksek fiyat hizmete lüks olma özelliği kazandırmaz), hastanenin ismi (amacına uygun ve istenen hedefe yönelik nitelikte olmalı), kurumsal değerler ve öncelikler, çalışanların bakış açıları, davranış normları kurumun hedef kitlesine etki eder; Logo, ofis mimarisi, cephe düzenlemesi ve çalışanların görüntüleri, binanın yapısı, temizliği ve düzeni gibi görsel kimlik önemlidir; Müşteri ve toplumun hassasiyetlerine uygun hizmet ağı oluşturmak; Hizmette süreklilik, herkese eşit ve erişilebilir sağlık hizmeti sunumu; Hizmetlerdeki şeffaflık ve uluslararası normlara uygunluk derecesi; Hizmetin verildiği ortam ve hastanenin hizmet kapasitesi. Hastanenin tıbbi teknolojik yapısı ve çevreye tanıtımı; Hastanede çalışan uzman ve akademisyen sayısı⁶²⁶ Ultrason, laboratuvar ünitesindeki cihazların güvenilirliği⁶²⁷ vb olarak sıralanabilir.

Hastanelerin kurum imajlarının oluşumunda özellikle çalışanların rolü büyüktür.Hasta insanlar ilgi ve alakaya sağlıklı insanlardan daha muhtaçtır.Çalışanlar kurumları hakkında olumlu bir imaja sahip olursa bunu hastalar ilgi ve alaka göstererek yansıtabilirler.Bu duumda artan hasta tatminine sebep olur.

⁶²⁴ Nilgün Sarp, Emine Özdoğan, “Özel Bir Hastane İçin Yapılan İmaj Araştırması (Keçiören Hastanesi)” **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı** , 27-28 Eylül 2001, İstanbul, s:227

⁶²⁵ Sarp, Özdoğan, a.g.e., s:227

⁶²⁶ http://www.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=47, “Hastanelerde Kurumsal Kimlik Çalışmaları” Erişim: Ocak 2008

⁶²⁷ Ömer Yanmaz “Hastane İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi” Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bitirme Proje Ödevi, Mayıs 2005, s:7

2.2.6.. Hastanelerde Yalın Yönetim İle Kurum İç İmajı Arasındaki İlişki

Bu gün sağlık kuruluşlarının modern yönetim şekillerine ve bu yönetim tarzı aracılığıyla kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. İşletmelerin yaptığı her şeyin kurum imajı üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkisi vardır. İşletmelerde olan değişimlerin kurum imajı üzerinde etkisi olacaktır.⁶²⁸ Hastanelerde yalın yönetimin uygulanması bir değişimi gerektirir. Bu değişim hastanelerin kurum imajını da değiştirecektir. Yalın düşünceyi kullanmanın bir amacı kaliteyi iyileştirmektir.⁶²⁹ Hastanelerde kaliteyi iyileştirmeye yönelik çabalar finansal performansı olumlu yönde etkileyecektir.⁶³⁰ İşletmenin uzun ömürlü olması, maliyet, karlılık ve iyi imaj oluşturma gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmesi için kalitenin rolü büyüktür.⁶³¹ Yalın yönetimle birlikte insan unsuruna ve iletişime önem verilmesi, yeni bir firma kültürü ve iklimi oluşturulması, sosyal sorumluluklara önem verilmesi neticesinde yeni bir imaj da oluşacaktır. Küresel bakış açısıyla sağlık kuruluşlarının ortak zorluklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁶³²

- a-Muayene, teşhis, bakım ve alınan tedavi sonuçlarının kalitesini yükseltmek
- b-Değerli tedavi uzmanı ve çalışanlarını cezbetmek ve tutabilmek,
- c-Hekim ve hastaların tatmin seviyesini yükseltmek
- d-Kurumsal harcamaların kontrolü ve finans idaresi,
- e-Sistemlerin merkezi bir enformasyon havuzu oluşturmak üzere entegrasyonu
- f-Tedarik zinciri ve satın alma işlemlerinin optimizasyonu

Bu zorluklarla baş edebilmek için sağlık kuruluşları özellikle hastaneler yalın yönetim ilke ve prensiplerini uygulayabilirler. Böylece kurumlarının, hem iç hem de dış müşteriler hem de tüm kamuoyu nezdinde cazibelerini yani imajlarını artırmış olurlar. Yalın yönetim araçları hastanenin bölgesinde seçilen bir kurum olmasına yardımcı olabilir ve hızlı değişim şartlarına adapte olmasına ve esnekliğe müsaade eder. Toplumda hastanenin imajı ve diğer kurumlara göre standardı artar⁶³³

Ürün veya Hizmet kalitesi, dış imaj oluşturma birinci ögesidir. Müşteri tatmininde ürün veya hizmetin kalitesi büyük rol oynamaktadır.⁶³⁴ Yalın yönetimde var olan hatanın

⁶²⁸Güzalcık, a.g.e., s:174

⁶²⁹ <http://www.westgard.com/interview4.htm>, "Do it Yourself Lean in the Lab", (Erişim:Ekim 2007)

⁶³⁰ P.S.Raju, S.C.Lonial "The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry: An Empirical Examination", Available Online: 3 february 2002, s:1

⁶³¹ Özgül Özlem Pınar, "Özel Hastanelerde Kurum İmajı Yaratma Teknikleri ve Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa 1996 s:42

⁶³²Göktaş, a.g.e., s:3

⁶³³ <http://21clc.com/leanhos.htm>, Lean Management Solutions for Every Business Operation," (Erişim:Ekim 2007)

⁶³⁴Güzalcık, a.g.e., s:182

kaynağında bulunup yok edilmesi ve sıfır hata gibi ilkeler ilk defada hatasız kaliteli ürün elde edilmesini sağlar. Hastanelerde bu ilkelerin uygulanması ile kaliteli hizmet verilebilir. Hastanelerde kaliteli hizmetin verilmesi dış imajı olumlu yönde etkiler.

Halkın beğenisini kazanmak isteyen kuruluşun, kurum binasını güvenli, temiz, ferah ve düzenli olması gerekir. Salon ve odalardaki eşyalar en uygun ve kullanışlı biçimde yerleştirilmelidir. Masaların üstü, dolaplar dağınık olmamalı, dosya ve klasörler düzgün bir biçimde yerleştirilmelidir. Daktilo, hesap makinesi, bilgisayar ve diğer araçlar en uygun yere konmalıdır.⁶³⁵ Bu kurallar hastaneler için daha bir önem kazanmaktadır. Hastanelerin temizliği ne kadar fazla olursa hijyeni o kadar fazla olur. Hastaneler yapıları gereği karmaşık organizasyonlardır. Bu organizasyonların düzene diğer organizasyonlardan daha çok ihtiyacı vardır. Yalın yönetimde var olan 5S ilkesi (sınıflandırma, sıralama, standartlaştırma, temizlik, disiplin) ve kendi özünde var olan sadelik (yalınlık) hastanelerde olumlu somut imajının oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Soyut imaj oluşturmanın iki yolu vardır. Bunlardan biri müşteri tatminin ve sadakatiyle oluşturulan soyut imaj diğeri ise Sosyal sorumluluk anlayışıyla oluşturulan soyut imajdır. Hastanelerde yalın yönetimin uygulanması ile özellikle müşteri tatmini ve sadakati yoluyla oluşan soyut imajı önemli ölçüde artıracaktır. Çünkü yalın yönetim müşteri odaklı bir yönetim tarzıdır. Hastanelerde müşteri hastadır.

Hastanelerde yalın yönetimle birlikte oluşan kalite iyileştirmeleri hasta ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya odaklanmıştır.⁶³⁶ Hasta tatmini; hastaların aldıkları hizmetten bekledikleri faydalara, hastaların katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, hizmetten bekledikleri performansa hizmetin sunulmasının sosyo- kültürel değerlerine uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Hasta tatminini etkileyen kriterler olarak hijyen, ilgi, teknolojik altyapı gibi hizmetin fiziksel özelliklerinin yanı sıra, ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilen, uygun fiyatta ve uygun kalitede olma kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır.⁶³⁷ Yalın yönetim içinde var olan unsurlarla hasta tatmini için gerekli tüm kriterleri barındırmaktadır.

Her işletmede olduğu gibi hastane işletmelerinin de sosyal sorumlukları vardır. Hastanelerde sosyal fonksiyonlar sosyal hizmet uzmanları, halkla ilişkiler görevlileri ve gönüllüler grubu tarafından yürütülen hizmetleri kapsamaktadır.⁶³⁸ Yalın yönetimde var olan

⁶³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e, s:56-58

⁶³⁶ Bruno Holthof, "Total Quality in Acute Care Hospitals: Guidelines for Hospital Managers", Health Policy, Vol:18, Iss:3, August 1991, s:243-250

⁶³⁷ Adnan Kısa ve Diğerleri, "Vardiyalı Çalışma Sistemini Uygulayan Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Bir Hastanede Hasta Memnuniyeti Araştırması", 4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 27-28 Eylül 2001, İstanbul, s:421

⁶³⁸ Ak, a.g.e., s.77

insan değeri sayesinde sosyal sorumluluklar fazlasıyla yerine getirilebilir. Ayrıca yalın yönetimin 5S ilkesi doğrultusunda tıbbi atıklar çevreye zarar vermeden yok edilebilir. Böylelikle kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi doğrultusunda oluşacak olan soyut imaj olumlu yönde etkilenecektir.

Kurum Cazibesi (Kurum içi imaj) işin ve çalışılan kurum ortamının değişik özelliklerinin, işgörenin örgütte çalışmaya devam etme ya da örgütten ayrılma isteği üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.⁶³⁹Hastanelerde hizmet sunan personelin de gerek yaptığı işten, gerekse hastalarından gerekse diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olması şarttır.⁶⁴⁰Sağlık hizmetlerinde; sürecin vazgeçilmez üyeleri olan sağlık işgörenlerinin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri, sağlık ve-sağlık hizmeti alanların tutumlarını çok olumsuz hale getirebilmektedir. Bu nedenle “hizmeti alanların mutluluğunun hizmeti sunanların mutluluğundan geçtiği” söylenebilir.⁶⁴¹Yalın Yönetimde, “işçiler, üstleri için değil müşterileri için çalışırlar, böylece müşteri memnun oldukça onlarda işlerini kaybetmeyeceklerdir.”⁶⁴² Böylelikle karşılıklı mutluluk sağlanır.Hastanelerdeki “kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerin” gerçekleşme derecesini ölçmeye yönelik çalışmalarda şu konular değerlendirmeye alınmıştır:⁶⁴³

- a.Hastane ile ilgili bilgileri iletme kanalları.
- b.Hastane ile ilgili bilgi değişikliklerinden yeteri kadar bilgi sahibi olma
- c.Yönetimsel kararların alınmasında astların görüş ve düşüncelerinden yararlanma.
- d.Astların görevlerini daha iyi yapabilmeleri için yardım ve katkıda bulunma.
- e.İşini zamanında ve düzgün olarak yerine getiren astların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
- f.Astların kişisel sorunlarını aktarıp gerektiğinde yardım istemesi

⁶³⁹ Mukaddes Örs ve Diğerleri, “Hastanede Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerinin Cazibe Kaynaklarına İlişkin Görüşleri”, **5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı**, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin,Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19- Ekim 2002, Eskişehir. s:66

⁶⁴⁰ Osman Hayran, Hulki Uz, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, **Sağlık Hizmetleri El Kitabı** Editör:Osman Hayran, Haydar Sur, Çevik Matbaası, İstanbul, Haziran 1998, s:169

⁶⁴¹ Örs, a.g.e, s:67

⁶⁴² “Yönetimi Dümdüz Ettiler”, Hürriyet Gazetesi, İK Eki,30 Aralık 2007, s:2

⁶⁴³ Selma Ateş, Nilgün Sarp “75. Yıl Ankara Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Çalışan Diş Hekimlerinin Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27–28 Eylül 2001, İstanbul, s:110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ALANIN TANITIMI

Özel Hastaneler müteşebbisin kar amacı ile kurup işlettikleri hastanelerdir.⁶⁴⁴ Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetiminde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bu, hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği için de geçerlidir. Bilhassa kar amacı ile kurulup işletilen sağlık kuruluşları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde karlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kar elde edebilmek ise, doğru yerde istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetinin sunulabilmesine bağlıdır.⁶⁴⁵ Böyle bir sağlık hizmetini sunabilmek yalın yönetimle mümkün olabilecektir. Özel hastanelerin kalite kanıtı olan Joint Commission International (JCI) standartlarının da yalın prensibini benimsemesi, JCI'nın yayımladığı kitapta yalın düşünceye yer verilmesi özel hastaneler için yalın yönetimin önemini kanıtlamaktadır.⁶⁴⁶

Dünyada, özellikle sağlık hizmetlerinde liberal Pazar ekonomisi anlayışıyla hareket edilen ülkelerde sağlık alanındaki hizmet arzındaki açıkların kapatılmasına yönelik olarak kamu (birinci sektör) ve özel (ikinci sektör) teşvik edilmektedir.⁶⁴⁷ 24 Ocak 1980 yılı ekonomik politikalarının bir gereği olarak, sağlık hizmetlerinin bir devlet görevi olduğu düşüncesinden vazgeçilmiştir. Kamu kaynaklarından sağlığa ayrılan paylar giderek azaltılırken, özelleştirme teşvik edilmiştir. 1982 Anayasasında Cumhuriyet tarihinde ilk defa sağlık alanında özel sektörden söz edilmiştir. 1983'Hükümet Programında sağlık alanında ki en önemli hedef olarak, özel sağlık kuruluşlarının teşvik edilmesi ve sağlık alanında genel olarak rekabetin sağlanması gösterilmiştir.⁶⁴⁸

Bu politikalar doğrultusunda ülkemizde özel hastane sayısında önemli artışlar görülmektedir. Türkiye'de özel hastane sayısında kısa süre içinde önemli artış olmuştur. 1993

⁶⁴⁴ Kurtulmuş, a.g.e., s:245

⁶⁴⁵ Kurtulmuş, a.g.e., s:233

⁶⁴⁶ http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=78843&KTG_KOD=148

Nazlı Topçuoğlu "Toyota'nın Dünyaya Örnek Olan Verimlilik Artırma Modeli Hastanelere Giriyor", **Referans Türkiye'nin İş Gazetesi**, 22.09.2007, Erişim: Ekim:2007

⁶⁴⁷ Kurtulmuş, a.g.e., s:233

⁶⁴⁸ Metin Ateş ve Diğerleri, "Türkiye'deki Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi" 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19- Ekim 2002, Eskişehir.

yılında 129 olan özel hastane sayısı 2000 yılında 261'e ulaşmıştır.⁶⁴⁹ 2007 yılında ise Sağlık Bakanlığı verilerine göre faaliyette olan özel hastane sayısı 352'yi bulmuştur.⁶⁵⁰ Türkiye'deki özel hastanelerde 80–100 bin insan çalışmaktadır.⁶⁵¹

3.2.METODOLOJİ

3.2.1.Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini 352 özel hastanede çalışan yaklaşık 100 bin civarındaki personel oluşturmaktadır. Araştırmada bu ana kütlelerden basit tesadüfî örneklem yoluyla seçilen örneklem üzerinde çalışılmış ve 600 kişinin cevapları değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada şu sıralanan nedenlerden dolayı örneklemeye başvurulmuştur:

1. Anakütlenin tüm birimlerini incelemenin maliyeti, örneklemenin maliyetinden çok daha fazla olup karşılanması neredeyse olanaksız durumdadır.
2. Anakütle örneklemeyi kaçınılmaz kılacak kadar geniş olup, devamlılık arz etmektedir.
3. Anakütle hata yapma olasılığını artıracak boyuttadır.

Örneklem yöntemleri arasında en basit olan “basit tesadüfî örneklem” tekniği kullanılmıştır. Bu örneklem yönteminde ilk olarak ana kütle tanımlanmış ve bu ana kütle oluşturulan birimleri barındıran özel hastanelerin listesine ulaşılmıştır. İkinci adımda örneklem hatasını engellemek ve örneğin güvenilirliğini artırmak için ana kütle oluşturulan birimleri barındıran özel hastaneler coğrafik bölgelere göre zümrelere ayrılmıştır. Burada her bölgeden basit tesadüfî örneklem yöntemine göre örneğe girecek hastaneler seçilmiştir. Son olarak bu hastanelerde çalışıp da kendisine ulaşılabilen toplam 600 işgörene anket uygulanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Nöbet, izin ve sağlık sebepleri ile kendilerine ulaşamayanlar ve anket formlarını eksik dolduranlar örneklem dahil edilmemiştir

3.2.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan ve bilgilerin örneklem giren kişilere yazılı soru sormak yoluyla sağlandığı bir yöntem olan “Anket Yöntemiyle” toplanmıştır. Anketler eğitilmiş anketörler aracılığıyla ve yüz yüze yapılan görüşmelerle derlenmiştir. Örneklem dâhil olanlara anket uygulanmadan önce pilot uygulama yapılmış ve böylece anketin yüzeysel geçerliliği de sağlanmıştır.

⁶⁴⁹ Ateş ve Diğerleri, a.g.e., s:293

⁶⁵⁰ <http://www.ozelhastaneler.org.tr/default.asp?aid=31&id=159>, Saynur Çetiner, “Hastane Yatırımlarında Yeni Yaklaşımlar”, (Erişim:Ocak2008)

⁶⁵¹ <http://www.ntvmsnbc.com/news/256634.asp>, (Erişim:Ocak 2008)

Anket formunda toplam 37 soru bulunmaktadır. Bunlardan ilk beş soru demografik nitelikler; 24 soru yalın yönetim ve sekiz soru da kurum iç imajı ile ilgilidir. Yalın yönetime ilişkin soruların oluşturulmasında; Par Ahlström'ün "Sequences in the Implementation of Lean Production"; Matt Vidal'ın "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: a Qualitative Analysis and Critique" başlıklı makalelerinden; James P.Womack ve Daniel T. Jones'un "Yalın Düşünce" başlıklı kitabından ve Ali Soylu'nun; "Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi" başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden yararlanılmıştır.

Kurum iç imajına ilişkin soruların oluşturulmasında da; Jos Lemmink, Annelien Schuijff ve Sandra Streukens'in; "The Role of Corporate Image and "Company Employment Image in Explaining Application Intentions; Karen Cravens ve Elizabeth Goad Oliver'in "Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management" başlıklı makaleleri ile Ayla Okay'ın "Kurum Kimliği" isimli kitabı ve Ferit Küçük'ün; İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri" başlıklı doktora tezinden yararlanılmıştır.

3.2.3. Veri Değerleme Teknikleri

3.2.3.1.Güvenirlilik Analizi: Bir olgunun yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için ölçme işleminin gerçekçi bir biçimde yapılması gerekir. Anketle bir konu araştırılırken cevap aranan sorunu tam olarak ölçecek sayıda soru sorulmalı, her bir sorunun seçenekli hale getirilen bilgiyi ölçmeye uygun detayda olmalı, nihayet denek sayısı da ölçmeyi anlamlı kılacak sayıda olmalıdır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda bu anlamda ölçmenin yeterli güvenilir olup olmadığı bir ön analiz olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir takım istatistiksel araçlar mevcuttur. Bir anket incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir. Uygulanan bir anket iki özelliği yerine getirmelidir. Geçerlilik ve güvenilirlik⁶⁵²

Güvenirlilik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır⁶⁵³. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlilik Analizi yapılırken, her bir soru için de Soru Analizi yapılır. Güvenirlilik analizinde güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm

⁶⁵² R.Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, 2. Baskı, 2003,Nobel Yayınevi, Ankara, s.375.

⁶⁵³ K.,Özdamar (a), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s.662.

soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır⁶⁵⁴. Bununla birlikte bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelasyonuna veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplanabilirlik varsayımı ihlal edildiği için güvenilirlik analizi bozulmuş olur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenirlik, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenirlik⁶⁵⁵.

Güvenirlik analizinde şu hususlara dikkat etmek gerekir:

- 1.Anketlerde demografik ve sosyo-ekonomik sorular dışında yeterli sayıda birbiri ile ilişkili soru (k>20) olmalıdır.
- 2.Anketler rastsal olarak seçilmiş yeterli sayıda (n>50) deneklere uygulanmalıdır.
- 3.Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar toplanabilir olmalı. Yani bütün sorular aynı yönde şıklar içermeli, ya her soruda şıklar olumsuzdan olumluya, ya da olumludan olumsuza doğru sıralanmalıdır.

Güvenirlik analizinde şu istatistikler gereklidir.

j-inci soru toplamı	$T_j = \sum_{i=1}^n X_{ij}$
j-inci soru ortalaması	$\bar{T}_j = \sum_{i=1}^n X_{ij} / n$
j-inci soru standart sapması	$S_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n X_{ij}^2 - n\bar{T}_j^2}{n-1}}$
Genel toplam	$G = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}$
Genel ortalama	$M = G / n$

⁶⁵⁴ K.,Özdamar (a), a.g.e., s.663.

⁶⁵⁵ R.Alpar, a.g.e., s.382.

$$S_p^2 = \frac{1}{n-1} \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}^2 - n \left(\sum_{j=1}^k \bar{T}_j^2 \right) \right]$$

Genel varyans

Buna göre Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_p^2} \right)$$

Güvenirlik analizinde modelin uygunluğunu test etmek amacıyla Hotelling T² testi, F testi, vs. yapılmaktadır. Analizde k soru ve n birim olmak üzere i=1, 2, ..., n ve j=1, 2, ..., k olmak üzere X_{ij} cevapları nxk boyutlu bir matris oluşturur. Hotelling T² testi soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Soruların denekler tarafından aynı biçimde algılanıp algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin aynı olup olmadığını denetler. Soruların yaklaşık % 75 kadarı orta, % 12.5 kadarı zor, % 12.5 kadarı ise kolay nitelikte olmalıdır.

Soru-bütün korelasyonlarının negatif olması hatta 0.25 değerinden küçük olması istenmez. Bu kurala uymayan sorular ölçme sisteminden çıkarılabilir. Bir soru ölçekten çıkarıldığında alfa değeri önceki alfa değerinin altına düşüyorsa o soru ölçme için vazgeçilmez niteliktedir. Güvenirliği değiştirmeyen sorular da ölçmeyi destekleyen sorulardır⁶⁵⁶. Araştırmanın anket formuna ilişkin yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Crombach Alfa katsayısı 0,9017 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla yüksek güvenilirlik bulunmuştur.

Güvenirlik İstatistiği

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa	Madde (Soru) Sayısı
	0,9017	32

3.2.3.2.Frekans Analizi: Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değerin tekrar sayıların verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır.

⁶⁵⁶ K.,Özdamar (a), a.g.e., s. 673-674.

Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır⁶⁵⁷. Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

Toplam frekansın $n > 30$ olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınır değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

3.2.3.3. Korelasyon: Korelasyon Analizi, bir ana kütlede seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup arasındaki etkileşimi gösteren katsayıdır. Bu katsayı, “korelasyon katsayısıdır” ve “ r ” ile gösterilir. Korelasyon katsayısına bakılacak olan değişken gruplar ikiden fazla olsalar dahi ikili olarak ele alınırlar ve bu ikili değişkenlerin etkileşimi, katsayı yardımıyla yön ve kuvvet olarak tayin edilirler. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve etkileşimlerin derecesi hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Etkileşimin olmadığı durumda $r = 0$, tam ve kuvvetli bir etkileşimin varlığında $r = 1$, ters yönlü ve tam bir etkileşimin varlığında $r = -1$ değerini alır.⁶⁵⁸

3.2.3.4. Tablolar: Satır ve sütunlar halinde düzenli bir biçimde bir araya getirilmiş sayısal ya da sayısal olmayan bilgilerden meydana gelen topluluktur⁶⁵⁹. Derleme ile toplanan bilgilerin işlenmesiyle elde edilen sonuçlar ile sınıflama veya gruplama işlemi sonucu ortaya çıkan veriler tablolar şeklinde gösterilebilir.⁶⁶⁰

Veri setlerinde yer alan değişkenlerin frekans dağılım tablolarının ya da çapraz tablolarının hazırlanması, verilerin özetlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Frekans Tablosu; veri setinde yer alan bir değişkenin kolay bilgi edinilebilir biçimde küçükten büyüğe doğru dizilerek tekrarlı ölçümlerin bir araya getirilmesi ve bu değerlere sahip birim sayılarının belirli bir düzende gösterilmesidir. Bu işleme frekans serisi adı da verilmektedir. Frekans tablosu iki biçimde düzenlenir:

a) Sınıflandırılmış seri.

⁶⁵⁷ K.,Özdamar (b), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler)**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s.253.

⁶⁵⁸ <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/koran.html>, “Korelasyon Analizi” (Erişim:Nisan 2008)

⁶⁵⁹ Murat Karagöz, **İstatistiksel Yöntemler**, Açıksoz Yayınları, Malatya, 1993, s.15.

⁶⁶⁰ Fehamet Akın, **Sosyal Bilimlerde İstatistik**, Ekin Kitapevi, Bursa 2002, s:9

b) Gruplandırılmış seri.

Eğer veri setindeki değerler küçükten büyüğe doğru dizilerek, tekrarlı ölçümlerden her değerinin veri setinde kaç kez yer aldığı bulunur ise bu tür frekans tablosuna sınıflandırılmış frekans tablosu (sınıflandırılmış frekans serisi) denir. Eğer veri setinde yer alan en küçük ve en büyük değer arasındaki değerler belirli aralıklara bölünerek sınıflar belirlenir ve her bir aralıktaki değerlerin veri setinde kaç kez tekrarlandığı bulunarak bir tablo hazırlanırsa bu tip frekans tablosuna gruplandırılmış frekans tablosu (gruplandırılmış frekans serisi) adı verilir. Tablolaştırmada esas amaç $n > 30$ birimden oluşan veri setini özetlemek ve kolay bilgi elde edilir biçimde düzenlemektir.⁶⁶¹

Çapraz tablolar ise bir olaya etki eden iki değişkeni birlikte ele alabilmek için kullanılan tablolardır. Özellikle anket uygulanarak bilgi toplandığında bazı değişkenlerin birlikte düşünülmesi araştırmacıya önemli bilgiler verir.⁶⁶² Çapraz tablolar (Cross tabulation), iki değişkenin karşılıklı alt seçeneklerini birlikte gösteren tablolardır. Bu tablolarda her iki değişkenin alt seçeneklerini birlikte içeren birim sayıları R sıra ve C sütundan oluşan tabloların gözlerinde gösterilirler, n birimin, iki değişkeninin alt seçeneklerine aynı anda sahip olan birim sayıları, çapraz tablonun göze frekanslarını oluşturur. Çapraz tablolar, daha çok az sayıda seçenek içeren kategorik değişkenler için ya da sınıflara bölünerek kodlanmış ve k sayıda sınıfa indirgenmiş aralıklı/orantılı ölçekli verilerin gösteriminde yararlanılır.⁶⁶³

3.2.3.5. Aritmetik Ortalama: Bütün gözlem değerlerinden etkilenen ortalamalar içinde, anlaşılması kolay olduğu için en yaygın kullanılan aritmetik ortalamadır. Aritmetik ortalama, gözlem değerlerinin toplamı gözlem sayısına bölünerek hemen bulunabilir.⁶⁶⁴ Aritmetik ortalama hesaplanırken tüm veriler toplanır, veri sayısına bölünür. Bir sınıftaki farklı kişilerin aldığı not veya sayının toplamının kişi sayısına bölünmesi aritmetik ortalamayı verir. Aritmetik Ortalama, aşırı değerlere duyarlı bir merkezsel konum ölçüsüdür.⁶⁶⁵

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n)$$

⁶⁶¹ http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=164671, Tabloların Oluşturulması, (Erişim:Mayıs 2008)

⁶⁶² Serpil Cula, Zehra Muluk, **Temel İstatistik Yöntemleri**, Başkent Üniversitesi, Ankara 2006, s:266

⁶⁶³ <http://www.frmtr.com/muhendislik-mimarlik-peyzaj-mimarligi/761960-tablolarin-olusturulmasi.html>, Tabloların Oluşturulması, (Erişim:Mayıs 2008)

⁶⁶⁴ Ümit Şenesen, **İstatistik, Sayıların Arkasını Anlamak**, Literatür Yayınları, İstanbul, Ekim 2004, s:184

⁶⁶⁵ http://tr.wikipedia.org/wiki/Aritmetik_ortalama, (Erişim: Mayıs 2008)

3.2.3.6. Standart Sapma: Standart Sapma istatistiksel analizde büyük önemi olan bir dağılım ölçüsüdür. "Kareli Ortalama Sapma" adı da verilen bu ölçü "değişkenlerin aritmetik ortalamadan sapmalarının kareli ortalaması"dır.⁶⁶⁶ Bu ölçü verilerin aritmetik ortalama etrafında ne kadar genişlikte bir aralıkta dağıldığını gösterir.⁶⁶⁷ Standart Sapma en iyi şekilde varyansın yola çıkılarak anlatılabilir. Bir dağılımda varyans; birim değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının karelerinin toplamının birim sayısından bir eksiğine bölümüdür. Standart Sapma da, varyansın pozitif kareköküdür. Standart sapmanın temelinde sapma kavramı yatmaktadır. Sapma, bir serinin herhangi bir "X" değişkeni ile ortalaması arasındaki farktır. Sonuç olarak Standart Sapma; bir serideki değerlerin aritmetik ortalamadan sapmalarının kareli ortalaması, varyansın kareköküdür. Standart Sapma, s ile gösterilir.⁶⁶⁸

Formülü

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}{N-1}}$$

X_i = Değişken

N= Birim sayısı

Genel olarak, standart sapmanın küçük olması; ortalamadan sapmaların ve riskin az olduğunu, büyük olması ise; ortalamadan sapmaların, riskin çok olduğunu ve oynaklığın göstergesidir.

3.2.3.7. Oranlar: Yığını oluşturan birimler, incelenen bir özelliğe göre bu özelliğe sahip olan ve olmayan birimler şeklinde sınıflara ayrılıyorsa bu yığın iki sınıflı bir yığındır. Yığındaki birim sayısı N, birinci sınıfa düşen birim sayısı N1, ikinci sınıfa düşen birim sayısı N2 olsun. Bu durumda birinci sınıfa düşen birim sayısının yığındaki birim sayısına bölümü; birinci özelliğe sahip olan birimlerin yığın içerisindeki oranını verir⁶⁶⁹.

⁶⁶⁶ <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/sts.html>, Standart Sapma, (Erişim: Mayıs 2008)

⁶⁶⁷ Özkan Ünver, Hamza Gamgam, **Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s:23

⁶⁶⁸ <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/sts.html>, Standart Sapma, (Erişim: Mayıs 2008)

⁶⁶⁹ Karagöz, age, s.44.

3.2.4. Çalışmanın Problem Cümlesi, Hipotezi ve Amacı

Çalışmanın problem cümlesi; “Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’de Özel Hastanelerde Yalın Yönetim faktörleri ile İç İmaja İlişkin Faktörler Arasında Bir İlişki Bulunmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak temel araştırma hipotezimiz; “Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’de Özel Hastanelerde Yalın Yönetim faktörleri ile İç İmaja İlişkin Faktörler Arasında Bir İlişki Bulunmaktadır” şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışmanın amacı ise üç başlık altında toplanmaktadır:

- 1.Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’de özel hastanelerde yalın yönetimin uygulanma düzeyini tespit etmek.
2. Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’de özel hastanelerde iç imajın düzeyini belirlemek.
3. Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’de özel hastanelerde yalın yönetime ilişkin faktörlerle iç imaja ilişkin faktörler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir.

3.3. DEMOGRAFİK NİTELİKLERLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

1.Çalışanların Cinsiyeti: Anketi cevaplayanların “Cinsiyetini” gösteren dağılım Tablo–3.1’deki gibidir.

Tablo–3.1: Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	219	37,8
Kadın	360	62,2
Toplam	579	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların %62,2 gibi büyük bir çoğunluğu bayanlardan oluşmaktadır. Bayan çalışanlarının çoğunlukta olması hastanelerin bir özelliği olarak ifade edilmektedir.

2.Çalışanların Yaşı: Anketi cevaplayanların “Yaşını” gösteren dağılım Tablo–3.2’deki gibidir.

Tablo–3.2:Çalışanların Yaşı

Yaş	Sayı	Yüzde
18–25	279	49,1
26–35	251	43,4
36–45	37	6,4
46–55	9	1,6
55 ve üstü	3	0,5
Toplam	579	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların yaklaşık yarısı “18–25” yaş grubunda, %43,4 gibi önemli bir oranı da “26–35” yaş grubundadır. Bu dağılımdan anlaşılabacağı gibi araştırma kapsamındaki özel hastanelerde çalışanların çoğunluğunu genç yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

3.Çalışanların Eğitim Düzeyi: Anketi cevaplayanların “Eğitim Düzeyini” gösteren dağılım Tablo–3.3’deki gibidir.

Tablo–3.3: Çalışanların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
İlköğretim	42	7,3
Lise	247	42,7
Yüksek Okul	125	21,6
Üniversite	129	22,3
Yüksek Lisans	28	4,8
Doktora	8	1,4
Toplam	579	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların %42,7’si lise mezunudur. Yüksekokul ve Üniversite mezunlarının oran yaklaşık %44 ve lisansüstü eğitim mezunu olanların oranı da %6,2’dir. Bu dağılıma göre araştırma kapsamındaki özel hastanelerde çalışanların eğitim düzeylerinin çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

4.Çalışanların Görevleri: Anketi cevaplayanların “Görevleri” açısından ortaya çıkan dağılım Tablo–3.4’deki gibidir.

Tablo–3.4: Çalışanların Görevleri

Görev	Sayı	Yüzde
Yönetici	27	4,7
Doktor	43	7,4
Hemşire	148	25,6
Sağlık Teknisyeni	74	12,8
Sekreter	154	26,6
Temizlik Görevlisi	51	8,8
Diğerleri	82	14,2
Toplam	579	100

Tablodan görüleceği gibi anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunu “hemşireler ve sekreterler” oluşturmaktadır.

5.Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet Süresi: Anketi cevaplayanların “Kurumlarındaki Hizmet Süresini” gösteren dağılım Tablo–3.5’deki gibidir.

Tablo–3.5: Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet süreleri

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde
0–5	542	93,6
6–10	29	5,0
11–15	7	1,2
16–20	0	0,0
20 ve üstü	1	0,2
Toplam	579	100

Tablodan görüleceği gibi anketi cevaplayanların %93,6 gibi çok büyük bir çoğunluğu kurumlarında 0–5 yıl arasında bir tecrübeye sahiptirler. Kurumlarında 10 yıl üzeri çalışan personel oranı %1,4 gibi çok düşük bir seviyededir.

3.4.YALIN YÖNETİM İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Bu kısımda hem yalın yönetime ilişkin 24 faktörün frekans dağılımları hem de bu değişkenlerin kurum iç imajına ilişkin iki temel faktör karşısındaki çapraz tablo frekans dağılımları irdelenmiştir. Bu irdilemede çapraz tablo analizi yapılan kurum iç imajına ilişkin iki temel faktör şunlardır:

- 1.Kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri.
- 2.Çalışanların kurumu tavsiye etmeleri.

1.Kurumun Personele Verdiği Değer Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Verdiği Değer” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.6’daki gibidir.

Tablo–3.6: “Kurumun Personele Verdiği Değer” Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Verilen Değer	Sayı	Yüzde
Hiç	122	20,4
Kısmen	305	50,8
Tamamen	173	28,8
Toplam	600	100

A.O.: 2.1185

s.s.: 1.0715

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası kurumun personele “kısmen” değer verdiğine; %28,8’i “yeterince” değer verdiğine inanırken; geri kalan %20,4’ü de kurumun kendilerine “hiç” değer vermediğini ifade etmektedirler. Bu dağılımda altı çizilmesi gereken husus; “kurumun kendilerine *hiç* değer vermediğine” inananların oranının çok da düşük seviyede olmamasıdır.

“Kurumun çalışanlara verdiği değer” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiç değer vermediğini*” ifade edenlerin yaklaşık %50’si, “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %43’ü de, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %7’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen*” değer verdiğini düşünenlerin yaklaşık %22’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %57’si de “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %21’i

ise, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*yeterince*” değer verdiğine inananların yaklaşık %6’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %36’sı da “*kısmen*” olduğunu söylerlerken; yaklaşık %58’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine “*Kurumun çalışanlara verdiği değer*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiç*” değer vermediğini ifade edenlerin yaklaşık %44’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %45’i de “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %11’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen*” değer verdiğini düşünenlerin yaklaşık %24’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %50’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; Yaklaşık %26’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*tamamen*” değer verdiğine inananların yaklaşık %10’u “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %27’si de “*bazı* insanlara kurumu tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %63’ü ise “kurumu *herkese* tavsiye edebileceklerini” belirtmektedirler.

2.Kurumun Personele Verdiği İş Güvencesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Verdiği İş Güvencesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.7’de olduğu gibidir.

Tablo–3.7: “Kurumun Personele Verdiği İş Güvencesi”
Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Verilen İş Güvencesi	Sayı	Yüzde
Hiç	117	19,5
Kısmen	335	55,8
Tamamen	148	24,7
Toplam	600	100

A.O.: 2.0517

s.s.: 0.6631

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumun personele *kısmen* ömür boyu istihdama yönelik iş güvencesi verdiği” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %24,7’si kurumun “kendilerine ömür boyu istihdama yönelik iş güvencesini *yeterince* verdiği” düşünürlerken; geri kalan %19,5’i ise “*hiçbir şekilde* kurumun kendilerine ömür boyu istihdama yönelik iş güvencesi vermediğini” ifade etmektedirler.

“Kurumun çalışanlara verdiği ömür boyu istihdama yönelik iş güvencesi” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir şekilde iş güvencesi vermediğini*” ifade edenlerin yaklaşık %47’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç olmadığını*” söylerken, yaklaşık %47’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu; yaklaşık %6’sı da, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *tam olduğunu*” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen iş güvencesi verdiği*” düşünenlerin yaklaşık %22’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç olmadığını*”, yaklaşık %55’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu düşünürlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *tam olduğunu* belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*tamamen iş güvencesi verdiği*” düşünenlerin yaklaşık %7’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç olmadığını*” yaklaşık %35’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen olduğunu*” ve yaklaşık %58’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla olduğunu*” belirtmektedirler.

Yine “Kurumun çalışanlara verdiği iş güvencesi” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir şekilde iş güvencesi vermediğini*” ifade edenlerin yaklaşık %44’ü kurumu “*hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini*”; yaklaşık %45 i “*bazı kişilere tavsiye edeceklerini*” ve yaklaşık %11’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedir.

Kurumun kendilerine “*kısmen iş güvencesi verdiği*” düşünenlerin yaklaşık %24’ü kurumu “*hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini*”; yaklaşık %50’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ve yaklaşık %26’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*tamamen iş güvencesi verdiği*” inananların yaklaşık %9’u “*bu kurumu hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini*”; yaklaşık %27’si, “*bazı* insanlara kurumu tavsiye

edeceklerini” ve yaklaşık %63’ü de, “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edebileceklerini” belirtmektedir.

3.Kurumun Personele Uyguladığı Adalet Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Uyguladığı Adalet” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.8’deki gibidir.

Tablo-3.8: “Kurumun Personele Uyguladığı Adalet” Konusunda
Çalışanların Algısı

Personele Uygulanan Adalet	Sayı	Yüzde
Hiç	157	26,2
Kısmen	301	50,3
Tamamen	141	23,5
Toplam	599	100

A.O.: 2.0237

s.s.: 1.1466

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumda personele *kısmen* adaletli davranıldığını”, %26,2’si “kurumda kendilerine *hiç* adil davranılmadığını” düşünürlerken; geri kalan %23,5’i de kendilerine “*tamamen* adaletli davranıldığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun kendilerine “*hiç* adil davranmadığına” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara uyguladığı adalet” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiç* adaletli davranmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumda gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin hiç* olmadığını”; yaklaşık %45’i “gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise “gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* adaletli davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumda gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin hiç* olmadığını”, yaklaşık %58’i “gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %24’ü ise “gönüllü ve severek *ömür boyu çalışma isteklerinin bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*tamamen* adaletli davrandığına” inananların yaklaşık %8’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”; yaklaşık %36’sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” ve yaklaşık %60’ı da “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “*Kurumun çalışanlara uyguladığı adalet*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde adaletli davranmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %47’si, “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %43’ü de “*bazı kişilere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %10’u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* adaletli davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %20’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %52’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ve yaklaşık %28’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*tamamen* adaletli davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %8’i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %26’sı “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken: Yaklaşık %66’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

4.Kurumda Eşit İşe Eşit Ücretin Varlığı Konusunda Çalışanların Algısı: Kurumda “Eşit İşe Eşit Ücretin varlığı” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.9’daki gibidir.

Tablo–3.9: Kurumda “Eşit İşe Eşit Ücretin varlığı”
Konusunda Çalışanların Algısı

“Eşit İşe Eşit Ücretin” Varlığı	Sayı	Yüzde
Hiç	210	34,9
Kısmen	283	47,2
Tamamen	105	17,6
Toplam	598	100

A.O.: 1.8232

s.s.: 0.7046

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumda eşit işe eşit ücretin *kısmen* söz konusu olduğuna” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %34,9’u kurumun

“kendilerine *hiçbir* şekilde eşit işe eşit ücret vermediğini” düşünürlerken; geri kalan %17,6’sı “kurumda eşit işe eşit ücret ilkesinin *yeterince* uygulandığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde eşit işe eşit ücret vermediğine” inananların oranı oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara eşit işe eşit ücret vermesi” ile “kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde eşit işe eşit ücret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %43’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %41’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ve yaklaşık %16’sı da “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” ifade etmişlerdir.

Kurumun “eşit işe eşit ücret ilkesini *kısmen* uyguladığını” düşünenlerin yaklaşık %16’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %58’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerken; yaklaşık %26’sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun “eşit işe eşit ücret ilkesini *yeterince* uyguladığına” inananların yaklaşık %2’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”; yaklaşık %37’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” ve yaklaşık %61’i de “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumun çalışanlara eşit işe eşit ücret vermesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde eşit işe eşit ücret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %40’ı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %44’ü, “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini ve yaklaşık %16’sı da; “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* eşit işe eşit ücret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %20’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %48’i “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %32’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun “eşit işe eşit ücret ilkesini *yeterince* uyguladığına” inananların yaklaşık %7’si “bu kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %29’u “*bazı kişilere* kurumu tavsiye

edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %64’ü ise “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edebileceklerini” belirtmektedir.

5.Kurumun, Fazla Mesai Karşılığında Verdiği Ödül Konusunda Çalışanların Algısı:

“Kurumun, Fazla Mesai Karşılığında Verdiği Ödül” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.10’daki gibidir.

Tablo-3.10: Kurumun, Fazla Mesai Karşılığında Verdiği Ödül Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Fazla Mesai Karşılığında Verilen Ödül	Sayı	Yüzde
Hiç	250	41,7
Kısmen	261	43,6
Tamamen	88	14,7
Toplam	599	100

A.O.: 1.7303

s.s.: 0.7018

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %43,6’sı “kurumun personele fazla mesaiye karşılık *kısmen* ödül verdiğine” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %41,7’si “kurumun personele fazla mesaiye karşılık *hiç* ödül vermediğini” düşünürlerken; geri kalan %14,7’si gibi çok az bir kısmı da “kurumun kendilerini fazla mesaiye karşılığında *yeterince* ödüllendirdiğini” düşünmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine fazla mesaiye karşılık *hiç* ödül vermediğine” inananların oranı oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara fazla mesaiye karşılığında verdiği ödül” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “fazla mesaiye karşılık *hiç* ödül vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %38’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”; yaklaşık %47’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %15’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “fazla mesai karşılığında *kısmen* ödül verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %16’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”; yaklaşık %57 si “*kısmen* gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin var olduğunu”

söylerlerken; yaklaşık %27’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *tamamen* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “fazla mesai karşılığında *yeterince* ödül verdiğine” inananların yaklaşık %2’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”; yaklaşık %29’u “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %69’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumun çalışanlara fazla mesai karşılığında verdiği ödül” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “fazla mesaiye karşılık *hiç* ödül vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %36’sı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %43 ü “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %21’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “fazla mesai karşılığında *kısmen* ödül verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %47’si “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %33’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “fazla mesai karşılığında *yeterince* ödül verdiğine” inananların yaklaşık %10’u “bu kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”; yaklaşık %25’i “*bazı* kişilere kurumu tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %65’i ise “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edebileceklerini” belirtmektedir.

6.Kurumun Personelin İş Sağlığına Verdiği Önem Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personelin İş Sağlığına Verdiği Önem” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.11’deki gibidir.

Tablo–3.11: Kurumun Personelin İş Sağlığına Verdiği Önem Konusunda Çalışanların Algısı

Personelin İş Sağlığına Verilen Önem	Sayı	Yüzde
Hiç	83	13,8
Kısmen	281	46,8
Tamamen	236	39,4
Toplam	600	100

A.O.: 2.3027

s.s.: 1.3952

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “kurumun personelin iş sağlığına *kısmen* önem verdiğine” inanmaktadırlar. Katılımcıların %39,4’ü “kurumun personelin iş sağlığına *bir hayli fazla* önem verdiğini” düşünürlerken; geri kalan %13,8’de “kurumun kendilerinin iş sağlığına *hiç* önem vermediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun “kendilerinin iş sağlığına *bir hayli fazla* önem verdiğini” düşünenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

“Kurumun personelin iş sağlığına verdiği önem” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *hiç* önem vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %57’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %38’i, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %5’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *kısmen* önem verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %25’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %57’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %18’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *bir hayli fazla* önem verdiğine” inananların yaklaşık %9’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %41’i, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %50’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumun personelin iş sağlığına verdiği önem” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *hiç* önem vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %55’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %37’si, “kurumu bazı kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %8’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *kısmen* önem verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %28’i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %51’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye

edeceklerini” ifade ederlerken yaklaşık %21’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerinin “iş sağlığına *bir hayli fazla* önem verdiği” inananların yaklaşık %10’u “bu kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %36’sı “*bazı* kişilere kurumu tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %54’ü ise “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edebileceklerini” belirtmektedirler.

7.Kurumun Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Gerçekleştirdiği Yenilikler Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Gerçekleştirdiği Yenilikler” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.12’deki gibidir.

Tablo–3.12 Kurumun Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Gerçekleştirdiği Yenilikler Konusunda Çalışanların Algısı

Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Gerçekleştirilen yenilikler	Sayı	Yüzde
Hiç	105	17,5
Kısmen	336	66,0
Tamamen	159	26,5
Toplam	600	100

A.O.: 2.5913

s.s.: 1.3306

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumun, personelin işini kolaylaştırmak için gerçekleştirdiği yeniliklerin *kısmi düzeyde* olduğuna” inanmaktadırlar. Katılımcıların %26,5’i “kurumun, personelin işini kolaylaştırmak için *yeterince* yenilik yapıldığını” düşünürlerken; geri kalan %17,5’de “kurumun personelin işini kolaylaştırmak için *hiç* yenilik yapılmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun personelin işini kolaylaştırmak için gerçekleştirdiği yeniliklerin” *yeterli düzeyde* olduğu görülmektedir.

“Kurumun çalışanların işini kolaylaştırmak için gerçekleştirdiği yenilikler” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun kendilerinin işini kolaylaştırmak için *hiç* bir yenilik gerçekleştirmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %50’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %41’i de “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerinin “işini kolaylaştırmak için *kısmen* yenilikler gerçekleştirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %23’ü, “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %59’u da “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %18’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumun kendilerinin işini kolaylaştırmak için çok fazla yenilikler gerçekleştirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %6’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %32’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %62’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumun çalışanların işini kolaylaştırmak için gerçekleştirdiği yenilikler” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun kendilerinin işini kolaylaştırmak için *hiç* bir yenilik gerçekleştirmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %52’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %36’sı “kurumu *bazı kişilere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %12’si ise, “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

“Kurumun kendilerinin işini kolaylaştırmak için *kısmi düzeyde* yenilik gerçekleştirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %22’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %53’ü “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %25’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

“Kurumun kendilerinin işini kolaylaştırmak için *çok fazla* yenilikler gerçekleştirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %10’u kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %27’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %63’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

8.Kurumun, Personele Sunduğu Eğitim İmkânları Konusunda Çalışanların Algısı:

“Kurumun, Personele Sunduğu Eğitim İmkânları” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.13’deki gibidir.

Tablo-3.13 Kurumun Personele Sunduğu Eğitim İmkânları
Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Sunulan Eğitim İmkânları	Sayı	Yüzde
Hiç	169	28,2
Kısmen	284	47,4
Tamamen	146	24,4
Toplam	599	100

A.O.: 2.0786

s.s.: 1.9676

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “kurumun personele *kısmen* eğitim imkânı verdiğine” inanmaktadırlar. Katılımcıların %28,2’si “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde eğitim imkânı sunmadığını ” düşünürlerken; geri kalan %24,4’ü de “kurumun kendilerine *bir hayli fazla* eğitim imkânı verdiğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde eğitim imkânı sunmadığına” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara sunduğu eğitim imkânları” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiç bir* eğitim imkânı vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %37’si, “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %44’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %19’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* eğitim imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %22’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %57’si de “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %21’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* eğitim imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %10’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %40’ı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %50’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “*Kurumun çalışanlara sunduğu eğitim imkânı*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiç bir* eğitim imkânı vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %47’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %43’ü “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %10’u, “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* eğitim imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %22’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %53’ü “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %25’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* eğitim imkânı sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %12’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %30’ü “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %58’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

9.Kurumun Personele Sunduğu Sosyal İmkânlar Konusunda Çalışanların Algısı:
“Kurumun Personele Sunduğu Sosyal İmkânlar” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.14’deki gibidir.

Tablo–3.14. Kurumun Personele Sunduğu Sosyal İmkânlar
Konusunda Çalışanların Algısı

Personelin Sosyal İmkânları	Sayı	Yüzde
Hiç	311	51,8
Kısmen	222	37,0
Tamamen	67	11,2
Toplam	600	100

A.O.: 1.6761

s.s.: 1.6536

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumun personele *hiçbir* sosyal imkân sunmadığına” inanmaktadırlar. Katılımcıların %37’si kurumun “kendilerine

kısmen birtakım sosyal imkânlar sunduğunu” düşünürlerken; geri kalan %11,2’si de “kurumun kendilerine *çok sayıda* sosyal imkân sunduğunu” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun kendilerine “*hiçbir* sosyal imkân sunmadığına” inananların oranı oldukça yüksektir.

“*Kurumun çalışanlara sunduğu sosyal imkânlar*” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* sosyal imkân sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %32’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %52’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %16’sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* birtakım sosyal imkânlar sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %16’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %50’si, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %34’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*çok sayıda* sosyal imkânlar sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %5’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %31’i, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %64’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “*Kurumun çalışanlara sunduğu sosyal imkânlar*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* sosyal imkân sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %31’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %46’sı, “*bazı kişilere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %23’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* birtakım sosyal imkânlar sunduğunu ” düşünenlerin yaklaşık %22’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %42’si “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %36’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*çok sayıda* sosyal imkânlar sunduğunu ” düşünenlerin yaklaşık %5’i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %33’ü “*bazı* kimselere tavsiye

edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %62’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

10.Kurumun, Personele Sunduğu Samimi İş Ortamı Konusunda Çalışanların Algısı:
“Kurumun Personele Sunduğu Samimi İş Ortamı” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.15’deki gibidir

Tablo–3.15. Kurumun, Personele Sunduğu Samimi İş Ortamı
Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Sunulan Samimi Bir İş Ortamı	Sayı	Yüzde
Hiç	161	27,0
Kısmen	295	49,5
Tamamen	140	23,5
Toplam	596	100

A.O.: 2.1150

s.s.: 1.9405

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “kurumun personele *kısmen* samimi iş ortamı sunduğuna” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %27’si “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde samimi bir iş ortamı sunmadığını” düşünürlerken; geri kalan %23,5’i de kurumun “kendilerine *bir hayli* samimi iş ortamı sunduğunu” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde samimi bir iş ortamı sunmadığına” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara samimi bir iş ortamı sunma düzeyi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde samimi iş ortamı sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %44’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %47’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* samimi bir iş ortamı sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %57’si, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken;

yaklaşık %23'ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* samimi iş ortamı sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %8'i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %33'ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %59'u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine “*Kurumun çalışanlara sunduğu samimi bir iş ortamı*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde samimi iş ortamı sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %44'ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %46'sı, “*bazı kişilere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %10'u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* samimi bir iş ortamı sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %22'si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %52'si “*bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %26'sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* samimi iş ortamı sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %6'sı kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %24'ü, “*bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken: Yaklaşık %70'i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

11.Kurumun Personele Kararlara Katılma İmkânı Vermesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun, Personele Kararlara Katılma İmkânı Vermesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.16'daki gibidir

Tablo–3.16. Kurumun, Personele Kararlara Katılma İmkânı Vermesi Konusunda Çalışanların Algısı

Kararlara Katılma İmkânı	Sayı	Yüzde
Hiç	156	26,0
Kısmen	311	51,8
Tamamen	133	22,2
Toplam	600	100

A.O.: 1.9799

s.s.: 0.7833

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumun personele *kısmen* kararlara katılma imkânı verdiği” inanmaktadırlar. Katılımcıların %26’sı “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde kararlara katılma imkânı vermediğini düşünürlerken; geri kalan %22,2’si de “kurumun kendilerine *bir hayli fazla* kararlara katılma imkânı verdiğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde kararlara katılma imkânı vermediğine” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumun çalışanlara verdiği kararlara katılma imkânı” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde kararlara katılma imkânı vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %44’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %44’ü, “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %12’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* kararlara katılma imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %19’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %58’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* kararlara katılma imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %8’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %32’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; Yaklaşık %60’ı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumun çalışanlara verdiği kararlara katılma imkânı” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde kararlara katılma imkânı vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %40’ı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %50’si “kurumu bazı kişilere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %10’u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* kararlara katılma imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %24’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %47’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %29’u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*bir hayli fazla* kararlara katılma imkânı verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %8’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %25’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %67’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

12.Kurumun Personele Öneride Bulunmaları için Cesaret Vermesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun, Personele Öneride Bulunmaları için Cesaret Vermesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.17’deki gibidir.

Tablo–3.17 Kurumun, Personele Öneride Bulunmaları İçin Cesaret Vermesi Konusunda Çalışanların Algısı

Personele, Öneride Bulunmaları İçin Cesaret Verilmesi	Sayı	Yüzde
Hiç	152	25,4
Kısmen	277	46,3
Tamamen	169	28,3
Toplam	598	100

A.O.: 2.0302

s.s.: 0.7321

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “kurumun, personele öneride bulunması için *kısmen* cesaret verdiğine” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %28,3’ü kurumun “kendilerine öneride bulunmaları için *bir hayli fazla* cesaret verdiğini” düşünürlerken; geri kalan %25,4’de “kurumun kendilerine öneride bulunmaları için *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine öneride bulunmaları için *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun, çalışanlara önerilerde bulunmaları için cesaret vermesi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun kendilerine öneride bulunmaları için *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %47’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %46’sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %7’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine, “öneride bulunmaları için *kısmen* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %19’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %58’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “öneride bulunmaları için *bir hayli fazla* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %8’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %34’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %58’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler

Yine “Kurumun çalışanlara önerilerde bulunmaları için cesaret vermesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “önerilerde bulunmaları için *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumu *hiç* tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %42’si “kurumu *kısmen* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %12’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “öneride bulunmaları için *kısmen* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %22’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %52’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %26’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “öneride bulunmaları konusunda *bir hayli fazla* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %8’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %29’u “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %63’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

13.Kurumun, Personeli Kendi Problemlerini Çözmeleri İçin Cesaretlendirmesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun, Personeli Kendi Problemlerini Çözmeleri İçin Cesaretlendirmesi” Konusunda Çalışanların Algısını” gösteren dağılım, tablo–3.18’deki gibidir.

Tablo–3.18 Kurumun, Personeli Kendi Problemlerini Çözmeleri İçin Cesaretlendirmesi Konusunda Çalışanların Algısı

Kurumun, Personeli Kendi Problemlerini Çözmeleri İçin Cesaretlendirmesi	Sayı	Yüzde
Hiç	143	23,9
Kısmen	304	50,8
Tamamen	152	25,3
Toplam	599	100

A.O.: 2.0167

s.s.: 0.7056

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası “kurumun, personele kendi problemlerini çözmeleri için *kısmen* cesaret verdiğine” inanmaktadırlar. Katılımcıların %25,3’ü “kurumun, kendilerine problemlerini çözmeleri için *bir hayli fazla* cesaret verdiğini düşünürlerken; geri kalan %23,9’u ise “problemlerini çözmeleri için kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “problemlerini çözmeleri için kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun, çalışanları kendi problemlerini çözmeleri için cesaretlendirmesi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun, kendilerine problemlerini çözmeleri için *hiçbir* şekilde cesaret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %50’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %38’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %12’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumun, kendilerini problemlerini çözmeleri için *kısmen* cesaretlendirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %17’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %63’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %20’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumun, kendilerine problemlerini çözmeleri için *bir hayli fazla* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %10’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %30’u “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var

olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %60’ı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun, çalışanları kendi problemlerini çözmeleri için cesaretlendirmesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun, kendilerine problemlerini çözmeleri için *hiç* cesaret vermediğini” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %39’u “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %15’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

“Kurumun, kendilerine problemlerini çözmeleri için *kısmen* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %22’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %52’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %26’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun, kendilerine “problemlerini çözmeleri için *bir hayli fazla* cesaret verdiğini” düşünenlerin yaklaşık %10’u “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %30’u “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %60’ı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

14.Kurumdaki Takım Ruhu Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumdaki Takım Ruhu Konusunda” Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.19’daki gibidir.

Tablo–3.19. Kurumdaki Takım Ruhu Konusunda
Çalışanların Algısı

Kurumdaki Takım Ruhu	Sayı	Yüzde
Hiç	160	26,7
Kısmen	300	50,1
Tamamen	139	23,2
Toplam	599	100

A.O.: 2.0167

s.s.: 1.4515

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumda takım ruhunun *kısmen* hâkim olduğuna ” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %26,7’si kurumda *hiçbir* şekilde takım ruhunun hâkim olmadığını düşünürlerken; geri kalan %23,2’si de kurumda “takım ruhunun *bir hayli fazla* olduğunu” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumda *hiçbir*

şekilde takım ruhunun hâkim olmadığına” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumda takım ruhunun hâkim olma derecesi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumda takım ruhunun hiçbir şekilde hâkim olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %42’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin hiç olmadığını”, yaklaşık %46’sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %12’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin bir hayli fazla olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumunda “takım ruhunun kısmen hâkim olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %19’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin hiç olmadığını”, yaklaşık %57’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %24’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin bir hayli fazla olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumunda takım ruhunun bir hayli hakim olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %10’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin hiç olmadığını”, yaklaşık %35’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %55’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin bir hayli fazla olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumda takım ruhunun hâkim olma derecesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “takım ruhunun hiçbir şekilde hâkim olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %47’si “kurumu hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %41’i “kurumu bazı kişilere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %12’i ise “konuştukları herkese kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumunda “takım ruhunun kısmen hâkim olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si “kurumu hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %48’i “kurumu bazı kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %32’si ise “kurumu konuştukları herkese tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumunda “takım ruhunun bir hayli hâkim olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %9’u “kurumu hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %35’i “kurumu bazı kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %56’sı ise “kurumu konuştukları herkese tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

15.Kurumdaki Hiyerarşik Basamaklar Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumdaki Hiyerarşik Basamaklar” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.20’deki gibidir.

Tablo–3.20: Kurumundaki Hiyerarşik Basamaklar
Konusunda Çalışanların Algısı

Hiyerarşik Basamakların Azlığı	Sayı	Yüzde
Hiç	141	23,7
Kısmen	297	49,7
Tamamen	159	26,6
Toplam	597	100

A.O.: 2.0508

s.s.: 0.8176

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, kurumda “hiyerarşik basamaklarının *kısmen* az olduğuna” inanmaktadırlar. Katılımcıların %26,6 sı ise kurumda “hiyerarşik basamaklarının *bir hayli* az olduğunu” düşünürlerken; geri kalan %23,7’si de kurumda “hiyerarşik basamaklarının *hiç* de az olmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumda “hiyerarşik basamaklarının *hiç* de az olmadığını” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumdaki hiyerarşik basamaklarının *azlığı*” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumda hiyerarşik basamaklarının *hiç* de az olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %41’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %42’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %17’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

“Kurumda hiyerarşik basamaklarının *kısmen* az olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %18’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık % 61’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %21’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumunda “hiyerarşik basamaklarının *çok az* olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %16’sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %32’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %52’si

ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumda hiyerarşi basamaklarının *azlığı*” ile “çalışanların kurumu tavsiye *etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumda hiyerarşi basamaklarının *hiç* de az olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %37’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %44’ü “kurumu *bazı* kişilere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %19’u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumda “hiyerarşi basamaklarının *kısmen* az olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %23’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini” yaklaşık %51’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %26’sı ise “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumunda “hiyerarşi basamaklarının *çok az* olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %14’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %28’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %58’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

16.Kurumdaki Sağlıklı İletişim Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumdaki Sağlıklı İletişim” Konusunda Çalışanların Algısını” gösteren dağılım tablo–3.21’deki gibidir.

Tablo–3.21: Kurumdaki Sağlıklı İletişim
Konusunda Çalışanların Algısı

Sağlıklı İletişim	Sayı	Yüzde
Hiç	139	23,2
Kısmen	290	48,4
Tamamen	170	28,4
Toplam	599	100

A.O.: 2.1158

s.s.: 1.3590

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “kurumda sağlıklı iletişimin *kısmen* var olduğuna” inanmaktadırlar. Katılımcıların %28,4’ü ise “kurumda sağlıklı iletişimin *bir hayli fazla* olduğunu” düşünürken; geri kalan %23,2’si de “kurumda sağlıklı iletişimin *hiç* olmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumda sağlıklı iletişimin *hiç* olmadığına” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumda sağlıklı iletişimin varlık derecesi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “sağlıklı iletişimin *hiç* olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %47’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %17’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumda “sağlıklı iletişimin *kısmen* var olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” yaklaşık %57’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumda “sağlıklı iletişimin *bir hayli fazla* olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %35’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %55’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “Kurumda sağlıklı iletişimin varlık derecesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “sağlıklı iletişimin *hiç* olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %53’ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %39’u “kurumu bazı kişilere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %8’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumunda “sağlıklı iletişimin *kısmen* varolduğunu” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %54’ü “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %28’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumunda “sağlıklı iletişimin *bir hayli fazla* var olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %11’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %28’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %61’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

17.Kurumda Yöneticilerin Yönlendirici Rolü Konusunda Çalışanların Algısı: Anketi cevaplayanlar açısından; “Kurumda Yöneticilerin Yönlendirici Rolü Konusunda Çalışanların Algısını” gösteren dağılım tablo–3.22’deki gibidir.

Tablo–3.22: Kurumda Yöneticilerin Yönlendirici Rolü
Konusunda Çalışanların Algısı

Yöneticilerin Yönlendirici Rolü	Sayı	Yüzde
Hiç	150	25,0
Kısmen	280	46,7
Tamamen	169	28,3
Toplam	599	100

A.O.: 2.0318

s.s.: 0.7302

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, kurumda “yöneticilerin kısmen yönlendirici rolünde olduklarına” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %28,3’ü ise kurumda “yöneticilerin ileri düzeyde yönlendirici rolünde olduklarını” düşünürlerken; geri kalan %25’i de kurumda “yöneticilerin hiçbir şekilde yönlendirici rolünde olmadıklarını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumda “yöneticilerin hiçbir şekilde yönlendirici rolünde olmadıklarına” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumda yöneticilerin yönlendirici bir rol oynamaları” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “yöneticilerin hiçbir şekilde yönlendirici rolünde olmadıklarını” ifade edenlerin yaklaşık %48’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %44’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin kısmen var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %8’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumunda “yöneticilerin *kısmen* yönlendirici rolünde olduklarını” düşünenlerin yaklaşık %21’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %59’u “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %20’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumda “yöneticilerin tamamen yönlendirici rolünde olduklarını” düşünenlerin yaklaşık %5’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %35’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %60’ı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine,“ Kurumda yöneticilerin yönlendirici bir rol oynamaları” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “yöneticilerin *hiçbir* şekilde yönlendirici rolünde olmadıklarını” ifade edenlerin yaklaşık %40’ı “kurumu hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %51’i “kurumu kısmen tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise “*herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumda “yöneticilerin *kısmen* yönlendirici rolünde olduklarını” düşünenlerin yaklaşık %26’sı kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %51’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %23’ü ise “*herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumda “yöneticilerin *ileri düzeyde* yönlendirici rolünde olduklarını” düşünenlerin yaklaşık %9’u kurumu “hiç kimseye tavsiye etmeyeceklerini” söylemektedirler. Yine bu kurumda “yöneticilerin tamamen yönlendirici rolünde olduklarını” ifade edenlerin yaklaşık %23’ü “kurumu bazı kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %68’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

18. Personele Kurumun Hedefleri Hakkında Bilgi Verilmesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Personele Kurumun Hedefleri Hakkında Bilgi Verilmesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.23’deki gibidir.

Tablo-3.23: Personele Kurumun Hedefleri Hakkında Bilgi Verilmesi Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Kurumun Hedefleri Hakkında Bilgi Verilmesi	Sayı	Yüzde
Hiç	168	26,4
Kısmen	283	47,2
Tamamen	168	26,4
Toplam	599	100

A.O.: 1.9983

s.s.: 0.7263

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı, “personeler kurumun hedefleri hakkında *kısmen* bilgi verildiğine” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %26,4’ü “kendilerine kurumun hedefleri hakkında *yeterince* bilgi verildiğini” düşünürlerken; geri kalan %26,4’de “kendilerine *hiçbir* şekilde kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kendilerine *hiçbir* şekilde kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmediğine” inananların oranı çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Çalışanlara kurumun hedefleri hakkında verilen bilgi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kendilerine “*hiçbir* şekilde kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %38’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %48’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %14’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kendilerine “kurumun hedefleri hakkında *kısmen* bilgi verildiğini” düşünenlerin yaklaşık %21’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %53’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %26’sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kendilerine “kurumun hedefleri hakkında *yeterince* bilgi verildiğini” düşünenlerin yaklaşık %12’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %41’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %47’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “çalışanlara kurumun hedefleri hakkında verilen bilgi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kendilerine “*hiçbir* şekilde kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %37’si “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %46’sı “kurumu *kısmen* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %17’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kendilerine “kurumun hedefleri hakkında *kısmen* bilgi verildiğini” düşünenlerin yaklaşık %24’ü kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %48’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %28’i ise “kurumu konuştukları *herkese* tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kendilerine “kurumun hedefleri hakkında *yeterince* bilgi verildiğini” düşünenlerin yaklaşık %14’ü kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %31’i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %55’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

19.Kurumdaki Yetki ve Sorumluluk Denkliği Konusunda Çalışanların Algısı:
“Kurumdaki Yetki ve Sorumluluk Denkliği” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.24’deki gibidir.

Tablo–3.24:Kurumdaki Yetki ve Sorumluluk Denkliği
Konusunda Çalışanların Algısı

Yetki ve Sorumluluk Denkliği	Sayı	Yüzde
Hiç	169	28,3
Kısmen	289	48,3
Tamamen	140	23,4
Toplam	598	100

A.O.: 1.9515

s.s.: 0.7178

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumda yetki ve sorumluluk denkliğinin *kısmen* sağlanabildiğini”, %28,3’ü “*hiçbir* şekilde yetki ve sorumluluk denkliğinin sağlanamadığını” düşünürlerken; geri kalan %23,4’i de “kurumda yetki ve sorumluluk denkliğinin *yeterince* sağlanabildiğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini *hiçbir* şekilde sağlayamadığına” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Kurumun *personeler* yetki ve sorumluluk vermede sağladığı denklik” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde yetki ve sorumluluk denkliği sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %43’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %47’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; Yaklaşık %10’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun “kısmen yetki ve sorumluluk denkliği sağlayabildiğini” düşünenlerin yaklaşık %17’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık

%57'si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %26'sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun “*yeterince* yetki ve sorumluluk dengliği sağlayabildiğini” düşünenlerin yaklaşık %12'si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %32'si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %56'sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “*kurumun personele yetki ve sorumluluk vermede sağladığı denklik*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde yetki ve sorumluluk dengliği sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %45'i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %44'ü “kurumu *kısmen* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %11'i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* yetki ve sorumluluk dengliği sağlayabildiğini” düşünenlerin yaklaşık %19'u kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %51'i “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %30'u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun “*yeterince* yetki ve sorumluluk dengliği sağlayabildiğini” düşünenlerin yaklaşık %10'u kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %27'si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken: Yaklaşık %63'ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

20.Kurumun Personele Sade Bir İş Ortamı Sağlayabilmesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Sade Bir İş Ortamı Sağlayabilmesi” Konusunda çalışanların algısını gösteren dağılım tablo–3.25'deki gibidir.

Tablo-3.25: Kurumun Personele Sade Bir İş Ortamı
Sağlayabilmesi Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Sade Ve Yalın Bir İş Ortamı Sağlanması	Sayı	Yüzde
Hiç	86	14,4
Kısmen	282	47,0
Tamamen	231	38,6
Toplam	598	100

A.O.: 2.2421

s.s.: 0.6865

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun personele sade bir iş ortamını *kısmen* sağladığına” inanmaktadırlar. Katılımcıların %38,6’sı “kurumun personele sade bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” düşünürlerken; geri kalan %14,4’ü de “kurumun personele sade bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre kurumun “kurumun personele sade bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” düşünenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

“Kurumun personele sade bir iş ortamı sağlayabilmesi” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “sade bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %53’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %40’ı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken: Yaklaşık %7’si ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* sade bir iş ortamı sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %25’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %56’sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %19’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*yeterince* sade bir iş ortamı sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %10’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %42’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %48’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine “kurumun personele sade bir iş ortamı sağlayabilmesi” ile “çalışanların kurumu tavsiye etmeleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “sade bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %45’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %48’i “kurumu *kısmen* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %7’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*kısmen* sade bir iş ortamı sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %27’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %50’si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %23’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “*yeterince* sade bir iş ortamı sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %13’ü kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %33’ü “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %54’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

21.Kurumun Zaman ve Emek Kayıplarını Azaltıcı Bir İş Ortamı Sunması
Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Zaman ve Emek Kayıplarını Azaltıcı Bir İş Ortamı Sunması” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.26’daki gibidir.

Tablo–3.26: Kurumun Zaman ve Emek Kayıplarını
Azaltıcı Bir İş Ortamı Sunması Konusunda
Çalışanların Algısı

Zaman ve Emek Kayıplarını Azaltıcı Bir İş Ortamı Sağlanması	Sayı	Yüzde
Hiç	151	25,2
Kısmen	309	51,6
Tamamen	139	23,2
Toplam	598	100

A.O.: 1.9800

s.s.: 0.6960

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası “kurumun *kısmen* zaman ve emek kayıplarını azaltıcı iş ortamını sağladığına” inanmaktadırlar. Katılımcıların %25,2’si de “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı iş ortamını *hiçbir* şekilde

sağlayamadığını” düşünürlerken; geri kalan %23,2’si “kurumun kendilerine *yeterince* zaman ve emek kayıplarını azaltıcı iş ortamını sağladığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“*Kurumun zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi*” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %47’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %44’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *kısmen* sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %59’u “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler. Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı *yeterince* sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %9’u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %30’u “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %61’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine “*kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %43’ü “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %11’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *kısmen* sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %21’i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %41’i “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %28’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler. Kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *yeterince* sağladığını” düşünenlerin yaklaşık %10’u kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %25’i “kurumu *bazı kimselere*

tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %65’i ise “*konuştukları herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

22.Kurumun Personele Sürekli Gelişimin Olduğu Bir İş Ortamı Sunması
Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Sürekli Gelişimin Olduğu Bir İş Ortamı Sunması” Konusunda Çalışanların Algısını” gösteren dağılım tablo–3.27’deki gibidir.

Tablo–3.27: Kurumun Personele Sürekli Gelişimin Olduğu
Bir İş Ortamı Sunması Konusunda Çalışanların Algısı

Sürekli Gelişimin Olduğu Bir İş Ortamı Sunulması	Sayı	Yüzde
Hiç	177	29,6
Kısmen	299	50,0
Tamamen	122	20,4
Toplam	598	100

A.O.: 1.9080

s.s.: 0.7016

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısı “kurumun kendilerine sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *kısmen* sunduğuna” inanmaktadırlar. Katılımcıların %29,6’sı “kurumun kendilerine sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sunmadığını” düşünürlerken; geri kalan %20,4’ü de “kurumun kendilerine sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *yeterince* sunduğunu” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamı *hiçbir* şekilde sunmadığına ” inananların oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“*Kurumun personele sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamı sunması* ” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %43’ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %44’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %13’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *kısmen* sunabildiğini” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %57’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var

olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %25’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *yeterince* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %6’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %35’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %59’u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun personele sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamı *sunması*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %45’i “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %38’i “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %17’si ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *kısmen* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %19’u kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %53’ü “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %28’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “sürekli gelişimin olduğu bir iş ortamını *yeterince* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %8’i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %26’sı “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %66’i ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

23.Kurumun Personele Karşılıklı Toplantı Yapma İmkânı Sunması Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personele Karşılıklı Toplantı Yapma İmkânı Sunması” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.28’deki gibidir.

Tablo-3.28: Kurumun Personele Karşılıklı Toplantı Yapma İmkânı Sunması Konusunda Çalışanların Algısı

Personele Karşılıklı Toplantı Sunulması	İmkânı	Sayı	Yüzde
Hiç		175	29,2
Kısmen		299	49,9
Tamamen		125	20,9
Toplam		598	100

A.O.: 1.9499

s.s.: 1.0807

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun personele karşılıklı toplantı yapma imkânını *kısmen* sunduğuna” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %29,2’si “kurumun kendilerine *hiçbir* şekilde karşılıklı toplantı yapma imkânını sunmadığını” düşünürlerken; geri kalan %20,9’u da “kurumun kendilerine karşılıklı toplantı yapma imkânını *yeterince* sunduğunu” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun kendilerine hiçbir şekilde karşılıklı toplantı yapma imkânını sunmadığına” inananların oranının çok da düşük seviyede olmadığı görülmektedir.

“Kurumun personele karşılıklı toplantı yapma imkânı sunması” ile “bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “*hiçbir* şekilde karşılıklı toplantı yapma imkânı sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %41’i “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %45’i “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %14’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “karşılıklı toplantı yapma imkânını *kısmen* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %57’si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %23’ü ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “karşılıklı toplantı yapma imkânını *yeterince* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %6’sı “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %33’ü “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var

olduğunu” söylerlerken, yaklaşık %61’i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla olduğunu*” belirtmektedirler.

Yine, “*kurumun personele karşılıklı toplantı yapma imkânı sunması*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun kendilerine “karşılıklı toplantı yapma imkânını *hiçbir* şekilde sunmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %46’sı “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %40’ı “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %14’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “karşılıklı toplantı yapma imkânını *kısmen* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %20’si kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %56’sı “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %24’ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun kendilerine “karşılıklı toplantı yapma imkânını *yeterince* sunduğunu” düşünenlerin yaklaşık %6’sı kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %18’i “kurumu *bazı kimselere* tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %76’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

24.Kurumun Personelin Taleplerini Zamanında Karşılması Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Personelin Taleplerini Zamanında Karşılması” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.29’daki gibidir.

Tablo–3.29: Kurumun Personelin Taleplerini Zamanında Karşılması Konusunda Çalışanların Algısı

Personelin Taleplerinin Zamanında Karşılanması	Malzeme Tam	Sayı	Yüzde
Hiç		103	17,2
Kısmen		273	45,6
Tamamen		223	37,2
Toplam		599	100

A.O.: 2.2337

s.s.: 1.0767

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun, personelin taleplerini *kısmen* zamanında karşıladığına” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %37,2’si “kurumun, personelin taleplerini *tam* zamanında karşıladığını” düşünürlerken; geri kalan

%17,2'si de “kurumun personelin taleplerini *hiç* zamanında karşılamadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun personelin taleplerini tam zamanında karşılama” seviyesinin önemli ölçülerde olduğu görülmektedir.

Kurumun “*personelin taleplerini zamanında karşılaması*” ile “*bu kurumda personelin gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “personelin taleplerini *hiç bir* şekilde zamanında karşılamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %53'ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %36'sı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” ifade ederlerken; yaklaşık %11'i ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun “personelin taleplerini *kısmen* zamanında karşıladığını” düşünenlerin yaklaşık %19'u “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %62'si “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %19'u ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Kurumun “personelin taleplerini *tam* zamanında karşıladığını” düşünenlerin yaklaşık %14'ü “kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını”, yaklaşık %40'ı “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* var olduğunu” söylerlerken; yaklaşık %46'sı ise “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli fazla* olduğunu” belirtmektedirler.

Yine “*kurumun personelin taleplerini zamanında karşılaması*” ile “*çalışanların kurumu tavsiye etmeleri*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “personelin taleplerini *hiçbir* şekilde zamanında karşılamadığını” ifade edenlerin yaklaşık %54'ü “kurumu *hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %37'si, “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini ifade ederlerken; yaklaşık %9'u ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun “personelin taleplerini *kısmen* zamanında karşıladığını” düşünenlerin yaklaşık %21'i kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %57'si “kurumu *bazı* kimselere tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %22'ü ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

Kurumun “personelin taleplerini *tam* zamanında karşıladığını” düşünenlerin yaklaşık %16'sı kurumu “*hiç* kimseye tavsiye etmeyeceklerini”, yaklaşık %28'i “kurumu *bazı* kimselere

tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken; yaklaşık %56’sı ise “konuştukları *herkese* kurumu tavsiye edeceklerini” belirtmektedirler.

3.5.KURUM İÇ İMAJİ İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Bu kısımda hem kurum iç imajına ilişkin 8 faktörün frekans dağılımları hem de bu değişkenlerin yalın yönetime ilişkin iki temel faktör karşısındaki çapraz tablo frekans dağılımları irdelenmiştir. Bu irdilemede çapraz tablo analizi yapılan yalın yönetime ilişkin iki temel faktör şunlardır:

- 1.Kurumun çalışanlara verdiği değer.
- 2.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi.

1.Kurumun Saygınlığı Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Saygınlığı” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.30’daki gibidir.

Tablo–3.30: Kurumun Saygınlığı Konusunda
Çalışanların Algısı

Kurumun Saygınlığı	Sayı	Yüzde
Hiç	58	9,7
Kısmen	232	38,9
Tamamen	337	51,4
Toplam	597	100

A.O.: 2.5008

s.s.: 1.6049

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası “kurumun *tamamen* saygın olduğuna” inanmaktadırlar. Katılımcıların %38,9’u “kurumun *kısmen* saygın olduğunu” düşünürlerken; geri kalan %9,7 si de “kurumun *hiçbir* şekilde saygın olmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun *bir hayli* saygın olduğuna” inananların oranının oldukça yüksek görünmektedir.

“*Kurumun saygınlığı*” ile “*kurumun çalışanlara verdiği değer*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun *hiç* saygın olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %70 i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %28’i de “kurumun kendilerine *kısmen* değer verdiğini ifade ederlerken; yaklaşık %2’si ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini belirtmektedirler.

“Kurumun *kısmen* saygın olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %26’sı “kurumun kendilerine *hiç* değer vermediğini” yaklaşık %60’ı “kurumun kendilerine *kısmen* değer verdiğini

söylerlerken; yaklaşık %14'ü ise “kurumun kendilerine *bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

“Kurumun *bir hayli* saygın olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %7'si “kurumun kendilerine *hiç* değer vermediğini” yaklaşık %48'i “kurumun kendilerine *kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %45'i ise “kurumun kendilerine *bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “*kurumun saygınlığı*” ile “*kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi*” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

“Kurumun *hiç* saygın olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %51'i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını”, yaklaşık %35'i “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *kısmen* sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %14'ü ise “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını yeterince sağladığını” belirtmektedirler.

“Kurumun *kısmen* saygın olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %34'ü “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %57'si “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %9'u ise “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı *yeterince* sağladığını” belirtmektedirler.

“Kurumun *bir hayli* saygın olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %13'ü “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlamadığını” yaklaşık %51'i “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %36'sı ise “kurumun kendilerine zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını yeterince sağladığını” belirtmektedirler.

2.Kurumun Çağdaşlığı Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Çağdaşlığı” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.31'deki gibidir.

Tablo–3.31: Kurumun Çağdaşlığı Konusunda
Çalışanların Algısı

Kurumun Çağdaşlığı	Sayı	Yüzde
Hiç	51	8,5
Kısmen	293	48,9
Tamamen	255	42,6
Toplam	599	100

A.O.: 2.3406

s.s.: 0.6289

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun *kısmen* çağdaş olduğuna” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %42,6’sı “kurumun *tamamen* çağdaş olduğunu” düşünürlerken; geri kalan %8,5 i de “kurumun *hiçbir* şekilde çağdaş olmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun *tamamen* çağdaş olduğuna” inananların oranı oldukça yüksek görülmektedir.

“Kurumun personele göre çağdaşlığı” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde çağdaş olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %53’ü kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %37’si kurumun kendilerine “*kısmen* değer verdiğini ifade ederlerken; Yaklaşık %10’u ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* çağdaş olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %27’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %59’u kurumun kendilerine “*kısmen* değer verdiğini söylerlerken, yaklaşık %14’ü ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “*tamamen* çağdaş olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %7’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %44’ü “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %49’u ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun personele göre çağdaşlığı” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiç* çağdaş olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %57’si kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını”, yaklaşık %33’ü “*kısmen* sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %10’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *bir hayli* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* çağdaş olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %31’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını”, yaklaşık %59’u “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %10’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *bir hayli* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “*bir hayli* çağdaş olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %12’si kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %47’si “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %41’i ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *bir hayli* sağladığını” belirtmektedirler.

3.Kurumun Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.32’deki gibidir.

Tablo-3.32: Kurumun Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmesi Konusunda Çalışanların Algısı

Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirme	Sayı	Yüzde
Hiç	56	9,3
Kısmen	291	47,0
Tamamen	261	43,7
Toplam	599	100

A.O.: 2.3742

s.s.: 1.0623

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun sosyal sorumluluğunu *kısmen* yerine getirdiğine” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %43,7’si “kurumun sosyal sorumluluğunu *tamamen* yerine getirdiğini” düşünürlerken; geri kalan %9,3’ü de “kurumun *hiçbir* şekilde sosyal sorumluluğunu yerine getirmediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun sosyal sorumluluğunu *tamamen* yerine getirdiğine” inananların oranı oldukça yüksek görülmektedir.

“Kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde sosyal sorumluluğunu yerine getirmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %67’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %29’u “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederlerken; yaklaşık %4’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* sosyal sorumluluğunu yerine getirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %23’ü kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %62’si “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %15’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “sosyal sorumluluğunu *tamamen* yerine getirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %7’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %43’ü “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %50’si ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “sosyal sorumluluğunu *hiçbir* şekilde yerine getirmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %64’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %30’u “kısmen sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %6’sı ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “sosyal sorumluluğunu *kısmen* yerine getirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %32’si kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını”, yaklaşık %59’u “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; Yaklaşık %9’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “sosyal sorumluluğunu *tamamen* yerine getirdiğini” düşünenlerin yaklaşık %9’u kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %48’i “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %43’ü ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

4.Kurumun Kaliteli Hizmet Üretmesi Konusunda Çalışanların Algısı: “Kurumun Kaliteli Hizmet Üretmesi” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo–3.33’deki gibidir

Tablo–3.33: Kurumun Kaliteli Hizmet Üretmesi
Konusunda Çalışanların Algısı

Kurumun Kaliteli Hizmet Üretmesi	Sayı	Yüzde
Hiç	56	7,7
Kısmen	291	49,7
Tamamen	261	42,4
Toplam	599	100

A.O.: 2.3813

s.s.: 1.0459

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumun *kısmen* kaliteli hizmet ürettiğine” inanmaktadırlar. Katılımcıların %42,4’ü “kurumun *bir hayli* kaliteli

hizmet ürettiğini” düşünürlerken; geri kalan %7,7’si de “kurumun *hiçbir* şekilde kaliteli hizmet üretmediğini” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun *bir hayli* kaliteli hizmet ürettiğine” inananların oranı oldukça yüksek görülmektedir.

“Kurumun kaliteli hizmet üretmesi” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde kaliteli hizmet üretmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %65’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %28’i “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederlerken; yaklaşık %7’si ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* kaliteli hizmet ürettiğini” düşünenlerin yaklaşık %26’sı kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %58’i “*kısmen* değer verdiğini” söylerken; yaklaşık %16’sı ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “*bir hayli* kaliteli hizmet ürettiğini” düşünenlerin yaklaşık %5’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %46’sı “*kısmen* değer verdiğini” söylerken; yaklaşık %49’u ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun kaliteli hizmet üretmesi” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “*hiçbir* şekilde kaliteli hizmet üretmediğini” ifade edenlerin yaklaşık %54’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını”, yaklaşık %33’ü “*kısmen* sağladığını” ifade ederlerken, yaklaşık %13’ü ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “*kısmen* kaliteli hizmet ürettiğini” düşünenlerin yaklaşık %33’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %58’i “*kısmen* sağladığını” söylerken, yaklaşık %9’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “*bir hayli* kaliteli hizmet ürettiğini” düşünenlerin yaklaşık %11’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %47’si “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %42’si ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

5.Kurumun İnsanlara Saygılı Davranması Konusunda Çalışanların Algısı:
“Kurumun İnsanlara Saygılı Davranması” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.34’deki gibidir.

Tablo-3.34: Kurumun İnsanlara Saygılı Davranması
Konusunda Çalışanların Algısı

İnsanlara Saygı	Sayı	Yüzde
Hiç	62	10,4
Kısmen	223	37,2
Tamamen	314	52,4
Toplam	599	100

A.O.: 2.4207

s.s.: 0.6719

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası “kurumun insanlara *bir hayli* saygılı davrandığına” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %37,2’ü “kurumun insanlara *kısmen* saygılı davrandığını” düşünürlerken; geri kalan %10,4’ü de “kurumun insanlara *hiçbir* şekilde saygılı davranmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun, insanlara *tamamen* saygılı davrandığını” inananların oranı oldukça yüksek görülmektedir.

“Kurumun insanlara saygılı davranması” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “insanlara *hiçbir* şekilde saygılı davranmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %66’sı kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %29’u “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederlerken, yaklaşık %5’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “insanlara *kısmen* saygılı davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %25’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %61’i “*kısmen* değer verdiğini” söylerken; yaklaşık %14’ü ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “insanlara *bir hayli* saygılı davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %9’u kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %47’si “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %44’ü ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “kurumun insanlara saygılı davranması” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “insanlara *hiçbir* şekilde saygılı davranmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %58’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %34’ü “kısmen sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %8’i ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler. Kurumun “insanlara *kısmen* saygılı davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %31’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %60’ı “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %9’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “insanlara *bir hayli* saygılı davrandığını” düşünenlerin yaklaşık %14’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %49’u “kısmen sağladığını” söylerlerken, yaklaşık %37’si ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

6.Personelin Kurumda Gönüllü ve Severek Ömür Boyu Çalışma İstekleri: “kurumda Gönüllü ve Severek Ömür Boyu Çalışma İsteklerini” gösteren dağılım tablo–3.35’deki gibidir.

Tablo–3.35:Personellerin Kurumlarında Gönüllü ve Severek Ömür Boyu Çalışma İstekleri

Kurumda Ömür Boyu Çalışma İstekleri	Sayı	Yüzde
Hiç	138	23,1
Kısmen	290	48,5
Tamamen	170	28,4
Toplam	599	100

A.O.: 2.1037

s.s.: 1.4536

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yaklaşık yarısı “kurumlarında gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” söylemektedirler. Anketi cevaplayanların %28,4’ü “kurumlarında gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli* fazla olduğunu” ifade ederlerken; geri kalan %23,1’i de “kurumlarında gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” belirtmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumlarında gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” belirtenlerin oranı çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Personelin kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %44’ü “kurumun kendilerine *hiç* değer vermediğini yaklaşık %49’u “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederlerken; yaklaşık %7’si ise “kurumun kendilerine *bir hayli* fazla değer verdiğini belirtmektedirler.

Kurumda “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %18’i “kurumun kendilerine *hiç* değer vermediğini”, yaklaşık %60’ı “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %22’si ise “kurumun kendilerine *bir hayli* fazla değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumlarında “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli* fazla olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %5’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %37’si “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %58’i ise “kurumun kendilerine *bir hayli* fazla değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “Personelin kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma istekleri” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumda “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *hiç* olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %52’si kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %39’u “*kısmen* sağladığını” ifade ederken; yaklaşık %9’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumda “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *kısmen* olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %23’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %63’ü “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %14’ü ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumda “gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteklerinin *bir hayli* fazla olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %8’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %43’ü “*kısmen* sağladığını” söylerken; yaklaşık %50’si ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

7.Kurumun Nitelikli İşgücü İçin Cazip Olması Konusunda Çalışanların Algısı:
“Kurumun Nitelikli İşgücü İçin Cazip Olması” Konusunda Çalışanların Algısını gösteren dağılım tablo-3.36’daki gibidir.

Tablo-3.36: Kurumun Nitelikli İşgücü İçin Cazip Olması Konusunda Çalışanların Algısı

Kurumun Nitelikli İşgücü İçin Cazip Olması	Sayı	Yüzde
Hiç	97	16,2
Kısmen	320	53,6
Tamamen	180	30,2
Toplam	599	100

A.O.: 2.1393

s.s.: 0.6679

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası, “kurumun niteliği yüksek işgücü için *kısmen* cazip olduğuna” inanmaktadırlar. Anketi cevaplayanların %30,2’si “kurumun niteliği yüksek işgücü için *bir hayli* cazip olduğunu” düşünürlerken; geri kalan %16,2’si de “kurumun *hiçbir* şekilde niteliği yüksek işgücü için cazip olmadığını” ifade etmektedirler. Bu dağılıma göre “kurumun niteliği yüksek işgücü için *bir hayli* cazip olduğuna” inananların oranının çok da az olmadığı görülmektedir.

“Kurumun niteliği yüksek işgücü için cazip olması” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “niteliği yüksek işgücü için *hiç* cazip olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %55’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %41’i “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederlerken; yaklaşık %4’ü ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “niteliği yüksek işgücü için *kısmen* cazip olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %18’i kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %61’i “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken, yaklaşık %21’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumun “niteliği yüksek işgücü için *bir hayli* cazip olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %7’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %37’si “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %56’sı ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine “kurumun niteliği yüksek işgücü için cazip olması” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumun “hiçbir şekilde niteliği yüksek işgücü için cazip olmadığını” ifade edenlerin yaklaşık %54’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını hiçbir şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %41’i “kısmen sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %5’i ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını tamamen sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “niteliği yüksek işgücü için kısmen cazip olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %24’ü kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını hiçbir şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %59’u “kısmen sağladığını” söylerken; yaklaşık %17’si ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını tamamen sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumun “niteliği yüksek işgücü için bir hayli cazip olduğunu” düşünenlerin yaklaşık %10’u kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını hiçbir şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %45’i “kısmen sağladığını” söylerken; yaklaşık %45’i ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını tamamen sağladığını” belirtmektedirler.

8.Personelin Yakınlarına Kurumlarını Tavsiye Etmeleri: “Personelin Yakınlarına Kurumlarını Tavsiye Etme” Oranlarını” gösteren dağılım tablo–3.37’deki gibidir.

Tablo–3.37:Personellerin Yakınlarına Kurumlarını
Tavsiye Etme Oranları

Personelin Kurumlarını Tavsiye Etme Oranları	Sayı	Yüzde
Hiç	146	24,4
Kısmen	258	43,1
Tamamen	194	32,5
Toplam	599	100

A.O.: 2.0836

s.s.: 0.7588

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %43,1’i “kurumlarını bazı yakınlarına tavsiye edeceklerini” söylemektedirler. Anketi cevaplayanların %32,5’i “kurumlarını bütün yakınlarına tavsiye edeceklerini” ifade ederlerken, geri kalan %24,4’ü de “kurumlarını hiçbir

yakınına tavsiye etmeyeceklerini” ifade etmektedirler Bu dağılıma göre “kurumlarını *hiçbir* yakınına tavsiye etmeyeceklerini” belirtenlerin oranının çok da düşük seviye de olmadığı görülmektedir.

“Personelin kurumlarını yakınlarına tavsiye etmeleri” ile “kurumun çalışanlara verdiği değer” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumlarını “*hiçbir* yakınına tavsiye etmeyeceklerini” ifade edenlerin yaklaşık %39’u kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %51’i “*kısmen* değer verdiğini” ifade ederken; yaklaşık %10’u ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini belirtmektedirler.

Kurumlarını “*bazı* yakınlarına tavsiye edeceklerini” düşünenlerin yaklaşık %20’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %62’si “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %18’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Kurumlarını “*bütün* yakınlarına tavsiye edeceklerini” düşünenlerin yaklaşık %7’si kurumun kendilerine “*hiç* değer vermediğini” yaklaşık %35’i “*kısmen* değer verdiğini” söylerlerken; yaklaşık %58’i ise kurumun kendilerine “*bir hayli* değer verdiğini” belirtmektedirler.

Yine, “Personelin kurumlarını yakınlarına tavsiye etmeleri” ile “kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sağlayabilmesi” arasında yapılan çapraz analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kurumlarını “*hiçbir* yakınına tavsiye etmeyeceklerini” ifade edenlerin yaklaşık %47’si kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %44’ü “*kısmen* sağladığını” ifade ederlerken; yaklaşık %9’u ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumlarını “*bazı* yakınlarına tavsiye edeceklerini” düşünenlerin yaklaşık %25’i kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %61’i “*kısmen* sağladığını” söylerlerken; yaklaşık %14’ü ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

Kurumlarını “*bütün* yakınlarına tavsiye edeceklerini” düşünenlerin yaklaşık %9’u kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *hiçbir* şekilde sağlayamadığını” yaklaşık %44’ü “*kısmen* sağladığını” söylerken, yaklaşık %47’si ise kurumun kendilerine “zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamını *tamamen* sağladığını” belirtmektedirler.

3.6.YALIN YÖNETİM İLE KURUM İÇ İMAJINA İLİŞKİN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELÂSYON ANALİZİ

Yalın yönetime ilişkin değişkenlerle iç imaja ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları (%5 anlamlılık düzeyinde) Tablo–3-38’de gösterildiği gibidir. **Correlations**

Tablo–3.38: Yalın Yönetime İlişkin Değişkenlerle Kurum İmajına İlişkin Değişkenler Arasındaki Korelâsyon Analiz Sonuçları

		KSAYGNL	KÇAĞDAŞL	KSORUMLU	KALITE	KSAYG	KÇALŞMA	KDEĞER	KTAVSIYE
DEĞER	Pearson	,276(**)	,422(**)	,337(**)	,270(**)	,462(**)	,468(**)	,471(**)	,437(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GÜVENCE	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,223(**)	,374(**)	,262(**)	,155(**)	,360(**)	,432(**)	,438(**)	,381(**)
	Correlation								
ADALET	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,218(**)	,337(**)	,274(**)	,193(**)	,327(**)	,441(**)	,401(**)	,443(**)
KARŞILIK	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	597
MESAI	Pearson	,093(*)	,183(**)	,137(**)	,080	,086(*)	,181(**)	,213(**)	,250(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,001	,052	,035	,000	,000	,000
SAĞLIK	N	595	597	596	596	597	596	595	596
	Pearson	,046	,152(**)	,108(**)	,097(*)	,106(**)	,206(**)	,163(**)	,118(**)
	Correlation								
YENİLİK	Sig. (2-tailed)	,263	,000	,008	,018	,009	,000	,000	,004
	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,288(**)	,405(**)	,270(**)	,217(**)	,466(**)	,445(**)	,427(**)	,415(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,248(**)	,378(**)	,258(**)	,273(**)	,390(**)	,458(**)	,480(**)	,411(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598

EĞİTİM	Pearson	,073	,112(**)	,095(*)	,101(*)	,139(**)	,141(**)	,097(*)	,121(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,075	,006	,020	,013	,001	,001	,018	,003
SOSYAL	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,062	,113(**)	,113(**)	,104(*)	,117(**)	,179(**)	,115(**)	,166(**)
	Correlation								
SAMİMİ	Sig. (2-tailed)	,131	,006	,006	,011	,004	,000	,005	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,104(*)	,119(**)	,104(*)	,117(**)	,140(**)	,210(**)	,201(**)	,258(**)
KATILIM	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,011	,004	,011	,004	,001	,000	,000	,000
	N	593	595	594	594	595	594	593	594
ÖNERİLER	Pearson	,206(**)	,243(**)	,149(**)	,178(**)	,301(**)	,360(**)	,314(**)	,325(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CASARET	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,224(**)	,342(**)	,249(**)	,245(**)	,421(**)	,465(**)	,439(**)	,431(**)
	Correlation								
TAKMRUH	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	595	597	596	596	597	596	595	596
	Pearson	,222(**)	,268(**)	,209(**)	,217(**)	,290(**)	,346(**)	,339(**)	,351(**)
HIYERARŞ	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	597
İLETİŞİM	Pearson	,100(*)	,192(**)	,121(**)	,129(**)	,197(**)	,175(**)	,238(**)	,227(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,003	,002	,000	,000	,000	,000
İLETİŞİM	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,161(**)	,215(**)	,143(**)	,134(**)	,240(**)	,281(**)	,238(**)	,243(**)
	Correlation								
İLETİŞİM	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	594	596	595	595	596	595	594	596
	Pearson	,117(**)	,182(**)	,147(**)	,117(**)	,230(**)	,216(**)	,209(**)	,228(**)
İLETİŞİM	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	597

DEVİR	Pearson	,311(**)	,374(**)	,296(**)	,322(**)	,410(**)	,491(**)	,481(**)	,440(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
HEDEF	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,192(**)	,241(**)	,149(**)	,168(**)	,307(**)	,296(**)	,305(**)	,289(**)
	Correlation								
DENKLIK	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,245(**)	,292(**)	,246(**)	,231(**)	,337(**)	,385(**)	,383(**)	,412(**)
SADELİK	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	595	597	596	596	597	596	595	596
PLANLI	Pearson	,293(**)	,484(**)	,300(**)	,324(**)	,489(**)	,400(**)	,435(**)	,365(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GELİŞİM	N	596	598	597	597	598	597	596	597
	Pearson	,185(**)	,390(**)	,277(**)	,233(**)	,382(**)	,436(**)	,397(**)	,406(**)
	Correlation								
TOPLANTI	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	598
	Pearson	,240(**)	,378(**)	,328(**)	,269(**)	,384(**)	,403(**)	,473(**)	,395(**)
TEDARIK	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	596	598	597	597	598	597	596	598
	Pearson	,114(**)	,212(**)	,171(**)	,123(**)	,220(**)	,255(**)	,267(**)	,295(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598
	Pearson	,161(**)	,267(**)	,202(**)	,138(**)	,220(**)	,242(**)	,234(**)	,257(**)
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	597	599	598	598	599	598	597	598

1.Kurumun Personele Verdiği Değer İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların, “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların, “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani Kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

c. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli bir seviyede artacağı söylenebilir.

d. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların kurumun hizmet kalitesine ilişkin algılarının artacağı söylenebilir.

e. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların, kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

f. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g. Kurumun personele verdiği değer ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

h. Kurumun personele verdiği değer ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde ve kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri de artacaktır.

2.Kurumun Personele Verdiği İş güvencesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların, “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği değer arttığında çalışanların kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının da düşük derecede artacağı söylenebilir.

d. Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözündeki kurumun hizmet kalitesine ilişkin algının artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çalışanların, kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da çok az kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personele verdiği iş güvencesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele verdiği iş güvencesi arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri artacaktır.

3.Kurumun Personele Uyguladığı Adalet İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da çok az kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çalışanların kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının da düşük derecede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözündeki kurumun hizmet kalitesine ilişkin algının artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çalışanların, kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da çok az kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g.Kurumun personele uyguladığı adalet ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurum personele daha adaletli davrandığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personele uyguladığı adalet ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurum personele daha

adaletli davrandığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri de kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

4.Kurumun “Eşit İşe Eşit Ücret” İlkesini Uygulaması Kurum İç İmajına İle İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da çok düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*”algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele“ eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük seviyede artacaktır.

g.Kurumun “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük seviyede bir ilişki

vardır. Yani kurumun personele “eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personele“ eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulaması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, düşük seviyede bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele “ eşit işe eşit ücret” ilkesini uygulama eğilimi arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük seviyede de olsa artacaktır.

5.Kurumun Personele Fazla Mesai Karşılığında Verdiği Ödül İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da çok düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*”algıları arasında doğrusal yönde, düşük seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük seviyede de olsa artacaktır.

g.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük seviyede bir ilişki vardır. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok düşük seviyede bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele fazla mesai karşılığında verdiği ödül arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok düşük seviyede de olsa artacaktır.

6.Kurumun Personelin Sağlığına Verdiği Önem İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personelin sağlığına verdiği önem ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin sağlığına verdiği önem arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personelin sağlığına verdiği önem ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Kurumun personelin sağlığına verdiği önem arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da kısmen kuvvetli bir düzeyde olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personelin sağlığına verdiği önem ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun, personelin sağlığına verdiği önem arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personelin sağlığına verdiği önem ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Kurumun personelin sağlığına verdiği önem arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personelin sağığına verdiğı önem ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin sağığına verdiğı önem arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personelin sağığına verdiğı önem ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteğı*” algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin sağığına verdiğı önem arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli seviyede artacaktır.

g.Kurumun personelin sağığına verdiğı önem ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personelin sağığına verdiğı önem arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da kısmen artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personelin sağığına verdiğı önem ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur yani kurumun personelin sağığına verdiğı önem arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli bir seviyede artacaktır.

7.Kurumun Personelin İşini Kolaylaştırmak İçin Yaptığı Yenilikler İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun, personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın kısmen kuvvetli bir düzeyde olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*”algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli seviyede artacaktır.

g.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personelin işini kolaylaştırmak için yaptığı yenilikler arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli bir seviyede artacaktır.

8.Kurumun Personele Verdiği Eğitim İmkânı İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun, personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumu personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının da kısmen kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük düzeyde artacaktır.

g.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine ilişkin algılarının da çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

h.Kurumun personele verdiği eğitim imkânı ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele verdiği eğitim imkânı arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok düşük düzeyde artacaktır.

9.Kurumun Personele Verdiği Sosyal İmkânlar İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun, personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algılarının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*”algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük düzeyde artacaktır.

g.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların “kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine” ilişkin algılarının çok düşük düzeyde de olsa değişeceği düşünülmektedir.

h.Kurumun personele verdiği sosyal imkânlar ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele verdiği sosyal imkânlar arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok düşük düzeyde artacaktır.

10.Kurumun Personele Samimiyetin Hâkim Olduğu Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çok düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çalışanların algıladıkları çağdaşlığın çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çalışanların gözünde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çok düşük seviyede de olsa çalışanların gözünde kurumun kaliteli hizmet ürettiğine ilişkin algılarının da artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çalışanların kurumun insanlara gösterdiği saygıya ilişkin algıları çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri düşük düzeyde artacaktır.

g.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş

ortamını daha fazla sunması halinde çalışanlara göre, kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceği düşünülmektedir.

h.Kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele samimiyetin hâkim olduğu bir iş ortamını daha fazla sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük düzeyde artacaktır.

11.Kurumun Personele Kararlara Katılma İmkânı Vermesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a. Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kararlara katılma imkânını daha fazla sunması halinde düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında çalışanların algıladıkları çağdaşlığın düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algılarının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında, *kurumun hizmet kalitesine* ilişkin algılarının da çok düşük seviyede artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında onların “*kurumun insanlara gösterdiği saygıya*” ilişkin algılarının çok düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki vardır. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında çalışanların “kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine” ilişkin algılarının çok düşük düzeyde de olsa değişeceği düşünülmektedir.

h.Kurumun personele kararlara katılma imkânı vermesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani personelin kararlara katılma imkânı arttığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok düşük düzeyde artacaktır.

12.Kurumun Personele Önerilerde Bulunma İmkânı Vermesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da çok az da olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algılarının düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde *kurumun hizmet kalitesine* ilişkin algılarının da düşük seviyede artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde onların “kurumun insanlara gösterdiği saygıya” ilişkin algılarının kısmen kuvvetli seviyede artacağı söylenebilir.

f.Kurumun önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların “kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine” ilişkin algılarının kısmen kuvvetli düzeyde olsa değişeceği düşünülmektedir.

h.Kurumun personele önerilerde bulunma imkânı vermesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun, personele önerilerde bulunma imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok düşük düzeyde artacaktır.

13.Kurumun Personele Kendi Problemlerini Çözme İmkânı Vermesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde düşük seviyede de olsa çalışanların algıladıkları kurumsal saygınlığın artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların algıladıkları çağdaşlığın da çok az da olsa artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ilişkin algılarının düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla

sunması halinde *kurumun hizmet kalitesine* ilişkin algılarının da düşük seviyede artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde onların “*kurumun insanlara gösterdiği saygıya*” ilişkin algılarının düşük seviyede de olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun, personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de artacaktır.

g.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki vardır. Yani personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için daha cazip hale geleceğine*” ilişkin algılarının çok az da olsa değişeceği düşünülmektedir.

h.Kurumun personele kendi problemlerini çözme imkânı vermesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun, personele kendi problemlerini çözme imkânını daha fazla sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri çok az düzeyde de olsa artacaktır.

14.Kurumun Personele Takım Ruhunun Hâkim Olduğu Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun çağdaşlığının artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla

hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde kurumun kaliteli hizmet üretiminin çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük seviyede de olsa artacaktır.

g.Kurumun personele takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde niteliği yüksek işgücü için bu kurum düşük düzeyde de olsa daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun takım ruhunun hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele takım ruhunun daha fazla hâkim olduğu bir iş ortamını sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük düzeyde de olsa artacaktır.

15.Kurumun Personele Hiyerarşi Basamaklarının Azaltılmış Olduğu Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde düşük seviyede de olsa kurumun çağdaşlığının artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların, “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük düzeyde de olsa kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun insanlara gösterdiği saygının artacağı söylenebilir.

f.Kurumun, personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok düşük seviyede de olsa artacaktır.

g.Kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde düşük düzeyde de olsa bu kurum niteliği yüksek işgücü için daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele hiyerarşi basamaklarının azaltılmış olduğu bir iş ortamı sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme oranları düşük düzeyde de olsa artacaktır.

16.Kurumun Personele Sağlıklı İletişimin Hâkim Olduğu Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

a.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun çağdaşlığının artacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çok düşük seviyede de olsa kurumun insanlara gösterdiği saygının artacağı söylenebilir.

f.Kurumun, personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri artacaktır.

g.Kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun, personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde düşük düzeyde de olsa bu kurum niteliği yüksek işgücü için daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun, personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele sağlıklı iletişimin hâkim olduğu bir iş ortamı sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük düzeyde de olsa artacaktır.

17.Kurumdaki Yöneticilerin Yönlendirici Rolünde Olmaları İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde kısmen kuvvetli seviyede kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde kurumun çağdaş görünümünün kısmen kuvvetli seviyede artacağı söylenebilir.

c.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde çok az da olsa kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da kısmen kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli bir düzeyde artacaktır.

g.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde kurum niteliği yüksek işgücü için kısmen daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumdaki yöneticilerin yönlendirici rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

18. Personelin Kurum Hedefleri Hakkında Bilgilendirilmesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde çok düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

d. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde çok düşük seviyede de olsa kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da kısmen kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani

personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri düşük seviyede de olsa artacaktır.

g. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde kurum niteliği yüksek işgücü için kısmen daha cazip hale gelecektir.

h. Personelin kurum hedefleri hakkında bilgilendirilmesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani personel kurum hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirildiğinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük düzeyde de olsa artacaktır.

19.Kurumun Yetki ve Sorumluluk Denkliğini Sağlayabilmesi İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında düşük seviyede de olsa kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında kurumun insanlara gösterdiği saygının da çok az da olsa artacağı söylenebilir.

f.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri çok az da olsa artacaktır.

g.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki vardır. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında kurum niteliği yüksek işgücü için çok az da olsa daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun yetki ve sorumluluk denkliğini sağlayabilmesi ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani yetki ve sorumluluk denkliği daha fazla sağlandığında çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

20.Kurumun Personele Yalın Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde çok az kuvvetli seviyede kurumun kaliteli hizmet üretiminin artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki

bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da kısmen kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli bir seviyede artacaktır.

g.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde kurum niteliği yüksek işgücü için kısmen daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun personele yalın bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele daha yalın bir iş ortamı sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

21.Kurumun Personele Zaman ve Emek Kayıplarını Azaltıcı Bir İş Ortamı Sunması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde çok düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da

azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde kurumun kaliteli hizmet üretiminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da çok az kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli bir seviyede artacaktır.

g.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki vardır. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde kurum niteliği yüksek işgücü için kısmen daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun personele zaman ve emek kayıplarını azaltıcı bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani kurumun personele zaman ve emek kayıplarını daha da azaltıcı bir iş ortamı sunması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

22. Yalın İş Programlarının Varlığı İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a. Yalın İş Programlarının Varlığı ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde kurumun daha çağdaş görünüme kavuşacağı söylenebilir.

c.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında

doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin çok az kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

d.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde kurumun kaliteli hizmet üretiminin düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

e.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da çok az kuvvetli bir düzeyde artacağı söylenebilir.

f.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde doğrusal yönde, kısmen kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri kısmen kuvvetli bir seviyede artacaktır.

g.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde kısmen kuvvetli bir ilişki vardır. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde kurum niteliği yüksek işgücü için kısmen kuvvetli bir düzeyde daha cazip hale gelecektir.

h.Kurumun personele gereksiz işlerin iş programlarından çıkarıldığı bir iş ortamı sunması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde çok az kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Yani iş programlarının daha fazla yalınlaştırılması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri kısmen kuvvetli düzeyde artacaktır.

23. Personelle Sorunların Karşılıklı Tartışıldığı Toplantılar Yapılması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a. Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde çok düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b.Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c.Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin çok az kuvvetli düzeyde artacağı söylenebilir.

d. Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde kurumun kaliteli hizmet üretiminin çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

e.Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde, düşük bir düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

f. Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri düşük düzeyde artacaktır.

g. Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde kurum niteliği yüksek işgücü için düşük düzeyde de olsa daha cazip hale gelecektir.

h.Personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani personelle sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantıların daha sık yapılması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşük düzeyde artacaktır.

24. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması İle Kurum İç İmajına İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi:

a. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumun saygınlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde çok düşük düzeyde de olsa kurumun saygınlığının artacağı söylenebilir.

b. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile “*kurumun çağdaşlığına*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde kurumun daha çağdaş görünümüne kavuşacağı söylenebilir.

c. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine*” ilişkin algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde sosyal sorumluluklarını yerine getirme eğiliminin çok düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

d. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumun hizmet kalitesi*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde kurumun kaliteli hizmet üretiminin çok düşük düzeyde de olsa artacağı söylenebilir.

e. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumun insanlara gösterdiği saygı*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde kurumun insanlara gösterdiği saygının da çok düşük düzeyde artacağı söylenebilir.

f. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumda ömür boyu çalışma isteği*” arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde çalışanların ömür boyu bu kurumda çalışma istekleri de düşük düzeyde artacaktır.

g. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile çalışanların “*kurumun nitelikli işgücü için cazip olması*” konusundaki algıları arasında doğrusal yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde kurum niteliği yüksek işgücü için çok düşük düzeyde de olsa daha cazip hale gelecektir.

h. Personelin Malzeme ve Evrak Gibi İstemlerinin Zamanında Karşılması ile “*çalışanlarca kurumun tavsiye edilmesi*” arasında doğrusal yönde, düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani Personelin malzeme ve evrak gibi istemlerinin zamanında karşılaması halinde çalışanların kurumlarını tavsiye etme eğilimleri de düşük düzeyde artacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yalın yönetim faktörlerinin aritmetik ortalamasının 2.0328 (% 6775) olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksek bir ortalama olmadığı söylenebilir. Yani yetki devrinin kısmen gerçekleştirildiği, herkesin yaptığı işten belirli düzeyde sorumlu tutulduğu ve sıfır hiyerarşinin yeterince gerçekleştirilemediği söylenebilir. Aynı zamanda kaynakların minimum düzeyde kullanımı ve kalite maliyetlerinin minimum düzeye indirilmesi gibi hedeflere kısmen ulaşıldığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde en yüksek ortalamaya sahip olan yalın yönetim faktörü; “kurumun personelin işini kolaylaştırmak için gerçekleştirdiği yenilikler” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.5913 (% 86.37) dir. Yani çalışanlar kurumun işleri kolaylaştırmak için gerekli yenilikleri yeterince gerçekleştirdiğine inanmaktadır. Bu işletmelerin gelişmelerini ISO 9000 gibi sertifikalarla tamamladıkları dikkate alındığında mükemmelliğin amaç edinildiği ve “en iyi, iynin düşmanıdır” ilkesine uyulduğu anlaşılmaktadır. İnsanlar salonlarındaki koltuklarında otururken, New York’daki yeni bir tiyatro oyununu, Kaliforniya’daki bir konseri ya da Meksika’daki bir boğa güreşini seyredebilirler. Birkaç saniye içinde dünyanın öbür ucundaki bir arkadaşıyla konuşabilir ve birkaç saat içinde onunla akşam yemeği için buluşabilirler. Yalnızca son 50 yılda daha önce hayal bile edilemeyen iletişim ve ulaşım yöntemlerine, yeni güç kaynaklarına, yeni üretim yöntemlerine tanık olunmuştur. Bu gelişmeler bir şeyi kesin olarak vaat etmektedirler: “Yenilik”. Bu yeniliği yaratan önemli unsurlardan birisi ve belki de en önemlisi; “teknolojidir”. Modern örgütler, teknolojik yeniliklere ayak uydurmalıdır. Ancak, yönetimin bu teknolojik yeniliklerin, hem personel hem de örgütün yapısı üzerinde etkisi olduğunu aklında tutmasında fayda vardır. İnsanları ve teknolojiyi bir araya getirmek gerilime neden olabilmektedir. Yine işgören seviyesinde teknoloji; çalışma grubunun büyüklüğü ve kompozisyonu ya da diğer çalışanlarla olan irtibat sıklığı gibi insancıl konular, yenilik sonucunda getirilen insanlar arasındaki sosyal ilişkileri etkileyebilir. Tolere edilmeyecek derecede karışıklıkları önlemek için yönetim, örgütün hem sosyal hem de teknik yönlerini ve ihtiyaçlarını eşit şekilde ve eş zamanlı olarak göz önünde bulundurmalıdır. Eğer teknolojinin birey üzerindeki etkisi düşünülmeyecek olursa, bundan hem örgütsel etkinlik hem de verimlilik zarar görecektir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ikinci sırada yüksek ortalamaya sahip olan yalın yönetim faktörü; “kurumun personelin iş sağlığına verdiği önem” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.3027 (% 76.75) dir. Yani çalışanlar kurumun personelin iş sağlığına yeterince önem verdiğiğine inanmaktadırlar. Yani, araştırma kapsamındaki işletmelerin “günümüzün rekabetçi dünyasında insan kaynaklarını kritik bir yönetim parametresi

olarak düşündükleri” söylenebilir. İşçilik maliyetlerinin, hızla artışı şirketleri daha sağlıklı işgücüne itmekte olduğu, yalın üretimde ekipteki her işçinin hatasız ve belirlenen sürede mal veya hizmet üretmek ve akışı kesintiye uğratabilecek anormallikleri fark edebilmekle yükümlü olduğu dikkate alındığında araştırma kapsamındaki işletmelerin, sağlıklı işgörenlere ve emniyetli bir çalışma ortamına gerekli önemi verdiği görülmektedir. Ayrıca uygulamalar, işgücünün verimlilik ve motivasyonunun daha fazla olmasını sağlayacaktır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üçüncü sırada yüksek ortalamaya sahip olan yalın yönetim faktörü; “kurumun personele yalın bir iş ortamı sağlayabilmesi” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.2421 (% 74.73) dir. Yani çalışanlar kurumun personele yeterince sade bir iş ortamı sağladığına inanmaktadırlar. Yalınlık, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir fakat “az” anlamında değildir. Yalınlık, mudanın yani israfın güçlü bir panzehiridir. Yalın düşünce, giderek daha az emek, ekipman, zaman ve alan harcayarak üretebilmeyi ve müşterilerin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı ifade eder. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmelerde, gereksiz ayrıntılara boğulup olayların özünden uzaklaşmayı engelleyen sistematik bir bakış açısının varlığından söz edilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde en düşük ortalamaya sahip olan yalın yönetim faktörü; “kurumun personele sunduğu sosyal imkânlar” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 1.6761 (% 56) dir. Yani çalışanlar kurumun personele yeterince sosyal imkanlar sunmadığına inanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki işletmelerin “günümüzün rekabetçi dünyasında insan kaynaklarını kritik bir yönetim parametresi olarak düşündükleri ancak personele sunulan sosyal imkânlar boyutunu ihmal ettikleri” söylenebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sağlıklı işgörenlere ve emniyetli bir çalışma ortamına gerekli önemi vermeleri ve işgücünün motivasyonunu artırmaları açısından personele daha fazla sosyal imkânlar sunmaları önerilebilir. Bu sosyal imkanların sunumunda yararlanılabilecek sosyal ve psikolojik araçlar şunlardır:

a.Çalışmada bağımsızlık: Personelin bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmaları sağlanabilir. Çünkü bireylerin çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bu nedenle personelin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığıyla saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanınmalıdır.

b.Sosyal Katılma: Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışırlar ve işletmeler yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü biçimsel olmayan gruplarla doludur. Birey katıldığı bu grubun kendi özlem ve bekleyişine karşılık vereceği

inancını taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Dolayısıyla işletmelerin zaman zaman yok saydığı bu oluşumun dikkate alınarak bir yandan kişilerin sosyal gruplara girmesine engel olmamak ama aynı zamanda da bu grupları grup düzeyinde motive edecek araçlar geliştirmek gerekecektir.

c.Değer ve Statü: Bireyler, yöneticileri, patronları ve meslektaşları tarafından beğenilme ihtiyacı duymaktadırlar. Aynı zamanda kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü belirlemeye çalışırlar. Çalışanın bu konudaki olumlu ya da olumsuz algısını değiştirmek zor olmakla beraber, yöneticilerden gelecek sıcak bir teşekkür belki de ücret artışına tercih edilebilecektir.

d.Yükselme Olanakları: İlerleme ya da yükselme açık olan bireylerin çalışma arzuları artacaktır.

e.Çevreye Uyum: İşgören yeni işe girdiğinde işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Yönetim, bu uyumu hızlandıracak oryantasyonu çalışandan esirgememelidir.

f. Öneri sistemi kurulmalı ve “*gerekirse öneriyi reddet fakat öneri getireni reddetme*” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmelidir.

g.Duygusal anlamdaki güvenliği içeren; “*psikolojik güvence sistemi*” geliştirilmelidir.

h.Sosyal Uğraşlar: Sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, ibadet yeri, özel günler ve eğlenceler gibi sosyal uğraşı olanaklarının temin edilmesi gerekir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ikinci sırada düşük ortalamaoya sahip olan yalın yönetim faktörü; “kurumun fazla mesai karşılığında verdiği ödül” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 1.7303 (% 57) dür. Yani çalışanlar kurumun personeli fazla mesai karşılığında yeterince ödüllendirmediğine inanmaktadırlar. Bu inancı değiştirebilmek, çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlerin zaman yitirmeksizin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite işe devamlılık makine ve araçları iyi kullanma ya da bulunduğu bölümde önemli bir yenilik karşılığında da verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, verilmesi kararlaştırılan bu ödülün sağlanan başarıdan hemen sonra zaman yitirmeksizin çalışana ödenmesidir.İkinci nokta ise, sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir dengenin bulunmasıdır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üçüncü sırada düşük ortalamaoya sahip olan yalın yönetim faktörü; “eşit işe eşit ücretin varlığı” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 1.8232 (% 61) dir. Yani çalışanlar kurumun eşit işe eşit ücreti ilkesine

yeterince uymadığına inanmaktadırlar. Oysa ücret düzeyinin saptanmasında en önemli konu, ücret adaletinin sağlanmasıdır. Ücret adaletinin sağlanabilmesi için iş değerlemesi ve performans değerlemesinin yapılması gerekmektedir. Ücretin kendi başına etkin bir motivasyon aracı olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ancak eşit işe eşit ücret sağlamak için yapılan ücret artışlarının hangi noktada maksimum verimi sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman başvurulacağını belirlemek önemlidir. Diğer yandan verimliliği sağlayacak bir motivasyon aracı olarak sürekli ücret artışlarına çalışanları alıştırmak doğru değildir.

Sonuç olarak eşit işe eşit ücreti verebilmek için yapılacak ücret artışı çalışanın bir ek çabası karşılığı verilmeli, ancak bu yöntem sürekli olarak kullanılmamalı ve ücretlerin adil dağılımına önem verilmelidir.

Yalın yönetim faktörlerinin aritmetik ortalamasından aynı yönde ve aynı oranda etkileneceği öngörülen işlevlerden birisi de iç imajdır. Yalın yönetimde var olan insana saygı ve çalışanlara değer verme felsefesi neticesinde oluşan çalışanların kararlara katılması, yetki devrinin yüksek olması, sıfır hiyerarşiye yaklaşımları, eğitim olanaklarının yüksek olması, eşit işe eşit ücret temin edilmesi gibi yalın işgücünü realize eden yapılar kurum iç imajını olumlu yönde etkileyecektir. Müşteri odaklı olmak, müşteri memnuniyetini sağlamak için sürekli gelişmeler yapmak, ürün ve hizmet üretirken israftan kaçınarak doğal kaynakları etkili ve verimli kullanmaya çalışmak gibi yalın yönetimde var olan ilkeler olumlu soyut imaj oluşturacaktır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde iç imaj faktörlerinin aritmetik ortalamasının 2.2930 (% 76.5) olduğu görülmektedir. Bu oranın da yüksek bir ortalama olmadığı söylenebilir. Bu sonuca göre iş ve insan ilişkilerinde arzulanan sonuçları daha kolay elde etme şansının sınırlı olabileceği, yüksek karlılık, taklit edilemezlik ve rekabet avantajının yüksek olamayacağı düşünülebilir. Ayrıca kurumun daha çekici hale gelmesi, piyasa değerinin artması, daha kaliteli personel çalıştırabilmesi, ekonomik kriz dönemlerinin daha rahat bir şekilde atlatılabilmesi ve işçi-işveren sorunlarının çok rahat aşılabilmesi gibi konularda çok da avantajlı olmadıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde en yüksek ortalama sahip olan iç imaj faktörü; “kurumun saygınlığı” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.5008 (% 83.36) dir. Yani çalışanlar kurumun bir hayli saygın olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısıyla bu faktör açısından özellikle potansiyel işgörenler açısından kurumun yeterince çekici olduğu, daha kaliteli personel çalıştırabilme şansına sahip olduğu ve rekabet avantajının yüksek olabileceği söylenebilir.

Bu işletmelerde ikinci derecede yüksek ortalama sahip olan iç imaj faktörü; “kurumun insanlara gösterdiği saygı” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması

2.4207 (% 80.69) dir. Yani çalışanlar kurumun insanlara bir hayli saygı gösterdiğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla bu faktör açısından kurumun iş ve insan ilişkilerinde arzulanan sonuçları daha kolay elde etme şansının bulunabileceği, daha kaliteli personel çalıştırabilme imkânına sahip olabileceği ve rekabet avantajının yüksek olabileceği söylenebilir.

Bu işletmelerde üçüncü derecede yüksek ortalamaya sahip olan iç imaj faktörü; “kurumun sunduğu hizmet kalitesi” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.3813 (%79.37) dür. Yani çalışanlar kurumun sunduğu hizmet kalitesinin bir hayli yüksek olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısıyla bu faktör açısından kurumun yüksek karlılık, taklit edilemezlik ve rekabet avantajının yüksek olabileceği, piyasada daha çekici hale gelebileceği ve ekonomik kriz dönemlerini daha rahat bir şekilde atlatılabileceği düşünülebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde en düşük ortalamaya sahip olan iç imaj faktörü; “kurumun niteliği yüksek işgücü için cazip olması” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.1393 (% 71) dür. Yani çalışanlar kurumun niteliği yüksek işgücü için cazip olduğuna çok da inanmamaktadırlar. Kurumun niteliği yüksek işgücü için cazip olabilmesi için alınabilecek önlemler üç başlık altında toplanabilir. Birinci grup önlemler; adil ve dengeli ücret, primli ücret ve kara katılma gibi ekonomik araçlardan oluşmaktadır. Psiko sosyal araçlar başlığı altında toplanan ikinci grup önlemler; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme olanakları, çevreye uyum, öneri sistemi ve psikolojik güvenceden oluşmaktadır. Bu konuda önerilebilecek üçüncü grup önlemler ise; yetki devri, eğitim ve iletişim gibi örgütsel ve yönetsel araçlardan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ikinci sırada düşük ortalamaya sahip olan iç imaj faktörü; “çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma istekleri” konusunda çalışanların algısıdır. Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.1037 (% 70) dir. Yani çalışanlar ömür boyu ve severek bu kurumda çalışmayı düşünmemektedirler. Japon yönetim felsefesinin ön plana çıkardığı insanın “toplumculuk” özelliği “çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma istekleri” açısından bir hayli önemlidir. Amerikan insanı bireyciliği temsil ederken, Japon insanı kolektivizmi temsil etmektedir ve bu nedenle bir Japon’a işi sorulduğunda meslek adını vermek yerine, çalıştığı işletmenin adını vermektedir. Yine bir Japon’un işe gittiği zaman yalnızca kendisi, ailesi ve şirketi için değil aynı zamanda büyük Japon ulusunun başarısı için didindiği bilinmektedir. Çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerinin bireysel ve örgütsel performansı artırdığına yönelik pek çok çalışma bulunduğu gibi son zamanlar da yapılan çeşitli araştırmalarda, günümüz Batı Dünyası’nın hızla değişen çevresinde çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerinin uygunluğu ve sürekliliğine

şüpheyile bakılmaya başlanılmıştır. Söz konusu çalışmalarda çalışanların bu çağda küçölerek büyüme, yeniden yapılanma, şirket evliliği gibi unsurlarla çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma istekleri yolu ile uzun süre mücadele edemeyeceklerini ileri sürölmektedir. Çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerine şüpheyile bakanlara göre 1990'larda şirketler çalışanların örgüt amaçlarına istekle ulaşmaya çalışmalarının ve motive edilmelerinin tek yolunun onlara bazı avantajlar sağlanması ile mümkün olduğunu görmekteadırlar. Bu tür bazı olumsuz araştırmalara rağmen pek çok araştırmacı da 2000'li yılların en önemli tartışma konularından birisinin çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma istekleri olacağını iddia etmektedirler. Onlara göre bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerini sağlamaya çalışmak zorundadırlar.

Çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerinin artırılması, “örgütsel bağlılık” kavramı ile ilişkilidir. Literatürdeki tanımlardan birinde örgütsel bağlılık, “çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati yönünde gönüllü olarak bir çaba göstermesi” şeklinde ele alınmaktadır. Yani örgüte bağlılık; sadakat ve örgütle onur duymak anlamına da gelir. Bağlılık, "organizasyonla duygusal birleşme" şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteğı ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder. Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve bu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan “örgütsel bağlılık”, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanır.

Organizasyonlarda, ileri düzeyde örgütsel bağlılığın sağlanmasında, işgörenlerle örgütsel yapı arasındaki uyumun önemli bir rolü vardır. Uyum ile ifade edilen olgu, işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakış açılarının aynı olmasıdır. Dolayısıyla çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerinin artırılması için bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakış açılarının uyumlu halı getirilmesi yararlı olacaktır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için işgörenlerle yakınlığının sağlanması gereken unsurlardan ikincisi, organizasyonun kullandığı teknolojidir. “Araçları üreten makine, emek-bilgi ilişkisi” şeklinde tanımlanabilen teknoloji pozitif bilimsel yaklaşımın bir ürünü olarak

görülmektedir. Bu anlamda teknoloji, insanın elinde, “iş yapmak ve yararlı olmak” amacıyla bulunan bir güç konumundadır. Teknolojideki görkemli gelişme insanoğlunu çözülmesi gerekli birçok sorunla karşı karşıya getirmiştir. Teknolojik buluşların günlük olarak psikolojik, toplumsal ve fiziksel çevremizi değiştirdiği, bazı kültürel öğeleri geliştirip bazılarını ise devre dışı bıraktığı göz önüne alınırsa, bilim-kültür iç içeliği daha kolay anlaşılır. Salt teknoloji transferinin uygulanabilirlik beklentileri bile insanların belirli şekillerde davrandıkları varsayımına dayanır. Bu varsayımlar ise genellikle teknoloji transferi yapma açısından karar verici durumunda olanların kendi yaşantılarından kaynaklanmaktadır. Bütün eleştirilere rağmen modern örgütler teknolojik gelişmelere ayak uydurma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Ancak, yönetim, bu teknolojik değişimlerin hem işgörenler hem de örgütün yapısı üzerinde etkisi olduğunu unutmamalıdır. Bu konudaki önemli bir nokta da; teknolojinin üretim ekibini ilgilendirdiği kadar yönetim kadrosunu da etkilediğidir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için işgörenlerle yakınlığının sağlanması gereken unsurlardan üçüncüsü, yönetim tarzıdır. bir süreçtir⁶⁷⁰. Mekanik bir organizasyona can veren, onu başarıya götüren ruhu aşılayan ve yönetim faaliyetini gerçekleştiren kişi de, yöneticidir. Yöneticinin misyonu, düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymaktır. Bu nedenle yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı, çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma isteklerinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için işgörenlerle yakınlığının sağlanması gereken unsurlardan sonuncusu ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak da nitelendirilmektedir. Genellikle başarılı firmaları temsil eden güçlü kültürler, çalışanlar arasında yoğun bir bağlılığın oluşturulması ve korunmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu güçlü bağlılık, özellikle çalışanların örgütün başarısında yararlı olabilecek bilgilere sahip olduğunda ya da çok yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulduğu dönemlerde önem kazanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üçüncü sırada düşük ortalamaya sahip olan iç imaj faktörü; “çalışanların yakınlarına kurumlarını tavsiye etmeleri” konusunda çalışanların algısıdır.

⁶⁷⁰ Roman Aldag, Timoty Stearns, **Managemant**, Second Edition, South Western Pub., Cincinnati, 1991, s.14.

Bu faktörün aritmetik ortalaması 2.0836 (% 69.45) dır. Yani çalışanların yakınlarına kurumlarını tavsiye etme eğilimleri düşüktür. Çalışanların yakınlarına kurumlarını tavsiye etmemeleri işletmenin dış çevresinde eksik ya da yanlış anlatılan bilgilere itibar edilmesine ve kurum imajının olumsuz yönde etkilemesine yol açabilir. Çünkü insanlar markaları, insanları, kurumları yargılayacakları zaman pozitif bilgilerden daha çok negatif bilgilere ağırlık vermektedirler. Bu etki psikoloji alanında önceden yapılmış çalışmalarda gösterilmiştir. Marka sadakati negatif bilgilerin etkisini ılımlştırabilir. Negatif ve pozitif bilginin etkileri asimetriktir. Negatif deneyim pozitif deneyime göre daha karmaşıktır. Karar verirken negatif bilgiye daha çok ağırlık verilmesinin nedeni; negatif bilginin daha çok teşhis edici yönünün olmasıdır. Bir kurum negatif bir imaja sahip olduğunda, bu durum negatif algılarla birleşerek daha da kötüleşir. Negatif bir imajdan pozitif bir imaja geçmek hem zaman hem de para yatırımı gerektirir. Kurum imaj yönetimindeki başarısızlık firma için felakete yol açabilir.

İmajda önemli olan, kuruluş hakkında açık ve iyi bir niyetin, anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Çalışanların yakınlarına kurumlarını tavsiye etmeleri işletmenin dış çevresini oluşturan toplumda iyi tanınmasına ve hedef kitlede olumlu bir imajın oluşmasına yol açacaktır. Çalışanların yakınlarına kurumlarını tavsiye etmeleri sonucu oluşacak olumlu imajının kuruma faydaları olduğu gibi kurumla ilişkide bulunan insanlara da (müşteri, çalışan, tedarikçi, ortak vs.) bir takım psikolojik faydaları vardır. Bu insanlar bu tür kurumlarla kendilerini daha kolay özdeşleştirebilirler ve toplumsal statülerini artırmış hissedebilirler. Bunlar da insanları mutlu eder. Daha önce karlı ve başarılı bir kurumda çalışmış birisi, kurum iflas ettiğinde tekrar iş bulabilmesi kısmen kolay olur.

Yalın yönetim ve iç imaj faktörleri arasında doğrusal yönde en yüksek derecede ilişkiye sahip değişkenler; “yöneticilerin yönlendirici rolünde olmaları” ile “çalışanların ömür boyu ve severek kurumlarında çalışma istekleridir”. Bu iki faktör arasındaki ilgileşim katsayısı (r); 0.491’dir. Yani, yöneticiler yönlendirici rolünü daha etkin oynamaları halinde çalışanların ömür boyu ve severek bu kurumda çalışma istekleri artacaktır. Yalın yönetim ve iç imaj faktörleri arasında doğrusal yönde ikinci derecede yüksek ilişkiye sahip değişkenler; “çalışanlara sade ve yalın bir iş ortamı sağlanabilmesi” ile “kurumun insanlara gösterdiği saygıdır”. Bu iki faktör arasındaki ilgileşim katsayısı (r); 0.489’dur. Yani, kurumda çalışanlara sade ve yalın bir iş ortamı sağlanabilmesi halinde kurumun insanlara saygı gösterdiğine ilişkin çalışan algısı da artacaktır. Yalın yönetim ve iç imaj faktörleri arasında doğrusal yönde üçüncü derecede yüksek ilişkiye sahip değişkenler; “çalışanlara sade ve yalın bir iş ortamı sağlanabilmesi” ile “kurumun çağdaş ve modernliğidir”. Bu iki faktör arasındaki ilgileşim katsayısı (r); 0.484’dür. Yani, çalışanlara

sade ve yalın bir iş ortamı sağlanabilmesi halinde çalışanların kurum hakkındaki çağdaşlık ve modernlik algıları değişecektir.

KAYNAKÇA

A.KİTAPLAR

ACAR Nesime, **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayını, 6.Baskı, Ankara 2003.

AK Bilal, **Hastane Yöneticiliği**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.

AKGÜNDÜZ Abdülkadir, **Meşhur İşadamlarının 100 Ortak Prensibi**, Genç Beyin Yayınları, İstanbul 1998.

AKIN, Fehamet **Sosyal Bilimlerde İstatistik**, Ekin Kitapevi, Bursa 2002.

AKUN ACUNER Şebnem, **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yayınları 5.Baskı, Ankara 2000

ALBAYRAK Burhan, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Beta Yayınları, 1.Baskı,İstanbul, Eylül 2000.

BAKAN Ömer, **Kurumsal İmaj**, Tablet Yayınevi, Konya, Mayıs 2005

BARUTCUGİL İsmet, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002

BARUTCUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2002

BOZKURT Rıdvan, **Kalite Maliyetleri**, MPM Yayını, 3.Baskı, Ankara 2003

BOZKURT Rıdvan, **Süreç İyileştirme**, MPM Yayınları, 3.Baskı, Ankara 2003

CALDWELL Chip, **Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim**, Çeviri: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Kasım 1998

CASSON Herbert N, **Hayatta İlerle ve İlerlet**, Hayat Yayınları İstanbul 1999

COLDRATT Eliyahu M., **COX** Jeff, **Amaç, Sürekli İyileştirme Süreci**, Çeviri: Ayşe Bilge Dicleli, Profilo Yayınları, İstanbul, Kasım 1998

CULA Serpil, **MULUK** Zehra **Temel İstatistik Yöntemleri**, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2006.

ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001

DALAY İsmail, **COŞKUN** Recai, **ALTUNIŞIK** Remzi, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, 1.Baskı, Şubat 2002

DAVIS Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, Çeviri, Çeviren: Kemal Tosun vd., 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:199, İstanbul,1988

DERELİ Türkay, Adil **BAYKASOĞLU**, **Kalite ve Hayata İz Düşümleri**, Nobel Yayıncılık,1. Baskı Ankara, Eylül 2003

- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul 1994.
- DRUCKER Peter F, Gelecek İçin Yönetim**, Çeviri: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 1996
- DULUPÇU M.Ali, Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2001
- DÜREN Zeynep, İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basın Yayın Dağıtım, İstanbul 1990
- DÜREN Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul Kasım, 2002.
- EFİL İsmail “İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması”**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005.
- ELMA Cevat, DEMİR Kamile, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış**, Beta Yayıncılık, İstanbul 1994
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000
- EREN Erol, Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul 1998
- ERGİN Esin, İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, Ekim 1992
- ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1995
- GEORGE Mike, ROWLAND Dave , KASTLE Bill, Yalnız Altı Sigma Nedir?**, Çeviri:Barış Gökçer Akbay, Simge Dağıtımcılık, Ankara 2005
- GÜMÜŞ Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 1995
- GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık , İstanbul 1999
- HAYRAN Osman, UZ Hulki, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”**, Sağlık Hizmetleri El Kitabı Editör:Osman Hayran, Haydar Sur, Çevik Matbaası, İstanbul, Haziran 1998
- HAYRAN Osman, “Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi”** Sağlık Hizmetleri El Kitabı, Editör:Osman Hayran, Haydar Sur, , Çevik Matbaası, İstanbul, Haziran 1998
- HAYWOOD Hoger, Managing Your Reputation, How to Plan Communications Programmes that Win Friends and Build Success**, Mcgraw –Hill Book Company Europe,1.Title, England, 1994
- ISHIKAWA Kaoru, Toplam Kalite Kontrol**, Çeviri, Çevirenler: Semih Ordaş, Nedret Yayla, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997
- İMAİ Masaaki, Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Çeviri: Hazım Kantarcı, BRİSA Tic. A.Ş.Yayını, 1994

- KAĞNICIOĞLU** Deniz, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1722, Eskişehir, 2007.
- KARAGÖZ** Murat **İstatistiksel Yöntemler**, Açıksöz Yayınları, Malatya, 1993.
- KAVUNCUBAŞI** Şahin, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi Ankara 2000
- KAYNAK** Tuğray vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 276, İstanbul, 1998
- KOÇEL** Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, Mart 200
- KORO** Toyohiro, **Strategy and Structure of Japanese Enterprises**, The Macmillian Press LTD, Hong KONG 1984
- KOVANCI** Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001
- KURTULMUŞ** Sevgi, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s:2007.
- MİNER** J.B., **Industrial Organizational Psychology**, Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992
- NAKİP**, Mahir, **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- ODABAŞI** Yavuz, **OYMAN** Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Yayını, 5. Baskı, İstanbul, Ekim 2005
- OKAY** Ayla, **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, Ankara 2000.
- OUCHİ** William, **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**, Çeviri: Yakut Güneri, Rota Yayınları, İstanbul 1996
- ÖDMEN ÇELİKKAPI** Feray, **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetim ve Teknikleri**, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1995
- ÖĞÜT** Âdem, **Bilgi Çağında Öğrenme**, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, Kasım 2001
- ÖNAL** Güngör, **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2000
- ÖZALP** İnan, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Ankara, 1994
- ÖZÇELİKEL** Hamdi, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, Haziran 199
- PETERS** Thomas J., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çeviri:Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1996
- PRATT** K.S., **BENNETT.G, Elements of Personel Management**, Van Mastrand, Reinhold, U.K., 1986
- RANSON** Robert, **Advertising is a Waste of Money**, U.S.A:HRD Press, 1994

- RAO Ashok veDiğerleri, Total Quality Managemenet, A Cross Functional Perspective, Printed:** Phoneix Colour, United States Of America,1996
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler,** Ezgi Kitapevi, 3. Baskı, Bursa,1996
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji,** Ezgi Kitapevi, 3. Baskı Bursa , Ocak 2001
- SARGUT A.Selami, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim,** Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Yayınları, Ankara, 2001
- SELAMOĞLU Ahmet, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı,** Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul, 1998
- SENGE Peter M., Beşinci Disiplin”Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması,** Çeviri: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Ocak 2004
- SOLAK Âdem, Davranışlar, İlişkiler-İletişim,** Hegem Yayınları, 2.Baskı, Ankara, Mart 2005
- SUSAR Filiz; “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim,** Editör: Pınar Eraslan Yayınoglu İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, Ekim 2005
- ŞAHİN Ümit, Hastane İşletmeciliğinde Kalite,** Eskişehir, 1999.
- ŞAMILOĞLU, Famil, “Entelektüel Sermaye”,** Gazi Kitapevi, Ankara.
- ŞENESEN Ümit, İstatistik, Sayıların Arkasını Anlamak,** Literatür Yayınları, İstanbul, Ekim 2004.
- ŞENUSLU S.Sırrı, Üretim, Pazarlama,Satış,** Nesil Matbaacılık, İstanbul 1993,
- ŞİMŞEK Muhittin, NURSOY Mustafa,Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme,** Hayat Yayınları, İstanbul 2002
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış,** Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2000
- ŞİŞMAN Mehmet, Örgüt Kültürü,** T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir 1994
- THOMSET Michael C, Proje Yönetimi,** Çeviri: Yetik Mert, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1996
- TEVRÜZ Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler,** Emek Ofset Matbaası, İstanbul, 1989
- TUTAR Hasan, Örgütsel İletişim,** Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Haziran 2003,

- USLU** Ayapar, **ERDEM** Şakir, **TEMELLİ** Ayşegül, **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, ISBN:9944-60-084-9, İstanbul 2006
- UYGUÇ** Nermin, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 1999.
- ÜNVER** Özkan, **GAMGAM** Hamza, **Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- VERGİLİEL TÜZ** Melek, **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ağustos 2001,
- YILMAZ** Gözde “Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı”, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, Editör: Pınar Eraslan Yayınoğlu, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, Ekim 2005
- YÜKSEL** Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998
- WEAVER** Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviri, Çevirenler: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- WOMACK** James P, **JONES** Daniel T. , **Yalın Düşünce**, Çeviri: Nesime Acar, Semra Birgün, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003
- WOMACK** James, **JONES** Daniel T, **ROOS** Daniel, **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çeviri: Osman Kabak, Panel Matbaacılık, İstanbul 1990
- WOMACK** James P, **JONES** Daniel T, **Yalın Çözümler**, Çeviren:Saadet Özkal, Acar Basım ve Cilt Sanayii, İstanbul 2006, s:14

B.SÜRELİ YAYINLAR

ABELL Derek F, “The Future of Strategy is Leadership”, **Journal of Business Research**, Vol:59, Iss:3, March 2006

ABERNATHY Frederickve Diğerleri, “Retailing and Supply Chains in The Information Age”, **Technology in Society**, vol:22, Iss:1

ACCACIA G.M.ve Diğerleri ,“Pilot CIM Implementation for Lean Engineering Experimentation”, **Computer Integrated Manufacturing Systems**, Vol:8, Iss:3, August 1995

AHEARNE Michael, **BHATTACHARYA** C.B., **GRUEN** Thomas, “Antecedents and Consequences of Customer Company Identification: Expanding the Role Realtionship Marketing”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:90 Iss:3, May 2005,

AMASAKA Kakuro, “Applying New JIT Toyota’s Global Production Strategy: Epoch-making Innovation of The Work Environment”, **Robotics and Computer Integrated Manufacturing**, Available Online: March 2006

ARBOS Cuatricases, “Design of a Rapid Responsive and High Efficiency Service by Lean Production Principlies” **International Journal of Production Economics**, Vol:80, Iss:2, 21 Kasım 2002

ATEŞ Metin ve Diğerleri, “Türkiye’deki Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi” 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı, Editör:Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19-Ekim 2002

ATEŞ Selma, **SARP** Nilgün “75. Yıl Ankara Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Çalışan Diş Hekimlerinin Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, 4.Ulusal Sağlık Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 27-28 Eylül 2001, İstanbul

AVRAHAM Eli, “Cities and Their News Media Images”, **Cities**, Vol:17, Iss:5, October 2000

BAE Jiyang, **KAMERON** Glen T, “Conditioning effect of Prior Reputation on Peception Corporate Giving”, **Public Relations Review**, Vol:32, Iss:2 , June 2006

BAİLEY Anthony, “Non Fulfillment of Promotional Deals:the Impact of Gender and Company Reputation on Consumers’Perceptions and Attitudes”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, vol:12 Iss:4, July 2005.

- BAWESAX** Donald J., **STANK** Theodore P., **DOUGHERTY** Patrica, “Lean Launch Managing Product Introduction Risk Through Response Based Logistics”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol:16, Iss:6, November 1999
- BENSON** John, “Japanese Management, Enterprise Unions and Company Performance”, **Industrial Relations Journal**, Vol:37, Iss:3
- BOCHUM** H.Wruck “Lean Production”, **Brauwelt**, Cilt:133, 1993
- BOOTH** Charles ve Diğerleri, “Accounting for the Dark Side of Corporate History: Organizational Culture Perspectives and Bertelsmann Case”, **Critical Perspective on Accounting** , Vol:18, Iss:6, September 2007
- BORGMANN** Albert, “Does Philosophy Matter?”, **Technology in Society** Vol:17, Iss:3,
- BRAMMER** Stephen, **PAVELÍN** Stephen, “Building a Good Reputation”, **European**
- BRIAN J** ve Diğerleri , “Testing a Push Theory of Work Commitment Among Organizational Professionals”, **The Social Science Journal**, Vol.43, Iss.4, 2006
- Management Journal**, Vol:22, Iss.6, December 2004
- BROOKS** Margaret E. ve Diğerleri, “Familiarity, Ambivalence and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double Edged Sword?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, Iss:5, October 2003
- BRUUN** Peter, **MEFFOR** Robert, “Lean Production and Internet”, **International Journal of Production Economics**, Available Online.:January 2004
- CAPRIOTTI** Paul , **MORENEO** Angeles, “Corporate Citizenship and Public Relations :The Importance and Interactivity of Social Responsibility Issues on Corporate Websites”, **Public Relations Review** , Vol:33, Iss.1
- CHAN** F.T.S. ve Diğerleri, “Implementation of Total Productive Maintenance: A case Study”, **International Journal of Production Economics**, Vol:95, Iss:1, 28 January 2005
- CHUN** Rosa, “The Influence of Corporate Character Customers of Employees: Exploratory Similarities and Differences”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:34, No:2, 2006
- CİVEK** Ezgi, **BELGİN** Önder, **KARAKAYA** Şakir, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Firma Seçimi” **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları , sayı:200, Ağustos 2005
- COMPANY** News, “New Identity For Activ Card” **Card Technology Today** , vol:18, Iss:1, January 2006
- COOPER** Robin, “Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidence from Japan”, **Management Accounting Research** ,vol:1, Iss:2, June 1999

- COX** Andrew, **CHIKSAND** Dan, “The Limits of Lean Management Thinking:Multiple Retailers and Food and farming Supply Chains”, **European Management Journal**, vol:23, Iss:6, December 2005.
- CRETU** Anca E., **BRODIE** Roderick J., “The Influence of Brand Image and Company Reputation where Manufacturers Market to Small Firms:A Customer Value Perspective”, **Industrial Marketing Management** October 200
- CROCI** F, **PERONA** M., **POZETTI** A., “Work Force Management in Automate Assembly Sysytem”, **International Journal of Production Economics**, Vol:64, Iss:3
- DETERT** James R., **SCHROEDER** Roger G, **GUDECK** Robert, “The Measurement of Quality Managemenet Culture in Schools:Development and Validation of the SQMCS”, **Journal of Operation Managemenet**,Vol:21, Iss:3, May2003
- DHARF** Nasreddin ve Diğerleri, “Improvement of Quality Performancei in Manufacturing Organizations by Minimization of Production Defects”,**Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Vol:22, Iss:5, October 2006,
- DOWLING** Grahame R., “Developing Your Company Image into a Corporate Asset”, **Long Range Planning** Vol:26, Iss:2, April 2002
- EBY** L. T., **FREEMAN** D. M., “Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol: 72, Issue: 4, 1999,
- EMILLIANI** M.L. “Continous Personal Improvement”, **Journal of Workplace Learning** , " Vol: 10, Iss: 1, 1998
- EMILLIANI** M.L. “Linking Leaders’Beliefs to Their Behaviors and Competencies”, **Management Decision**, Vol: 41, Iss: 9, 2003
- EMILIANI** M.L, “Origins of Lean Management in America”, **Journal of Management History**, Vol:12, Iss:2
- EMILLIANI** M.L, **STEC** D.J, “Leaders Lost in Transformation” **Leadership and Organizational Development Journal**,Vol:26, Iss:5, 2005,
- FULLER** Charles Baden, **RAVAZZOLO** Fabiola, **SCHWEIZER** Tanja, “Making and Measuring Reputations”, **Long Range Planning**, Vol:33, Iss:5, October 2000
- FYNES** Brian, **ENNI** Sean, “From Lean Production to Lean Logistics: The Case of Microsoft Ireland”,**European Management Journal**, Vol:12, Iss:3, September 1994
- GABRIEL** Eric, “Building A Project-Enterprise:How to Slash Waste and Boost Profits Throug Lean Project Management”, **International Journal of Project Management**, Book Review, Available Online:3 April 2003

- GABRIEL** Eric, “The Lean Approach to Project Management”, **International Journal of Project Management** Vol:15, Iss:4, 1997.
- GEMLİK** Nilay, **SIĞRI Ünal**, “Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediyede Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6, Sayı:11, Bahar 2007/2
- GINGERICH** S.Barbara, “Resource Review: A Lean Guide to Transforming Helthcare”, **Home Health Care Management Prattice** , Vol:19, Iss:4, June 2007.
- GLISSON** C., **DURİCK** M, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:33. No: 1988
- GÖKŞEN** Yılmaz, “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime:Karşılaştırmalı bir İnceleme” **Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt:5, Sayı:4, 2003
- GRAY** Edmund R., **BALMER** John M.T., “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Vol:31, Iss:5, 12 October 1998
- GRIFFIN** Marie L. **HEPBURN** J. R., “Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers, **Journal of Criminal Justice**, Vol.33, Iss. 6, November-December 2005
- GÜL** Hasan, “Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler”, **Balıkesir Üniversitesi. Bandırma İ.İ.B.F. Akademik Fener Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2005,
- GÜLER** Ahmet, **ŞAHİN** Alper, **GÜNEY** Faruk, “Yalın Üretim”, **Anahtar Dergisi** , MPM Yayınları, Sayı:204 ISSN:13002414, Aralık 2005
- HENDERSON** Pamela ve Diğerleri, “Building Strong Brands in Asia:Selecting the Visual Cmponenents of Image to Maximize Brand Streng”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol:20, Iss:4, December 2003
- HEON** Seung Han, **CHİN** Kyung Ho, **CHAE** Jin, “Evaluation of CITIS as a Collaborative Virtual Organization For Construction Project Management”, **Automation in Construction**, Vol:16, Iss.2, March 2007
- HERON** Colin, **HİCKS** Christian, “The Transfer of Lean Manufacturing Techniques From Japanese Automotive Manufacturing into General Manufacturing (UK) Throug Change Agents” **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Available Online:4 September 2007
- HİCKS** B.J, “Lean Information Management Understanding and Eliminating”, **International Journal of Information Management**, Vol:27, Iss:4, August 2007

- HIGHOUSE** Scott, **THORNBURY** Erin E.Ç, **LİTTLE** Lan S., “Social-Identity Functions of Attractions to Organizations” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 103, Iss: 1, May 2007,
- HİNES** Peter, **SİLVİ** Ricardo, **BARTOLİNİ** Monica, “Demand Chain Management:an Integrative Aproach in Automotive Retailing”, **Journal of Operations Management**, Vol:20, Iss:6, November 2002, s:707-728
- HOLTHOF** Bruno, “Total Quality in Acute Care Hospitals :Guidelines for Hospital Managers”, *Health Policy*, vol:18, Iss:3, August 1991
- HOLWEG** Matthias, “The Genealogy of Lean Production”, **Journal of Operations Management** , Vol 25, Iss:2, March 2007
- HUTTON** James G. ve Diğerleri, “ Reputation Management :the New Face of Corporate Public Relations”, **Public Realations Review** , Vol:27, Iss:3, Autumn 2001
- IUN** Oyce, **HUANG** Xu, “How To Motivate Older Employees To Excel? The Impact Of Commitment On Older Employees’ Performance In The Hospitality Industry”, **International Journal Of Hospitality Management**, 2006,
- İBİCİOĞLU** Hasan, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, Yıl:2000
- İBİCİOĞLU** Hasan, **AVCI** Umut, “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Önemi”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar 2005
- İRANİ** Z., **BESKESE** A., **LOVE** P.E.D, “Total Quality Management and Corporate Culture:Constructs of Organisatonal Excellence”, **Technovation** , vol:24, Iss.8, August 2004.
- JACKSON** Paul R., **MULLARKEY** Sean,“Lean Production Teams and Health in Germant Manufacture”, **Journal of Occupational Health Psycholgy**, Vol:5, Iss:2, April 2000
- JENNER** R.A., “Dissipative Enterprises,Chaos and Principles of Lean Organizations” *Omega*, Volume:26, Iss:3, June 1998
- KARLSOON** Christer, **AHLSTROM** Par, “The diffucult Path to Lean Development”, **Journal of Product İnnovation Management** , vol:13 ,Iss:4, July 1996
- KAYALAR** Murat, **ÖZMUTAF** Metin, “Gelişme Yönelimli bir Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, **Süleymen Demirel Üniversitesi, İk. Ve İd.Bil.Fak. Dergisi**, C.12 Sayı:3, 2007

- KIZMAZ** Şenay, “Hastane Yönetiminde Modern Yöntemler” **Tıp Teknolojisi Dergisi**, Sayı.15, ISSN:1302-8413
- KLEMN** Mary, **SANDERSON** Stuart, **LUFFMAN** George, “Mission Statements:Selling Corporate Values to Employees”, **Range Planning**, Vol:24, Iss:3, June 1991
- KOH** Hian Cyhe, **SİM** Khim Ling, **KİLLOUGH** Larry N., “The Interactinon Effects of Lean Production Manufacturing Practices, Compensation and Information System on Production Costs:A Recursive Patitioning Model”,**Advances in Management Accounting**, Vol:12, 2004
- KOJİMA** Sakura, **KAPLİNSKY** Raphael, “The Use of The Production Index in Explaning the Transition to Global Competitivenes:the Auto Compenents Sector in South Africa”, **Technovation**, Available Online:27, August 2003
- KOSANKE** Kurt, “Cımaosa-Overview and Status”, **Computer in Industry**, Vol:27, Iss:2, October 1995
- KÜÇÜK** Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj” , **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, Elazığ, Temmuz 2005
- LANDSBERGİS** Paul A., **CAHİLL** Janet, **SCHNALL** Peter, “The Impact of Lean Production and Related New System of Work Organization on Worker Health”,**Journal of Occuppational Health Psychology**, Vol:4, Iss:2, August 2002
- LANGLOİS** Catherine, “National Character in Corporate Philosophies How Different is Japan?”, **European Managemenet Journal**, Vol:11, Iss.3, September 1993
- LEMMİK** Jos, **SCHUIJF** Annelien, **STREUKENS** Sandra, “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaning Application Intentions”, **Journal of Economic Psychology**, Vol:24, Iss:1 February 2003
- LEWIN** Jeffrey E., “An Empirical Investigation of The Effects of Downsizing on Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Business Research**,Vol:56, Iss:4, April 2003
- LEVIS** Linda, **UNERMAN** Jeffrey, “Ethical Relativism:A Reason for Differences in Corporate Socialia Reporting”, **Critical Perspectives on Accounting** , Vol:10, Iss:4, August 1999
- LEWIS** Stewart, “Measuring Corporate Reputation”, **Journal of Marketing**, Vol:31, Iss:5/6, 1997
- LICHTENTHALER** Ulrich, **ERNST** Holger, “Developing Reputatation to Overcome the Imperfections in the Markets for Knowledge”, **Research Policy**, Vol:36, Iss:1, February 2007

- MARGULIES** Walter P, “Custom Control of Corporate Identity”, **Business Horizons**, Vol:13, Iss:1, February 1970
- MEIJER** May, **KLEINNIJENHUIS** Jan, “News and Corporate Reputation :Empirical Findings From the Netherlands”, **Public Relations Review**, Vol: 32, Iss: 4, November 2006,
- MUNSHI** Debashish, **KURIAN** Priya, “Imperializing Spin Cycles:A Postcolonial Look at Public Relations,Greenwashing and the Separation of publics”, **Public Relations Review**, Vol:31 Iss:4, November 2005
- NAİM** M.M. ve Diğerleri “A Supply Chain Diagnostik Methodology:Determining the Vector of Change”, **Computers Industrial Engineering**, Vol:43, Iss:1, July 2002
- NARASIMHAN** Ram, **SWINK** Morgan, **KIM** Soo Wook, “Disentangling Leanness and Agility :An Empirical Investigation”, **Journal of Operations Management**, Vol:24, Iss:5, September 2006
- NECEF** Jule , “Ekonomik Krize Karşı Yalın Yönetim Formülü” **Forum Dergisi**, Eylül 1995
- NİEHAUS** Richer, “Stratgic Human Resources Management”, **Human Resources Planning**, September–1995, Vol:18
- NOVICEVIĆ** Milorad M., **HARVEY** Michael G., “Role of Corporate Human Resource Management in Strategic Global Leadership Development” , **The Leadership Quarterly**, Vol:15, Iss:4 ,August 2004,
- OSONEN** K, **PUHANİST** P, “Customer Focused Lean Production Development” ,**International Journal of Production Development**, Vol:41, Iss:1-3
- ÖNDAŞ** Alp, “Hedef Maliyetleme ve Yalın Yönetim İçerisindeki Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 2004, s:76-8, www.e-sosder.com, (Erişim:Eylül 2007).
- ÖRS** Mukaddes veDiğerleri, “Hastanede Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerinin Cazibe Kaynaklarına İlişkin Görüşleri”, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı, Editör:Erol Göktürk, Adnan Şahin,Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19- Ekim 2002, Eskişehir
- ÖZDEM** Pınar, **HÜROL** Mete, “Kıyaslama (Bencmarking)”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, ISSN:13002414, Temmuz 2005
- PAEZ** O. veDiğerleri, “The Lean Manufacturing Enterprise:An Emerging Sociotechnological System Integration” **Human Factors and Ergonomicsin Manufacturing**, Vol:14, Iss:3, 28 May 2004

- PANITZ** Eric, “Distributor Image and Marketing Strategy”, **Industrial Marketing Management**, Vol:17, Iss:4, November 1988
- PANIZZOLO** Robert, “Applying the Lessons Learned From 27 Lean Manufacturers The Relevance of Relationships Management”, **International Journal of Production Economics** **55**, Available Online:March 1998,
- PAR** Ahlström, “Sequences in the Implementation of Lean Production”, **European Management Journal**, Vol:16, Iss:3, January 1999
- PARIN** M.A, ve Diğerleri“The Effect of Improving Material Quality on Product Quality and Operating Cost:A Comparative Study For Lean and Fatty Fish”, **Food Control**, Volume 15, Issue 7, October 2004
- PARMENT** Anders, “Distribution Strategies for Volume and Premium Brands in Higly Competitive Consumer Markets”, **Journal Retailing and Consumer Services**, **In Press, Corrected Proof**, Available Online: 1August 2007
- PANG TANG** Lee, “Implementing ISO 14001: is it Beneficial for Firms in Newly Industrialized Malaysia?”, **Journal Of Clearner Production**, Vol:13, Iss:4, March 2005
- PEREZ** Manuele P, **SANCHEZ** Angel M. “Lean Production and Supplier Relations:A Survey Of Practices in The Aragonese Automotive Industry”, **Technovation**, Vol:20, Iss:12, December 2000
- PETROVIC** Otto,“Lean Management and Informations Tecnologic Potential Factoren”, **Nirtschafts informatic**, Vol:3, Iss:6,1994
- RAJU** P.S., **LONİAL** S.C. “The İmpact of Service Quality andMarketing onFinancial Performance in the Hospital Industry:An Empirical Examination”, Available Online:3 february 200
- RAN** Bing, **DUIMERING** P.Robert, “İmaging the Organization:Language Use in Organizational Identity Claims”, **Journal of Business Technical Communication**, Vol:21, Iss:2, April 2007
- RAZZEK** Habel, **ELSHAKOUR** Hany Abd , **HAMİD** Mohamed Abdel, “Labor Productivity:Benchmarking and Variability in Egyptian Projects”, **International Journal of Project Management**, Available Online: September 2006
- ROSE** Caspar, **THOMSEN** Steen, “The Impact Corporate Reputation on Performance”, **European Management Journal**, Vol:22, Iss:2, April 2004

- ROSS** Glenn F, “Ethics, Trust and Expectations Regarding the Treatment of Disabled Staff within a Tourism/Hospitality Industry Context”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol:23, Iss:5 December 2004,
- RUBINGER** Bruce, “Technology Policy in Japanese Firms, Decision-Making, Supplier links, and Technical Goals”, **Technology in Society**, Vol:7, Iss:2-3, July 2002
- RULING** Charles-Celemens, “Popüler Concepts and the Business Management Press”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol:21, Iss:2, June 2005
- SCARBROUG** Harry, **KINNIE** Nicholas, “Barriers To The Development Of Teamworking in Uk Firms”, **Industrial Relations Journal**, Vol:34, Iss:2, June 2003
- SCHMITT** Bernd H., **SIMOMSON** Alex, **MARCU** Joshua, “Managing Corporate Image and Identity”, **Long Range Planning**, Vol:28, Iss:5, October 1995
- SCHONBERGER** Richard J., “Japanese Production Management: An Evolution With Mixed Success”, **Journal Operations Management**, Available Online: 19 May 2006
- SHAH** Racha, **WARD** Peter T., “Defining and Developing Measures of Lean Production”, **Journal of Operations Management**, Ohio State University, Available Online: 20 January 2007
- SI** Steven X., **HITT** Michael A., “A Study of Organizational Image Resulting from International Joint Ventures in Transitional Economies”, **Journal of Business Research**, Vol:57, Iss: 12, December 2004
- SIMANS** David, **TAYLOR** David, “Lean Thinking in the UK Meat Industry: A System and Contingency Approach”, **International Journal of Production Economics**, Available Online: May 2006.
- SPAETH** Tony, “Brand Renaissance: Some Creative Leaps and a few Head Scratchers”, **Business Search Premier**, Vol:44, Iss:2, April 2007
- STOWER** Heinz, “Lean Enterprise value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative”, **Space Policy**, Vol:19, Iss:1, February 2003
- STASSEN** Marjorie Armstrong-, “Coping With Downsizing: A Comparison of Executive-Level and Middle Manager”, **International Journal of Stress Management**, Vol:12, Iss:2, May 2005
- SUR** Haydar, **ENGİZ** Oğuz, “Empatiye Dayanan İletişim” **Tıp Teknolojisi Dergisi**, Sayı.15, ISSN:1302-8413
- SURI** Leuthesser, “Got Slogan? Guidelines for Creating Effective Slogans”, **Business Horizons**, Vol:50, Iss.5, September-October 2007

- TAŞKIN** Ercan, **DÖNMEZ** Semih, “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması”, **Akademik Bakış Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi** , Sayı:12, 2007
- TELLAN** Derya, “Personel Yetkilendirme Yaklaşımı ve Verimliliğe Etkileri”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları Sayı:218, ISSN:13002414, Şubat 2007
- TREADFELL** D.F., “Can Your Institution’s Name Influence Constituent Response? An Initial Assessment Of Consumer Response to College Names”, **Public Relations Review**, ”Vol:29, Iss:2, June 2003
- TREVILLE** Suzanne, “Could Lean Production Jop Design Be Intrinsically Motivating ? Contextual, Configurational, Levels of Analysis Issues “ **Journal Of Operations Management**, Vol:24, Iss:2, January 2006.
- VİDAL** Matt, “Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction:A Qualitive Analysis and Critique”, **Critical Sociology**, 33, 2007.
- WARHUST** Chris, **NİCKSON** Dennis, “Employee Experience of Aesthetic Retail and Hospitality”, **Work Employment Society**”, Vol:21, No:1, 2007,
- WHITE** Richard E., **PRYBUTOK** Victor, “The Realtionship between JIT Practices and Type of Production System”, **Omega**, Vol:29, Iss:2, April 2001
- WILDEMAN** Horst, “Lean-Management:Stragien Zur Realisierung Schlanker Strukturen in Der Produktion”, **Erzmetall**, Cilt:46, Sayı:9
- WIERTZ** Carolina Ve Diğerleri, “Cooperating for Service Systems”, **Journal Business Research**, Vol:57, Iss:4, April 2004,
- WITHERS** Barbara, **EBRAHIMPOUR** Maling, “Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions Of Quality Used For Competitive Advantage?”, **European Management Journal**, Vol:18, Iss:4, August 2000
- WOMACK** James P, **JONES** Daniel T, “From Lean Production to Lean Enterprise”, **HarVard Business Review** Vol:72, Iss:2 ,1994
- WOMACK** James P., **JONES** Daniel T. “Lean Consumption”, **Harvard Business Review**, Vol: 83, Iss:3, March 2003
- WOMACK** James, “Moving Beyond the Tool Age (Lean Management)” **Manufacturing Engineer**, Vol:86 Iss:1
- WRİGHT** Patrick M, **MAHAN** G.C. Mc., “Theoritical Perspectives for Strategic Human Resources Management”, **Journal of Management**, June–1992, Vol:18

YOON Eunsang, **JUFFEY** Hugh, **KISEWSK** Valerie, “The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service”, **Journal of Business Research** , Vo:27, Iss:3, July 1993

YOSHIDA Kosaku, “Deming Management Philosophy: Does It Work in the US as Well as in Japan” **Columbia Journal Of World Business**, Fall 1989,

ZHU Oinghua, **SARKIS** Joseph, “Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises”, **Journal of Operational Management**, Vol:22, Iss:3, June 2004

C.İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12257>, Harun Odabaşı “Hiyerarşiye Balans

Ayarı” Aksiyon Haftalık Haber Dergisi, Sayı: 368 - 22.12.2001,

(Erişim:Ekim 2007)

<http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/koran.html>, “Korelasyon Analizi” (Erişim: Nisan 2008).

<http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/sts.html>, Standart Sapma, (Erişim: Mayıs 2008)

http://asianhnm.com/Knowledge_bank/interviews/lean_healthcare.htm, Charles Hagood,

“Lean Cocepts in HeAlthcare-Turning the Heat On Wastage”, (Erişim:Ekim2007)

<http://www.bilgi.8k.com/2000/coskun.pdf>, Recai Coşkun, “Geleneksel Organizasyondan

Öğrenen Organizasyona Geçiş:Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”,

(Erişim:Ekim 2007)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, Kadir Ardıç ve Gültekin

Yıldız “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model

Olabilir mi?”, (Erişim.Ekim 2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=28, Mehmet Özkan, “Japon İş

Kültürü”, (Erişim: Ekim 2007)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=87, Mehmet Özkan, “ 5S”

(Erişim Ekim 2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, Mehmet Özkan, “Stratejik

Yönetim Yaklaşımları”, (Erişim:Ekim 2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, Mehmet Özkan, “Yalın

Düşünceye Giriş”, (Erişim:Ekim 2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, Mehmet Özkan, “Yalın

Üretim Üzerine 1” (Erişim: Ekim 2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=97, Mehmet Özkan, “Yalın

Üretim Üzerine 2”,(Erişim:Ekim:2004)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=21, Tanju Argun, “Sanal

Pazarlama”, (Erişim Ekim 2006)

<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale29.htm>, Atilla Filiz, “Sosyal Sorumluluk

Yönetim Sistemi”, (Erişim:Kasım 2007)

<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale59.htm>, Mustafa Dönmez, “Proje

Portföyü Önceliklendirmesi ve Proje Başlatma Süreçleri ”, (Erişim:Kasım 2007)

http://www.bostonworkstation.com/news_events_integration_software/news_integration_software/its-not-easy-being.aspx, “Its Not Easy Being Lean –But Scripting Can Help”

(Erişim:Ekim2007)

http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf , Coşkun Can Aktan, “Yönetimde

Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler” (Erişim:Ekim 2007)

http://www.canancetin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=140, Canan Çetin, “Takımdaşlık”, (Erişim :Ekim 2004)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2760, şeyma Öncel Bayıksel

“Yalın Tüketimin 6 Anahtar Kuralı”, (Erişim:Ekim 2007)

<http://21clc.com/leanhos.htm>, “Lean Management Solutions for Every Business Operation,”

(Erişim:Ekim2007)

<http://www.ddj.com/architect/184414734>, Mary Poppendieck, “Lean Programing”,

(Erişim :Ekim 2006)

<http://www.ddj.com/architect/184415014> , Mary Poppendieck, “Morping the Mold”,

(Erişim:Ekim 2006)

<http://www.econ.uniurb.it/siepi/dec03/papers/colombo.pdf>, Massimo G.Golombo,Marco

Delmastro, “Lean Organization, High Performance, Work Practices

Profitability:Evidence From Panel Data”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://healthcare.isixsigma.com/library/content/c040915a.asp>, “Creating a Lean Six Sigma

Hospital Discharge Process”, (Erişim:Ekim 2007)

<http://www.frmtr.com/muhendislik-mimarlik-peyzaj-mimarligi/761960-tablolarin-olusturulmasi.html>, Tabloların Oluşturulması, (Erişim:Mayıs 2008)

http://www.ias.com.tr/erp/erp_tqm.html, Ahmet Oturgan, “Toplam Kalite Yönetimi ve

ERP Hakkında”, (Erişim:Ekim 2006)

http://www.icms.net/lean_not_little.htm, Tom Pryor , “Lean Does Not Mean Little”,

(Erişim:Ekim 2006)

[http://www.iibf.erciyes.edu.tr:90/petas/FMPro?-DB=petasweb.fp3&-](http://www.iibf.erciyes.edu.tr:90/petas/FMPro?-DB=petasweb.fp3&-Format=sonuc1.htm&total=17440&-Find - 63k)

[Format=sonuc1.htm&total=17440&-Find - 63k](http://www.iibf.erciyes.edu.tr:90/petas/FMPro?-DB=petasweb.fp3&-Format=sonuc1.htm&total=17440&-Find - 63k) , Nihat Gültekin, Ferit Küçük , “Kurum

İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti”,(Erişim:Nisan 2007)

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/175-personel-planlamasi.html - 44k> ,

(Erişim:Haziran 2008)

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, Melek Vergiliel Tüz, “Yalın Örgütlerin

Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından Öneriler”,Uludağ Üniversitesi IIBF

Dergisi, Cilt: 16 Sayı: 1 Bahar Dönemi Mayıs 1998, (Erişim:Ekim 2004)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=268>, Funda Ferik,

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram:Kıyaslama ve Küçülme”,

(Erişim:Eylül 2007)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/Index002.asp?AuthorID=6&ShowAbs=ON>,

Müge Yalçın , “İnsan Kaynakları Uygulamaları Kurumların İmajını Nasıl

Etkiliyor”, (Erişim Ekim 2006)

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/secil.html>, Seçil Taştan, “Japon Örgüt

Kültürü”, (Erişim:Ekim2004)

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=171&inc=arc&cilt=5&sayi=2

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=171&inc=arc&cilt=5&sayi=2, Ayşe Ünal, “Çalışanların Katılımı ve Öneri sistemleri”, (Erişim:Ekim2004)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001)2001, Cemile Gürçay , “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda

Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi:Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki

Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırmanın Sonuçları”,(Erişim:Mart 2007)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=30&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003)year=2003, Füsün Bulutlar, “Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerine

Etkileri” (Erişim: Haziran2007)

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2 &year=2004 Güner Çöl, “Personeli Güçlendirme (Empoverment) Kavramının Benzer

Yönetim Kavramları ile karşılaştırılması”,(Erişim Ekim 2006)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=10&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999)1&year=1999, Selen Sanal, “Kalite Kültürü”, (Erişim:Ekim 2004)

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=227&inc=arc&cilt=6&sayi=2

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=227&inc=arc&cilt=6&sayi=2 &year=2004”,Ömer Akat, Çağatan Taşkın, “ Halkla ilişkiler ve Reklamcılık”,

(Erişim:.Nisan 2007)

<http://www.isgucdergi.org/>, Yelda Özkan, “Değişim Mühendisliği”, cilt:6, sayı:2

(Erişim:Ekim 2006)

http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/egt/pdf/saglik_hizmetlerinde_kalite.pdf,

Nuran Kömürcü “Sağlık Hizmetlerinde Kalite” (Erişim: Ocak 2008)

<http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/insan-kaynaklari-yonetimi.html>,

(Erişim:Haziran 2008)

<http://joy.vasar.edu.tr/makale/7.sayi/Kriz.pdf>, Ferit Küçük, Nedim Bayuk, Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak, Çalışanların Kurum İmajı, (Erişim: Haziran 2008)

http://www.kutuphanem.net/goruntule.asp?islem=goruntule&dok_no=29726, “Poka-Yoke Nedir?”, (Erişim: Ekim 2007)

<http://www.leanconstruction.com>, “Construction of Lean Machine”, (Erişim: Ocak 2007)

<http://www.lean-management-institut.de/index.php?id=100>, “Lean Hospital” (Erişim: Ekim 2006)

<http://www.lean.org/Lean/Bookstore/ProductDetails.cfm?SelectedProductID=9>, Mike Rother, John Shook “Learning To See, Value Stream Mapping To Create Value And Eliminate Muda”, (Erişim: Ekim 2007)

<http://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/Lean%20Consumption.pdf> “Lean Consumption”, (Erişim: Ekim 2007)

http://www.mamtc.com/lean/intro_trad.asp, “Manufacturing Methods”, (Erişim: Ekim 2006)

http://www.mamtc.com/lean/intro_trad.asp, “Overall Organizational Characteristics”, (Erişim: Ekim 2006)

<http://www.manas.kg/pdf/bbdpf8/yurdakul>, “İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi” Ege Üniv. İletişim Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (Erişim: Mart 2007)

<http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=178>, “İmajın Gücü” Hermes Yönetim Danışmanlar ve Eğitim Merkezi, (Erişim Ekim 2006)

http://www.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=47, “Hastanelerde Kurumsal Kimlik Çalışmaları” Erişim: Ocak 2008

<http://www.mt-online.com/articles/12-99view.cfm>, Robert M. Williamson, “Lean Organization Must Have Reliable Equipment”, (Erişim: Ekim 2006)

<http://www.news-medical.net/?id=30365>, “Lean Manufacturing Principles Boost Efficiency at Rural Hospital”, (Erişim: Ekim 2007)

<http://www.ntvmsnbc.com/news/256634.asp>, (Erişim: Ocak 2008)

http://www.odevlik.com/odev-sonuc/sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet_exactly.html (Erişim: Ekim 2007)

<http://www.oytrabzon.com/oytrabzon/modules/sections/index.php?op=listarticle&secid=38>, (Erişim: Mart 2007)

<http://www.ozelhastaneler.org.tr/default.asp?aid=31&id=159>, Saynur Çetiner, “Hastane Yatırımlarında Yeni Yaklaşımlar”, (Erişim:Ocak2008)

<http://paribus.tr.googlepages.com/ardic.doc>, Gültekin Yıldız, Kadir Ardıç, “Bencmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, (Erişim:Ekim 2007)

<http://paribus.tr.googlepages.com/cakirer.doc>, Mehmet Akif Çakırer “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Bir Etkisi ve Bir Uygulama” (Erişim:Ekim 2007)

http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir3.rtf, (Erişim:Haziran 2008)

http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, Hüseyin Yılmaz, “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.Pazarlamadunyasi.com>, Mustafa Duran, (Erişim :Mart 2007)

<http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html>, (Erişim:Haziran 2008)

<http://www.poppendieck.com/publications.htm>, “Competing on the Bais of Time, Breaking The Quality-Speed Compromise”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/talks/LeanContracts.pdf> , “Lean Contracts”, (Erişim Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/design.htm> “Lean Design”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/development.htm> , “Lean Development”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/lean.htm>, Mary Poppenieck, “Lean Proqraming”, (Erişim :Ekim 2006)

http://www.poppendieck.com/pdfs/Lean_Software_Development.pdf, “Lean Software Develoment, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/lean-six-sigma.htm> , “Why the Lean in Lean Six Sigma”, (Erişim :Ekim 2006)

<http://www.poppendieck.com/pipeline.htm>, “Managing the Pipeline”, (Erişim :Ekim 2006)

http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=78843&KTG_KOD=148, Nazlı Topçuoğlu “Toyota’nın Dünyaya Örnek Olan Verimlilik Artırma Modeli Hasataneler Giriyor”, Referans Türkiye’nin İş Gazetesi, (Erişim:Ekim:2007)

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf>, Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Çalışmaları. Oya inci Bolat,(Erişim:Haziran 2008)

<http://www.sitetky.com>, Ergün Güler, “Hard Work Yerine Heard Work (Altın Yakalılar)”, (Erişim:Ekim 2004)

<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak3.html>, Süheyla Gürsözlü, “Kaizen’in Yedi Prensibi –Problem Çözme Özeti”, (Erişim:Ekim:2004)

<http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20061110&3&>, Geefrey Mika, “Kaizen Event Roles and Responsibilities”, (Erişim:Ekim 2006)

<http://www.sme.org/cgi-bin/get-newsletter.pl?LEAN&20060815&4&>, Tom Skaggs, “5S:Essential in Lean Manufacturing”, (Erişim:Ekim 2006)

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-0-, Muammer Zerenler, Rıfat Iraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, (Erişim:Eylül 2007)

http://www.superfactory.com/articles/Deluzio_lean_supply_chain.htm, Robert Hawkey, “Discovering the Lean Supply Chain:Transforming Supply Chain Operations into a Lean Differentiator”, (Erişim Ekim 2006)

http://www.superfactory.com/articles/Emiliani_tragedy_waste.htm, Bob Emiliani ,“The Tragedy of Waste”, (Erişim:Ekim 2006)

http://www.superfactory.com/articles/Gaw_Profitable_Growth.htm, Bill Gaw, “in Pursuit of Profitable , Applying the Basics of Manufacturing”, (Erişim :Ekim 2006)

<http://www.tarihvakfi.com/>, (Erişim Ekim2006)

<http://www.theclbm.com/> , M.L Emilliani and D.J Stec, “Using Value Stream Maps To Improve Leadership”,(Erişim:Ekim 2006)

[http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vi](http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt)zyon.ppt, (Erişim:Haziran 2008)

http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/orgutsel_imaj_ve_uye_butunlesmesi.htm, Jane E.Dutton, JanetM.Dukerich Celia V Harguail, “Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi”, (Erişim:Nisan 2007)

http://www.uydukurdu.com/forum/archive/index.php/index.php/organizasyon_kulturu_ve_vizyon_misyon_degerler-t57382.html, (Erişim:Haziran 2008)

<http://www.westgard.com/interview4.htm>, “Do it Yourself Lean in the Lab”, (Erişim:Ekim 2007)

http://www.yalinenstitu.org.tr/pdf/ilk_kuresel_yalin_saglik_sistemleri_konferansi.pdf, Daniel T.Jones “İlk Küresel Yalın Sağlık Sistemleri Konferansı”, Uyarlayan:Yalçın İpbüken, Asuman Filiz, (Erişim:Ekim 2007)

http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=31, Yalçın İpbüken, “Yalın Liderlik”, (Erişim Ekim 2004)

http://www.yalinenstitu.org.tr/neden_valin_yaklasim.asp, “Neden Yalın Yaklaşım”,

(Erişim:Ekim-2006)

http://www.yalinenstitu.org.tr/turkiyede_valin.asp, “Türkiye'de Yalın”,

(Erişim:Eylül 2007)

http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, “Yalın Düşüncenin Gelişimi” ,

(Erişim:Ekim2007)

http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yonetim_ilkeleri.asp “Yalın Üretimde Yönetim

Yaklaşımı”,(Erişim ekim:2006)

http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, “Yalın Yaklaşım”, (Erişim:Ekim2006)

<http://www.yalinzirve.org.tr/> “Yalın Yönetim İlkeleri”, (Erişim:Eylül 2007).

<http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/koran.html>, “Korelasyon Analizi” (Erişim:Nisan 2008)

http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=164671,Tabloların

Oluşturulması, (Erişim:Mayıs 2008)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Aritmetik_ortalama, (Erişim: Mayıs 2008)

w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf , Nurettin Parıltı, Meteahnan Tolon, Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı Ve Olası Sonuçları, Erişim:Haziran 2008

D.DİĞER KAYNAKLAR

ARICIOĞLU M.Atilla, **PAKSOY** Turan, **GÜLEŞ H.**Kürşat, “Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma”, **2.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006

ASLAN Yasemin, **ARTUKOĞLU** Sema, **CEVAHİR** Egemen,”Özel Hastanelerde Yardımcı Sağlık ersonelinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama” **4. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Eylül 2001

BULUT Derya, “**Kurumsal Kimliğin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Önemi, Price Water House Coopers Örnek Olay Çalışması**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul 2003

ÇELİK İsmail, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001

DEMİR Cesim veDiğerleri, 1 “Bir Eğitim Hasatanesinde Gereksiz Poliklinik Kullanım Düzeyinin Belirlenmesi”, **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27-28 Eylül 2001, İstanbul

ERSOY Korkut, **AKSOY** Beyhan, **GÜNŞOY** Gün, “İnternette Sağlık Hizmetleri Danışmanlığının Bir Üniversite Öğrenci Sağlık Merkezinde Uygulama Aşamaları” **.4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı** , 27-28 Eylül 2001

GÖKTAŞ Sami, “Sağlık Sektöründe Enformasyon Çözümleri ve Oracle”, **5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı**, Editör:Erol Göktürk, Adnan Şahin,Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16-19- Ekim Eskişehir 2002,

GÜNGÖR Hüseyin Serhat, “**Yalın Yönetim ve Çelik Sanayiinde bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı ,İstanbul 2001

İPBÜKEN Yalçın, “Tekstilin Umudu Toyota Yönetimi”, **Radikal Gazetesi**, 24.03.2006

JOHNSON M.D., “Customer Satisfaction” International Encylopedia of Social Behavioral Sciences 2002

- KIRÇIL** Olgun, “Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”, **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 320, Ankara, 1995
- KISA** Adnan veDiğerleri, “Vardiyalı Çalışma Sistemini Uygulayan Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Bir Hastanede Hasta Memnuniyeti Araştırması”, **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 27-28 Eylül 2001, İstanbul
- KURTULDU** Hüseyin, **KESKİN** H.Dilara, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, **7.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Haziran 2002,
- KÜÇÜK** Ferit, **İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa 2003
- ÖZKALP** Enver, “Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli”, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir, 1991
- PAKDİL** Fatoş, “**Konur Hastanesinde Vizyon Araştırması, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü**” Editör: Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Kasım 1996
- PINAR** Özgül Özlem, “**Özel Hastanelerde Kurum İmajı Yaratma Teknikleri ve Bir Uygulama**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa 1996
- SARP** Nilgün, **ÖZDOĞAN** Emine, “Özel Bir Hastane İçin Yapılan İmaj Araştırması (Keçiören Hastanesi)” **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı** , 27-28 Eylül 2001, İstanbul
- SOYLU** Ali, “**Yalnız Örgütlerde Kariyer Yönetimi.**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Afyon Kocatepe Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2002
- ŞAHİN** Ümit, **TOKER** Fikriye, “Hastane İşletmeciliğinde ISO 9000-2000 Omurgalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme”, **4.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı** , 27-28 Eylül 2001, İstanbul,
- TİKİCİ** Mehmet, “Yönetim ve Organizasyon Teorileri İleri Yönetim Teknikleri Ders Notları”, Malatya 1996.
- WARNECKE** H.J, **HÜSER** H, “Lean Production” ,**Proceedings of the 12 International Conference on Production Research**, Available Online:13 March 2000

YANMAZ Ömer “**Hastane İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi**” Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bitirme Proje Ödevi, Mayıs 2005

YİĞİT Vahit, **BAN** Ünsal, **YİĞİT** Arzu, “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Hastane İşletmeleri İçin Önemi”

5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, 16–19- Ekim 2002, Eskişehir

ZOBRIŞT Jean François “Yönetimi Dümdüz Ettiler”, **Hürriyet Gazetesi**, İK Eki, 30 Aralık 2007

EK

ÇALIŞANLARIN ALGILAMALARINA GÖRE, YALIN YÖNETİMİN

İÇ İMAJA ETKİSİ:TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL HASTANELERDE

BİR ARAŞTIRMA

Sayın İlgili;

Hazırlamakta olduğum “Çalışanların Algılamalarına Göre, Yalın Yönetim ile Kurum İçi İmaj Arasındaki İlişki:Hastanelerde Bir Araştırma” konulu doktora tezimin tamamlanması; sizin, ekteki anket formunu doldurarak yapacağınız değerli katkı ile mümkün olabilecektir. Bu formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet; çalışmanın başarısını artırmakla beraber, gerek bilim ve gerekse iş dünyası için oluşturulacak katkıda pay sahibi olmanızı sağlayacaktır.

Bu anket, kesinlikle sizi test etme amacı taşımamaktadır. Kullanılan ifadelerin doğru ya da yanlış karşılıkları yoktur. Bizim için önemli olan husus, formu doldurduğunuz zamanki gerçek düşüncelerinizi belirtmenizdir. Ayrıca; bu formu dolduran kişilerin veya işletmelerin kimlik bilgileri alınmayacaktır ve de anketimize katılanlarla ile ilgili hiçbir şekilde isim zikredilmeyecektir.

Çalışmamıza göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Neslihan DERİN

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

YALIN YÖNETİME İLİŞKİN SORULAR	Hiç	Kısmen	Tamamen
1-Kurumunuz sizlere ne derecede değer vermektedir?			
2- Kurumunuz sizlere ne derecede iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir?			
3- Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya ne derecede önem vermektedir?			
4-Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi ne derecede uygulanmaktadır?			
5- “Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ne derecede ödüllendirmektedir?			
6-Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına ne derecede önem vermektedir?			
7-Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri ne derecede uygulamaktadır			
8-Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını ne derecede sunmaktadır?			
9-Kurumunuz, size ne derecede sosyal imkanlar (geziler, spor v.s.) tanımaktadır?			
10-Kurumunuz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı ne derecede sunmaktadır?			
11-Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda ne derecede inisiyatif tanımaktadır?			
12-Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda ne derecede cesaretlendirmektedir?			
13-Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi ne derecede cesaretlendirmektedir?			
14- Kurumunuzda ne derecede takım ruhu hâkimdir?			
15- Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre ne derece azdır?			
16- Kurumunuzda sağlıklı iletişim ne derecededir?			
17- Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya ne derecede dikkat etmektedirler?			
18-Sizlere kurumun hedefleri hakkında ne derecede bilgi verilmektedir?			
19- Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde ne derecede denkliği ve adaleti sağlayabilmektedir?			
20- Kurumunuzda çalışma ortamı ne derecede yalın, sade ve temizdir?			
21- Kurumunuzda çalışma ortamı ne derecede zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir?			

YALIN YÖNETİME İLİŞKİN SORULAR	Hiç	Kısmen	Tamamen
22- Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme ne derecede yapılmaktadır?			
23- Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar ne derecede yapılmaktadır?			
24- Kurumunuzda malzeme, evrak v.b. her türlü istemleriniz ne derecede taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?			

KURUM İMAJINA İLİŞKİN SORULAR	Hiç	Kısmen	Tamamen
1- Size göre kurumunuzun saygınlığı ne düzeydedir?			
2- Size göre kurumunuz ne derecede çağdaş ve moderndir?			
3- Size göre kurumunuz topluma karşı sorumluluklarını ne derecede yerine getirmektedir?			
4- Size göre kurumunuz ne derecede kaliteli hizmet üretmektedir?			
5- Size göre kurumunuz ne derecede insana saygı göstermektedir?			
6- Kurumunuzda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteğiniz ne düzeydedir?			
7-Niteliği yüksek iş gücü için kurumunuz ne derece caziptir?			
8- Bir yakınınızın kurumunuzda çalışmasını ne derecede tavsiye edersiniz?			

İşyerindeki Göreviniz:

Mesleğinizdeki Toplam Hizmet Süreniz:

Bu Kurumdaki Hizmet Süreniz:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Eğitim Düzeyiniz: