

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM
UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGE DENİZLİ

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM
UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGE DENİZLİ

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

..... İnsan Kaynakları YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı:

İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Öğrencinin Adı Soyadı:

Özge Denizli

Tez Savunma Tarihi:

10 Ocak 2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Cofer Sefak Eysel	C. Sefak
Üye	Dr. Öğr. Üy. Burak Uzunsoyler Durmaz	B. Durmaz
Üye	Dr. Öğr. Üy. Hakan Aslan	H. Aslan

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde bŸyŸk emeği bulunan danışman hocam Sayın Dr. Cafer şafak EYEL'e sonsuz teőekkŸrlerimi sunarım.

İstanbul, 2020

Özge DENİZLİ



ÖZET

İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özge Denizli

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

Ocak 2020, 75 sayfa

Bu araştırmada, yalın yönetim uygulamaları kullanan işletmelerde yalın yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle yalın yönetim ve insan kaynakları yönetimi hakkında ilgili literatür taranmıştır. Ardından araştırmayı gerçekleştirmek üzere bir anket formu oluşturulmuş ve 253 çalışan ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yalın yönetim uygulamalarına yönelik tutumlarını saptamak için Derin (2008) tarafınca geliştirilen, 24 maddeden oluşan Yalın Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlarını belirlemek için Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından geliştirilen, 33 maddeden meydana gelen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yalın Felsefe, Yalın Yönetim, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEAN MANAGEMENT PRACTICES ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN COMPANIES

Özge Denizli

Human Resources Management Master Program

Thesis Supervisor: Dr. Cafer Şafak Eysel

January 2020, 75 pages

Within the scope of this research, the effect of lean management on human resources management practices in companies using lean management practices was investigated. In this regard, firstly related literature on lean management and human resources management was reviewed. Then, a survey questionnaire was prepared to carry out the research, and the survey was conducted on 253 employees. In order to determine the attitudes of respondents towards lean management practices, Lean Management Scale developed by Derin (2008) with 24 statements was used. Moreover, to measure the attitudes of respondents towards human resources management practices, Human Resources Management Practices Scale developed by Akin and Erdost-Çolak (2012) with 33 statements was used. As the result of the research, it was found that lean management practices have positive and significant effect on human resources management practices.

Key Words: Lean Philosophy, Lean Management, Human Resources, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI	3
2.1 YALIN DÜŞÜNCE VE YALIN YÖNETİM.....	3
2.2 YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ ORTAYA ÇIKIŞI	5
2.3 YALIN YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ.....	7
2.4 YALIN UYGULAMA TÜRLERİ.....	8
2.4.1 Kaizen	9
2.4.2 5S	10
2.4.3 Hızlı Süreç Geliştirme Atölyeleri	11
2.4.4 Değer Akış Haritalama.....	12
2.4.5 Yalın Altı Sigma	12
2.5 YALIN YÖNETİM UYGULAMA SÜRECİ	13
2.5.1 Değer Katmayan Faaliyeti Bulma	14
2.5.2 İşleri Standartlaştırma.....	15
2.5.3 Problemlerin Kök Nedenlerinin Proaktif Analizi	15
2.5.4 Hatasızlaştırma	16
2.6 GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE YALIN YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE YALIN UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....	17
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	20
3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	20
3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	23
3.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	25
3.3.1 Verimlilik İlkesi	25
3.3.2 İnsana Saygı İlkesi.....	25
3.3.3 Eşitlik İlkesi.....	26
3.3.4 Açıklık İlkesi.....	26
3.3.5 Gizlilik İlkesi	26
3.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HEDEFLERİ.....	27

3.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	28
3.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNE OLAN ETKİLERİ.....	30
3.7 YENİLİKÇİ BİR UYGULAMA OLARAK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	31
3.8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE YALIN YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	33
4. METODOLOJİ.....	35
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	35
4.2 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	35
4.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	36
4.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	36
4.5 VERİLERİN ANALİZİ	37
4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	37
5. BULGULAR.....	38
5.1 DEMOGRAFİK BULGULAR.....	38
5.2 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	41
5.3 DEĞİŞKENLER ARASI KORELASYON ANALİZİ	48
5.4 REGRESYON ANALİZLERİ	48
5.5 FARKLILIK ANALİZLERİ	50
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKÇA.....	63
EKLER.....	69
EK-1. Anket Formu	70
ÖZGEÇMİŞ	75

TABLÖLAR

Tablo 5.1 : Cinsiyete göre dağılım.....	38
Tablo 5.2 : Medeni duruma göre dağılım.....	38
Tablo 5.3 : Yaş grubuna göre dağılım	39
Tablo 5.4 : Eğitim durumuna göre dağılım	39
Tablo 5.5 : Pozisyona göre dağılım	39
Tablo 5.6 : Çalışma tecrübesine göre dağılım	40
Tablo 5.7 : Kurumda çalışma süresine göre dağılım.....	40
Tablo 5.8 : İşletmenin faaliyet alanına göre dağılım.....	40
Tablo 5.9 : İşletmedeki personel sayısına göre dağılım	41
Tablo 5.10: Yalın yönetim ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları.....	43
Tablo 5.11: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları.....	46
Tablo 5.12: Korelasyon analizi bulguları.....	48
Tablo 5.13: Performans sistemi faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları.....	49
Tablo 5.14: İşe alma faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları.....	50
Tablo 5.15: Kararlara katılım faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları	50
Tablo 5.16: Cinsiyete göre Bağımsız T Testi sonuçları	51
Tablo 5.17: Medeni duruma göre Bağımsız T Testi sonuçları.....	51
Tablo 5.18: Yaş gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları	52
Tablo 5.19: Eğitim durumuna göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları.....	53
Tablo 5.20: Pozisyona göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları.....	54
Tablo 5.21: Kurumda çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları.....	55
Tablo 5.22: Çalışma tecrübesine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları.....	56
Tablo 5.23: İşletmenin faaliyet alanına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları.....	57
Tablo 5.24: İşletmenin personel sayısına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları	58

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Araştırma modeli.....	36
Şekil 5.1: Revize araştırma modeli.....	47



1. GİRİŞ

İşletmelerin yönetim anlayışları, geçen zamanla birlikte ciddi ölçekli bir değişim yaşamaktadır. Buna göre işletmeler, sadece finansal çıkarlarına odaklı olarak bir yaklaşım geliştirmemekte, aynı zamanda, çalışanlarının süreç içerisindeki katılımlarını da ön plana çıkarmak sureti ile daha geniş ölçekli düşünen bir yönetim yapısı haline gelmektedirler. Bunda, insan kaynakları departmanının niteliklerinin farklılaşmasının ve işletmelerin yönetim mantığının değişmesi konusunda doğrudan etkisinin hissedilmesinin önemli bir katkısı bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, artık işletmelerin yönetim yapılarının son derece önemli bir bölümünü ifade etmekle birlikte işletmelerin yönetim anlayışlarının köklü dönüşümü neticesinde, onların karar alma mekanizmalarının da önemli bir parçası haline gelmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetimi ile birlikte işletmelerin süreci değerlendirme konusundaki eğilimleri, geçmiş yıllara oranla daha geniş bir perspektife dayanan ve işletmelerin çalışanlarının fonksiyonlarını daha fazla ön plana çıkaran bir noktadadır. Bu açıdan değerlendirilecek olursa insan kaynakları yönetiminin, sürecin içerisindeki fonksiyonlarının zaman içerisinde genişlediğini ve bunun da çalışanların lehine olacak nitelikte bir gelişim ve değişimi ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Öte yandan insan kaynakları yönetimi, işletmeler açısından sadece belirli bir yönetim tasarrufunu ifade etmektedir. Konunun diğer tarafında, uzun yıllardan beridir literatürde varlığı fark edilen ve bir yönetim uygulaması olarak da geniş kitleler üzerinde olumlu etkileri bulunan yalın yönetim uygulamaları, insan kaynakları yönetimi anlayışına bir destekçi olarak değerlendirilebilecektir. Yalın yönetim, işletmelerin yönetim anlayışlarını mümkün olduğunca sadeleştirmek sureti ile bu sadeleştirmeden işletmelerin hem finansal hem de işgücü yapısına tasarruf sağlamayı planlayan bir yaklaşımdır. Yalın yönetim felsefesi adına ilk ve en önemli adım, kurum içerisindeki yönetim algısının, mümkün olduğunca olumlu ve sorunsuz bir şekilde, süreçleri hızlıca tamamlamaya yönelik olarak atılmaktadır.

Hem yalın yönetim hem de insan kaynakları yönetimi, işletmelerin kontrolü açısından, farklı metotlarla aynı hedeflere odaklanmaktadırlar. Topluluğun çıkarlarına odaklı olarak geliştirilen bu yaklaşım ve uygulamalarda sürecin olumlu sonuçlandırılabilmesi adına tüm pozitivist yaklaşım ve uygulamalara yer verilmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin yönetim anlayışlarının, kurum içerisinde, daha geniş bir perspektiften ele alınmasına imkân tanırken, yalın yönetim ile birlikte yönetim uygulamalarının daha fazla sonuç odaklı ve daha fazla bütünleştirici bir kimlik etrafında toplandığı fark edilmektedir. Her iki uygulamanın da birbirlerini tamamlama adına yeterli potansiyelinin bulunduğu söylenebilecektir.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışmanın kapsamı ve amacının tanıtılmış olduğu giriş bölümüdür. İkinci bölümde yalın yönetim uygulamaları konusundan bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, yalın düşünce ve yalın yönetime, yalın yönetim uygulamalarının ortaya çıkışına, yalın yönetimin temel ilkelerine, yalın uygulama türlerine, yalın yönetim uygulama sürecine, geleneksel yönetim anlayışıyla yalın yönetim arasındaki farklılıklara ve yalın uygulama örneklerine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin tanımı, gelişimi, temel ilkeleri, hedefleri, fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine olan etkileri, yenilikçi bir uygulama olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile yalın yönetim ilişkisinden söz edilmiştir. Dördüncü bölüm çalışmanın metodolojisi ile ilintilidir. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve öneminden, araştırmanın değişkenleri, modeli ve hipotezlerinden, araştırmanın evreni ve örnekleminden, veri toplama araçlarından, verilerin analizinden ve araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde, demografik bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, değişkenler arası korelasyon analizi, regresyon analizleri ve farklılık analizlerinin bulguları yer almaktadır. Altıncı ve son bölüm ise, araştırma bulgularının değerlendirildiği ve ileride yapılabilecek çalışmalar için önerilerin yapılmış olduğu sonuç ve öneriler bölümüdür.

2. YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde, yalın düşünce ve yalın yönetime, yalın yönetim uygulamalarının ortaya çıkışına, yalın yönetimin temel ilkelerine, yalın uygulama türlerine, yalın yönetim uygulama sürecine, geleneksel yönetim anlayışıyla yalın yönetim arasındaki farklılıklara ve yalın uygulama örneklerine değinilmiştir.

2.1 YALIN DÜŞÜNCE VE YALIN YÖNETİM

İşletmelerin temel hedefleri, verimlilik ve performans düzeylerini bir üst seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle işletmeler, birçok farklı yöntemi uygulamakta ve kendileri için en uygun yöntemi benimsemeye çabalamaktadırlar. İşletmelerin yönetimlerinde bulunan bireylerin yaklaşımları birbirlerinden farklı olması vesile ile yönetim şekilleri de farklı olmaktadır, ancak tercih edilen her yönetim şekli için hedef, en iyisine erişebilmektir.

Yalın yönetim uygulamaları, işletmelerin başarılı ve nitelikli yönetim yapıları oluşturmaları açısından son yıllarda gelişen felsefi yaklaşımlardandır. Yalın yönetim düşüncesinin temelinde hatanın neredeyse sıfır düzeyine indirgendiği, israf unsurunun ortadan kaldırıldığı ve maliyetlerin yok denecek kadar az bir düzeye çekildiği uygulamaların geliştirilmesi yer almaktadır. Bununla birlikte yalın yönetim düşüncesi, yoğun hiyerarşik yönetim anlayışını dışarıda bırakmak sureti ile yata bir yapılanmayı ve buna istinaden de mümkün olduğunca şeffaf ve iletişime dayalı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Süreçlerin sonunda, yalın düşünce, sürecin içerisindeki ve dışında, süreçten etkilenen tüm kesimler için bir değer yaratmayı hedeflemektedir (Gök ve Arıcı 2016, s. 137).

Yalın yönetim anlayışının temelinde yer alan bakış açısı, yönetimin, felsefi anlamda yönetilen tüm unsurlara bir değer katması, onları geliştirmesi ve mümkün olduğunca da kaynakları, yönetim altındakilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak kullanmasıdır. Şeffaf ve herkes tarafından kabul edilebilen bir yönetim anlayışını ön plana çıkaran yalın düşünce, çıkar odaklı ve çok boyutlu hesaplamaların göz ardı edildiği ve böylelikle de faaliyetlerde,

doğrudan doğruya hedefe yönelik olarak hareket edildiği bir yönetim anlayışıdır. Yalın yönetim düşüncesi, örgütlenme yapısı içerisindeki tüm birimlere ve bireylere sirayet etmesi nedeni ile çok güçlü bir etkileme yönlendirme potansiyeline sahip olarak değerlendirilmektedir (Can ve Güneşlik 2013, ss. 3-4).

İşletmelerin genelinde hâkim olan ağır rekabet arzusu, yalın yönetim felsefesi ile değişime uğramıştır. Yalın düşüncenin temelinde, zamanında ve yeteri kadar bir üretim yapılmasının yanı sıra, eldeki insan gücünün ve psikolojik kapasitenin dahilinde bir üretim gerçekleştirilmesi fikri bulunmaktadır. Bu vesile ile işletmelerin, kapasitelerinin dışında, yoğun ve şartların ötesinde bir çalışma temposuna ihtiyaçları bulunmamaktadır. Yalın felsefe için yeterlilik ve şartların önceden belirlenmesi neticesinde sürecin içerisindeki tüm unsurların nitelikli bir şekilde sürecin parçası olması sağlanmaktadır (Çavmak 2018, ss. 56-57).

Yalın düşüncede ön plana çıkan husus, sadece yalın bir yönetim anlayışının benimsenmesi değil, yalın uygulamaların bir işletmenin içerisinde ve dışında bulunan tüm kesimlere sirayet ettirmektir. Yalın yönetim anlayışını benimsemiş olan bir işletme için ön plana çıkan husus, kesin olarak bu yönetim anlayışının çıktılarını işletmenin her kesimden müşterilerine bile etki ettirmektir. Yalın düşünce ile birlikte organizasyon yönetimleri, daha önceki süreçte, kendilerinde yer alan tüm uygulama alışkanlıklarını değişikliğe uğratmaktadırlar. Böylelikle, rekabet gibi bir unsur, sürekli olarak yöneticilerin ve çalışanların zihninde yer etmişken, yalın yönetim anlayışı ile sürecin dışında çıkarılmaktadır (Tikici, Aksoy ve Derin 2006, s. 22).

Yalın düşünce, arınmış bir düşünce mekanizması olarak değerlendirilebilecektir. Bireylerin eşit olarak değerlendirildiği, uygulamaların yoğunluğunun minimize edildiği, öncelikli olarak zamanın ziyan edilmediği ve bireyler arasındaki etkileşim ve iletişimin nitelikli ve yoğun olarak sürdürüldüğü bir yönetimi ve iletişimi öngörmektedir. Yalın düşüncede ayrıntılar önem arz etmekle birlikte öncelikli unsurlar değildir. Yalın düşünce için ayrıntılar, tam anlamıyla bir zaman kaybı ve israf olarak nitelendirilmektedir. Hayatın her alanında bu şekilde hareket edilmesi gerektiğini dile getiren yalın düşüncenin savunucuları ve çeşitli araştırmacılar, yalın düşüncesinin etki

alanının son derece geniş çaplı olduğunu dile getirmektedirler (Derin 2008, s. 17). Buna göre yalın düşünce, sadece iş dünyası ile sınırlanamayacak olan, geniş çaplı ve hayatında her alanında kendisine yer bulabilecek bir husus olarak nitelendirilebilecektir.

2.2 YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

Yalın yönetim uygulamalarının temelinde, üretim odaklı yaklaşımlar yer almaktadır. 1950’li yıllarda, Japonya’da, Toyota firması yetkililerinin, aynı tarihlerde ABD’de, Ford firmasının yönetim ve üretim anlayışında söz konusu olan yapıyı incelemesi sonrasında yalın yönetim anlayışının ortaya çıktığı söylenebilir. Japon yetkililer, büyük ölçüde katı hiyerarşi ve yoğun bir üretim anlayışını benimseyen bu Amerikan modelini eleştirmişlerdir. Eleştirilerin temelinde de bu tür bir yönetim anlayışının esnetilmesinin zorluğu ve yoğun çalışma ile birlikte üretim ve uzun vadede yönetim istikrarının garanti altına alınamaması yer almıştır (Aytaç 2009, s. 5).

1960’lı yıllar itibari ile Uzakdoğu’dan dünya geneline yayılan yalın yönetim anlayışı, Sanayi Devrimi itibari ile yerleşik ve kalıplaşmış durumdaki yönetim ve üretim tekniklerinin sadeleşmesine imkân sağlamıştır. Fakat o yıllardan itibaren fark yaratan unsur, yalın yönetim uygulamalarıyla birlikte işin standartlaşmasının sağlanması olmuştur. Buna göre işin/görevin, çalışanlara tebliği sürecinde net açıklamalar ile birlikte çalışanların kapasiteleri dahilinde onlardan beklenti içerisinde olunması, çalışanların yeterince desteklenmesi ve onların, kapasiteleri dahilinde teşvik edilmesi adına da önemli bir süreç yönetimi metodu olmuştur (Yalın Enstitü Derneği 2012, s. 7).

1980’li yıllarda, yoğun çalışma odaklı olarak gelişen şirket yapıları, dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde son derece revaçta olmuştur. Özellikle de yığın üretim gerçekleştiren birçok işletme için yoğun, karlılık odaklı ve makul bir çalışma sisteminden yoksun işletmeler asıl olarak çalışanların ihtiyaçları olan unsurları göz ardı etmişlerdir. Fakat yalın yönetim anlayışının parça parça etkilerinin görüldüğü Uzakdoğulu ve kısmen, Batılı şirketlerde, çalışanların süreç ile olan uyumluluklarının ciddi ölçekli bir önemi bulunmuştur ki bu uyum çalışanların ve sistemin, gücünün ve potansiyelinin yetmediği

işlerden ziyade, kendisinin yeterli olduğu işler üzerine odaklanması ile doğrudan ilintilidir (Ersoy 2007, s. 4).

Japonya merkezli olarak yalın yönetim felsefesinin ortaya çıktığı görülse de konunun dünya genelinde önem kazanması 1991 yılında Womack ve Jones tarafından yayınlanan “Dünyayı Değiştiren Makine” kitabı ile olmuştur. Bu kitapta, Toyota firmasının yalın yönetim anlayışını geniş hatlarıyla anlatan iki araştırmacı, özellikle Batılı ülkelerdeki kurumların yönetimi açısından, yalın yönetimin sistematik olarak işleyişini açıklamışlardır. Aynı zamanda eserde, yalın yönetim anlayışının, yine Batılı ülkelerde, uzun yıllardır var olan yönetim anlayışlarının yerini nasıl alacağı konusunda da detaylı bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu kitap, uzun yıllardır Japon firmalarının başarılarının dışı açıklandığı ilk eser olmuştur (Balci 2011, s. 40).

1990’lı yıllar itibarı ile Batılı ülkelerde, Henry Ford’un seri üretim mantalitesine uygun ve bilfiil devam eden üretim anlayışının yerini yalın yönetim odaklı uygulama ve üretim anlayışına bıraktığı gözlemlenmiştir. Söz konusu dönemde, yalın yönetim anlayışının genellemeye dayanan ve her bir faaliyet için yeni ve yeniden çalışmalar yürütülmesi ile maliyetleri arttıran yönetim anlayışlarına karşı çıkan yaklaşımı, önemli bir destek görmüştür. Yalın yönetim anlayışı, Fordist bakış açısına sahip kurumların yönetim, kazanç ve iletişim süreçlerini mümkün olduğunca basitleştirmesi ile ön plana çıkmıştır (Çilhoroz ve Arslan, 2018 s. 160).

Yalın yönetim konusunda önemli ve kavramın içeriğini genişleten nitelikte çalışmalar yürüten Peter Drucker, geleneksel yönetim anlayışındaki teknik ve prosedürel yapıların son derece zorlu olduğunu belirtmek sureti ile yalın yönetim anlayışının kapsayıcı, ancak son derece basit şekilde algılanabilen yapısına olumlu göndermelerde bulunmuştur. Drucker, bilginin verimli hale getirilmesine dayanan bir yönetim anlayışını benimsemiş olan yalın yönetim felsefesinin, teknolojinin son derece ağır basmış olduğu 2000’li yıllar için en uygun yönetim anlayışı olduğunu belirtmiştir (Aydın 2018, s. 12).

2.3 YALIN YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ

Yalın yönetim düşüncesi, belirli standartlar üzerinden işlemektedir ve bu yönetim anlayışını benimseyen taraflar için sürdürülebilir bir yönetim anlayışının ön plana çıkarılmasını hedeflemektedir. Temel olarak yalın yönetimin ilkeleri değer, değer akışı, sürekli iyileştirme, çekme ve mükemmelliktir.

Yalın yönetimde değer, kurumun niteliğinin her anlamda artırılması adına önem taşıyan bir husustur. Buna göre kurumlar, kendilerine, çalışanlarına, paydaşlarına ve müşterilerine, herhangi bir anlamda değer katmayan unsurları sürecin içerisine dahil etmemekte; değer konusunda kurumu, tüm unsurları ile birlikte geliştiren tüm uygulama ve faaliyetleri de benimsemektedirler. Bu vesile ile değer, yalın yönetim düşüncesinde, toplu olarak kurumları önemli ve nitelikli hale getirme konusunda etkili ve uzun vadede yararlı bir ilke olarak görmek mümkündür (Deran ve Beller 2014, s. 162).

Büyük ölçüde işletmeler ile müşterileri arasında geçen bir süre zarfını ifade etse de değer akışı, işletmelerin müşterilerine, manevi olarak nasıl şekilde yaklaştıklarını göstermektedir. Buna göre işletmeler, değer akışı süreci içerisinde, müşterileri olan kesimler ile iletişim kurarken, onlara sundukları ürün hizmet ve onlarla olan iletişim süreçlerinde, sürece ve müşterilerine değer katan unsurlar etrafında yönetim ve üretim anlayışlarını şekillendirirlerken, bu sürece zarar veren ya da değer katmayan unsurları elemektedirler. Bu noktada temel amaç, belirli bir değer akışı şablonu yaratmak sureti ile işletmenin kendi içerisindeki yönetim yapısının kimliğinin tüm kuruma yayılmasının sağlanması ve uzun vadede de bunun, müşteriler ile olan ilişkilerde bir ilk adım olarak kullanılmasıdır (Özçelik ve Ertürk 2010, s. 54).

Yalın yönetim anlayışında bir başka önemli ilke olarak değerlendirilebilecek olan sürekli iyileştirme, yönetim anlayışının yansıması olan her alanda, sürdürülebilir bir iyileştirme eğilimini ifade etmektedir. Buna göre yalın yönetim düşüncesinde, bir önceki süreçten ders almak sureti ile gelişen ve değişen bir uygulama sürecinden bahsedilmesi mümkündür. İsrafın her anlamda azaltılması düşüncesine dayalı olan sürekli iyileştirme yaklaşımında, temel olarak işletmenin uygulamalarının içerisinde, iyi olan ve olmayan

unsurlar birbirlerinden ayrılırken, iyi olanların (üretim, maliyet, stok, çeşitlilik, iletişim, koordinasyon vb.) sürekli olarak iyileştirilmesine çalışılmaktadır. Yalın yönetimde, nihai olarak mükemmele yakın bir noktaya erişilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle de problem çözmeye yönelik adımların ve çalışanların varlığı büyük önem taşımaktadır (İlkım ve Derin 2016, s. 490).

Hem üretim hem de yönetim anlamında, ortak bir ilke olarak değerlendirilebilecek olan çekme, genel olarak kurumun ihtiyacı olan hizmeti ya da üretimi ortaya koyması adına, gereklilik-gereksizlik ekseninde işleyen bir süreçtir. Özellikle üretim açısından ele alındığında, yalın yönetimde, gerekli olmayan hiçbir faaliyete izin verilmezken gerekli olan uygulamaların hemen hepsinin de sırasıyla ve zaman içerisinde ön plana çıkarılması söz konusudur. Bu yönetim ilkesinde önem arz eden husus, işletmenin hiçbir kaynağının, işletmenin herhangi bir anlamda ihtiyacı yokken ortaya çıkarılmaması ya da kullanılmamasıdır (Kılıç 2016, s. 23).

Mükemmellik ise yalın yönetimin temel felsefesinin en önemli yansımasıdır. Yalın yönetim anlayışının temelinde, mevcut kaynakları, eldeki zaman kısıtı dahilinde, gelecek odaklı olarak düşünmek suretiyle, en verimli kullanma düşüncesi yer almaktadır. Bu şekilde mükemmeliyetçi bir yapısının bulunduğu düşünülebilecek olan yalın yönetim anlayışında işletmelerin hatasız bir yönetim ve üretim anlayışı benimsemesinin bir alışkanlık haline gelmesi düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda, yönetim konusunun zamanın yönetimi açısından da büyük bir önem arz ettiği yalın yönetimde, zaman açısından da mükemmele yakın bir planlamanın önemine vurgu söz konusudur (İnel ve Yıldırım 2016, s. 244).

2.4 YALIN UYGULAMA TÜRLERİ

Bu kısımda yalın uygulama türleri olarak Kaizen, 5S, hızlı süreç geliştirme atölyeleri, değer akış haritalama ve yalın 6 Sigma türlerinden bahsedilmiştir.

2.4.1 Kaizen

İkinci Dünya Savaşı'ndan büyük kayıpla ayrılan Japonlar, sürecin sonra ermesi ile birlikte özellikle sanayide kalkınma adına yeni arayışlar içerisinde olmuşlardır. Amerikan kalite uzmanları Deming ve Juran'ın konferanslarıyla ön plana çıkan kalite hususunun kazandığı önem, Japonlar açısından da yeni bir ufuk açmıştır. Sürekli gelişim anlamını taşıyan kaizen metodu ya da felsefesi, zaman içerisinde Japon sanayisi başta olmak üzere ülkenin birçok farklı alanında, son derece yoğun bir sürdürülebilir kalite anlayışını hâkim kılmıştır (Albayrak 2018, s. 30).

Kaizen yaklaşımında, elde edilen sonuçlar birer yol haritası olmakla birlikte bireyler ve kurumlar için kalıcı ve vazgeçilmez birer unsur olarak değerlendirilmemektedirler. Sonuçların geçici etkiler bırakması telkin edilen kaizen felsefesinde önem arz eden konu, zaman içerisinde ne denli bir gelişim kaydedilebildiğidir. Öte yandan kaizen yaklaşımında, süreçlerin hızlı hızlı ilerlemesi değil, küçük adımlarla ve yavaş bir şekilde ilerlemesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, yönetim ve üretim süreçlerinde daha az hata yapılacağına inanılmaktadır (Bozdemir 2010, s. 126).

Değişime odaklanan Kaizen felsefesinde, hayatın tüm alanında küçük adımlarla sürekli iyileştirme amaçlanmaktadır. Bu iyileştirmeler evde, işte, özel yaşamda, kısaca her yerde gerçekleştirilebilmektedir. Söz konusu iyileştirme faaliyetinin işyerinde uygulanması amaçlanıyorsa üst yönetim dâhil olmak üzere hem yönetici hem işçinin katılımı sağlanmalıdır. Bu felsefede esas önemli olan, mevcut durumla yetinmeyip hep daha iyiye ulaşmayı amaçlamaktır. Çünkü mevcut durumla yetinmek Kaizen'in baş düşmanıdır. Üretim sürecinde ortaya çıkan maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir rol üstlenen Kaizen maliyetleme yönteminde, sonuçların iyileştirilebilmesi için süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü süreç uygun şartlara sahip değilse, beklenen sonuca ulaşmak da mümkün olmayacaktır. Sürece ilişkin dikkate alınması gereken disiplin, zamanı iyi kullanma, becerilerin geliştirilmesi, paylaşma ve etkin katılım, moral ve iletişim gibi kriterler üzerinde özellikle durulmalıdır (Öğünç ve Doğru 2017, s. 2).

2.4.2 5S

Japonya’da doğmuş bir yaklaşım olarak ele alınabilecek olan 5S uygulaması, kurumsal yapı içerisindeki faaliyetlerde verimliliği arttırmak sureti ile çalışanlara daha kullanılabilir ve daha yaşanabilir çalışma alanı yaratmayı hedeflemektedir. Gereksiz malzeme stokunun engellenmesinden çalışan verimliliğinin geliştirilmesine; nitelikli bir arşiv oluşturulmasından malzeme ve iş gücünden tasarruf edilmesine dek uzanan bir silsilede ortaya çıkan 5S uygulaması, aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır (Keleş, Gürsoy ve Çelik 2013, s. 52):

- i. *Ayıklama (Seiri)*: Sürecin ilk adımı olarak değerlendirilebilecek olan ayıklamada amaç, çalışanların ve işlerin ihtiyaç duymadıkları malzemenin ortadan kaldırılarak çalışma alanının ferahlatılmasını ifade etmektedir.
- ii. *Düzenleme (Seiton)*: Çalışanların ve işin ihtiyacı olan ve sık kullandığı unsurların kolay erişilebilir yerlerde konuşlandırılmasına odaklı olan düzenleme, çalışanların görevlerini yerine getirirken zamandan tasarruf etmeleri konusunda fayda sağlamaktadır.
- iii. *Temizleme (Seiso)*: Özellikle hijyen ve psikolojik sağlık açısından önem verilen temizleme, nezih ve ferah bir iş ortamında çalışılması adına çalışanların bulundukları alanların temizlenmesini hedeflemektedir.
- iv. *Süreklilik (Seiketsu)*: İşin başarılı olarak işleyen taraflarının sürekli olarak varlığını sürdürmesi ve bu vesile ile de çalışanların mantalitesine ve işin başarısına sürdürülebilirlik kazandırılması anlamını taşımaktadır.
- v. *Disiplin (Shitsuke)*: Farklı adımları içerisinde barındırmakla birlikte disiplin, çalışanların ilk eğitimlerinden işletmelerine bağlılıklarına dek uzanan bir yelpazedeki yönetim anlayışı ve davranışları kapsamaktadır.

Öte yandan 5S ile birlikte işletmelerin elde etmiş oldukları faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tekin vd. 2018, ss. 113-114):

- i. İş kazalarını gidermede ya da önlemede önemli bir görev ifa eder.
- ii. Hata ve olumsuzlukların kolayca görülebilmesini sağlar ve bu sayede daha verimli ve kaliteli çalışılmasına yardımcı olur.
- iii. Hatasız ürün üretmek için hatalar en aza iner.
- iv. Çalışanların motivasyonunu artırır, moralini yükseltir.
- v. Çalışanların kendilerine ve işyerlerine güvenlerini artırır.
- vi. İşyeri daha temiz, daha güvenli, daha iyi organize edilmiş ve daha keyifli hale gelir.
- vii. Çalışanlar arasındaki iletişimi artırır, düşünce sistemini değiştir ve katılımı sağlar.
- viii. Hem alandan tasarruf sağlayabilir hem de kira, elektrik vb. maliyetleri düşürür.
- ix. İşletmenin rekabet gücünü arttırmasına yardımcı olur.
- x. Gereksiz malzemeler elimine edildiği için sarf ve malzeme israfı en aza iner (Sıfır stok).
- xi. İş akışı daha düzgün ve sistematik olacağından katma değer üretmeyen faaliyetler azalır (Sıfır fazla süreç kaybı).
- xii. Aranan araç, malzeme ve dokümanların kolaylıkla ve hızlıca bulunmasını sağlar (Sıfır gereksiz hareket).

2.4.3 Hızlı Süreç Geliştirme Atölyeleri

İşletmeleri faaliyetleri esnasında, süreçlerin işleyişine dair bilgilerin hızlı ve nitelikli bir şekilde işlendiği, daha sonrasında da işletmenin yönetimi ile paylaşıldığı hızlı süreç geliştirme atölyeleri, işletmelerin en hızlı şekilde sistemlerini şekillendirmelerine imkân sağlayan uygulama olarak dikkati çekmektedir. Buna göre işletmeler Hızlı Süreç Geliştirme Atölyelerinden, derinlemesine bilgi edinmek sureti ile iş tasarımı ve üretim süreçlerine dair önemli bilgileri yığın halinde değil, işlerine yarayacak şekilde almakta, bu şekilde de asıl iyileştirilmesi gereken husus üzerine odaklanılmaktadır (Ilkım ve Derin 2016, s. 485).

2.4.4 Değer Akış Haritalama

Değer akışı haritaları, bir işletme dahilinde söz konusu olan büyük malzeme ve bilgi akışını ifade eden bir kavramdır. Bu yöntemde, üretim süreci için bir temel oluşturmakta ve değer akışının gelişimi açısından önemli bir destek sunmaktadır. Yöntem, temel olarak tasarım aşamasından, nihai kullanıcıya ulaşan haline dek uzanan sürecinin ürünün ve bilgi akışının içerisinde değer oluşturan ya da herhangi bir değeri bulunmayan faaliyet ve unsurların tespitini ifade etmektedir. Rother ve Shook (1999), yaptıkları çalışmalarında, değer akışı haritalandırma faaliyetini ayrıntılı olarak ilk kez tanıtmış ve yalın yönetim ile birlikte yalın üretim süreci için yeni bir kavram ortaya koymuşlardır (Bulut ve Altunay 2016, ss. 49-50).

Değer akışı haritaları yöntemi, israfı ortadan kaldırarak çalışma ve üretim etkililiğini arttırmayı hedeflemektedir. Öte yandan değer akışı haritalarının sağladığı avantajları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Adalı vd. 2017, s. 244):

- i. Üretim süreçleri bütün halinde değerlendirilmektedir.
- ii. İsrafa neden olan husus ve durumlar detaylı bir şekilde incelenebilmektedir.
- iii. Sürecin iyileştirilmesi adına, tüm paydaşların anlayabileceği türden bir dil ve yol haritası oluşturulur.
- iv. Söz konusu dil ve yol haritasının varlığı, anlaşmazlık ve çatışmaların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.
- v. Üretim süreçlerindeki bilgi akışı ve malzeme niteliği, sürecin en önemli unsuru haline gelmektedir.
- vi. Her yeni üretim sürecinde, yeni bir değerün üretim sürecinin içerisine eklemlenmesi sağlanmaktadır.

2.4.5 Yalın Altı Sigma

2000'li yıllar itibarı ile yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanan bir kavram olarak yalın altı sigma, kalitenin ortaya çıkışı açısından yeni bir bakış açısı olarak değerlendirilebileceği gibi, gelişimi de halen devam eden bir yaklaşımdır. Hataların

azaltılması konusundaki çabaları genel olarak ifade eden bir uygulama ve yaklaşım olan altı sigma, yalın altı sigma kavramsallaştırmasıyla birlikte yönetim ve üretim açısından şeffaf ve fazla olduğu gibi yönetim ve üretim süreçlerine fazladan yük getiren unsurları sürecin dışında bırakan bir uygulama bütünüdür. Yalın altı sigmada, yönetim ve üretim açısından sade olduğu kadar nitelikli ve sürdürülebilir faaliyetler arasında bir denge kurulması adına çaba söz konusudur (Özveri ve Çakır 2012, s. 20).

Yalın yönetim ve altı sigma uygulamaları, aslında temel olarak birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Buna göre Altı sigma anlayışında, hızlı hareket etmek herhangi bir şekilde kabul görmezken, kalite daha fazla ön plana çıkmaktadır. Yalın yönetim anlayışında ön plana çıkan husus ise sürecin akışının mümkün olduğunca süreci zarara uğratacak unsurlardan arındırılmasını öngörmektedir. Bu vesile ile iki kavram ve iki uygulama, işletmelerin uzun sürede, ancak başarı odaklı faaliyetler yürütmeleri adına güçlü bir zemin oluşturmaktadır (Doğan ve Demiral 2008, s. 356).

Yalın üretim ve Altı Sigma arasındaki sinerji eksikliği, her iki tarafta bulunan insanlar tarafından çekişme konusu haline getirilmiştir. Fakat dengeli bir açıdan bakan düşünce ise, her iki yönetim yaklaşımının uyumlu bir şekilde çalışarak proses değişkenliğini yok etmede kuvvetli bir yöntem olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerde tedarik sürecinden başlayarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına kadar olan süreçteki işleyişi değiştiren bir yaklaşım olan yalın altı sigma bu yönüyle aslında bir değişim felsefesi olarak da nitelendirilebilir. Kalite konusuna yoğunlaşan altı sigma yaklaşımının eksiğini, yalın yönetim kapatmaktadır. Bu nedenle Yalın düşünce ve altı sigma yaklaşımı birbirini destekler şekilde kullanıldığında iyi sonuçlar elde edilebilmektedir (Akgül 2019, s. 45).

2.5 YALIN YÖNETİM UYGULAMA SÜRECİ

Bu kısımda yalın yönetim uygulama sürecinden söz edilmiştir. Bu süreç; değer katmayan faaliyeti bulma, işleri standartlaştırma, problemlerin kök nedenlerinin proaktif analizi ve hatasızlaştırma safhalarından meydana gelmektedir.

2.5.1 Değer Katmayan Faaliyeti Bulma

İşletmelerin yürüttükleri birçok farklı faaliyet bulunmakla birlikte bu faaliyetlerin hemen hepsinin, işletmelerin beklentilerini tam olarak karşıladığını söylemek son derece zordur. Bu nedenle literatürde ve uygulamada, işletmelerin öncelikle müşterilerine, daha sonrasında da kendilerine herhangi bir değer katkısı olmayan tüm fiziki ve soyut unsurlar, değer katmayan faaliyetlerin birer parçası olarak değerlendirilmektedirler. Söz konusu faaliyetlerin tespiti, işletmelerin üzerindeki fazladan iş ve maliyet yükünü ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır (Yıldıztekin 2001, s. 190).

İşletmeler adına bir faaliyetin değer katmayan niteliğinin bulunup bulunmadığının anlaşılması adına üç önemli unsur bulunmaktadır (Deran ve Beller 2014, s. 164):

- i. Müşterinin, bir faaliyet ya da üretilen mamul için belirlenen ücreti ödemeye razı olup olmaması,
- ii. İşletmenin yürüttüğü faaliyetin bir ürün ya da hizmeti olumlu ya da olumsuz anlamda dönüştürmesi,
- iii. Yürütülen faaliyetin daha ilk aşamasında işletmenin attığı olumlu ya da olumsuz süreç yönetimi ve üretim adımları.

Sıralanan unsurlara bakıldığında, işletmelerin faaliyetlerinin niteliğinin değerlendirilmesi aşamasında, faaliyetlerin niteliğinin daha ilk adımları ile müşterilerin, nihai noktada bir faaliyete ya da faaliyetin ortaya çıkardığı mamule bakış açısının belirleyici olduğu görülmektedir. Değer katmayan faaliyetlerin tespiti ve ortadan kaldırılması, işletmelerin, yoğun rekabet ortamında, sürdürülebilir bir şekilde mücadele etmesi ve hayatta kalması adına son derece kritik bir adım olmaktadır. Küreselleşen iş dünyası içerisinde değer, işletmeler açısından kritik bir ilk adım olduğu kadar, aynı zamanda, geleceğin belirleyici konumundadır (Özen 2015, s. 207).

2.5.2 İşleri Standartlaştırma

Yalın yönetim algısı içerisinde önem arz eden hususlardan biri de niteliği iyi düzeyde olan ve mevcut şartlar içerisinde beklentileri karşılayan uygulamaların standart hale getirilmesi ve uzun süre boyunca kullanılmasıdır. Bu aşamada işletmeler, yaptıkları işleri ve çalışanlarının bu işlere olan alışkanlıklarını standart hale getirmek sureti ile belirli bir rutini, nitelikli bir faaliyet sürecine dönüştürmeye çalışmaktadırlar (Şeker 2019, s. 103).

Okur (1997), standart hale getirilmiş çalışmanın içerisinde üç önemli noktanın bulunduğunu dile getirmektedir (Yalçıntekin 2015, s. 54):

- i. *Takt Süresi*: Takt süresi, bir ürün ya da ürün toplamının ortaya çıkması adına harcanan zamanı ifade etmektedir. Takt Süresi, dakika bazında toplam günlük çalışma süresinin günlük toplam üretime bölünmesi ile hesaplanmaktadır.
- ii. *Günlük Toplam Çalışma Süresi*: Takt süresi temelinde hesaplanan günlük çalışma süreci, bir ürünün ya da bir ürün toplamının ne miktarda üretildiğinin hesaplanmasıyla birlikte bir çalışandan, zaman bazında ne denli performans alındığının hesaplanmasını da sağlamaktadır.
- iii. *Standart Süreç İçi Stok*: Standardize çalışma için gerekli olan son öge de standart süreç içi stoktur. Bu, alt süreçlerin içinde ya da bunların aralarında kullanılmak için her zaman el altında olması gereken asgari ürün adedidir.

2.5.3 Problemlerin Kök Nedenlerinin Proaktif Analizi

Bir adım sonrası için son derece kritik hamlelerin ön plana çıkarıldığı yalın yönetim anlayışında, problemlerin nedenlerinin çok boyutlu olarak araştırılması ve buna istinaden de üretilecek çözümlerin, mümkün olduğunca kalıcı olmasına çalışılması gerekmektedir. Bu noktada, problemlerin altında bulunan nedenlerin, proaktif olarak analizi, sonuca yönelik adımların daha rasyonel olmasını ve efektif olmasını sağlayacaktır. Problemlerin kök nedenlerinin proaktif analizi açısından önem arz eden hususlar aşağıdaki gibidir (İlkım ve Derin 2016, s. 489):

- i. Çalışanlar, bir sorun tespit ettiklerinde, onu bildirmekten ziyade çözmeye teşvik edilmektedirler.
- ii. Çalışanlar, bir sorun tespit ettiklerinde ve bildirmek durumunda kaldıklarında, bundan dolayı eleştirilmeleri ya da cezalandırılmaları adına bir aksiyon alınmaması önemlidir.
- iii. Problemlerin altında bulunan sorunların çözümü açısından yeterli bir zaman ayrılması gerekmektedir.
- iv. Daha önceki süreçte de ortaya çıkmış, mevcut süreçte tekrar eden ve çeşitli açılardan israfa neden olan sorunların köklü olarak çözümü için işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.5.4 Hatasızlaştırma

Poka-Yoke olarak da anılan ve mümkün olduğunca hatasız bir üretim ve gelişim hedefi ile hareket edilmesine olanak tanıyan hatasızlaştırma, yönetim anlamında olduğu kadar çalışanlar nezdinde de hataların en alt düzeye indirilmesi adına koordineli, iletişim odaklı ve dikkatli bir şekilde hareket edilmesine imkân vermektedir. Dünyanın birçok ülkesinde ve işletmesinde, yönetim anlayışının gelişimi ve üretim niteliğinin artışı adına daha yoğun çalışma ön plana çıkarılan bir faaliyetken, Japonlar açısından başarının her alanda mümkün olması için hataların ortadan kaldırılabilmesi ve bu süreçte adım adım hareket edilmesi en önemli davranış olarak benimsenmiştir (Bay ve Çiçek 2007, s. 54). Hatasızlaştırmanın temel prensipleri şu şekildedir (Tekin ve Arslandere 2017, ss. 343-344):

- i. Kaliteyi süreçlere yerleştirmek,
- ii. Yanlışlıkla yapılan hataları elimine etmek,
- iii. Doğruyu yapmaya hemen başlamak,
- iv. Mazeret ile doğru uygulamanın yerini değiştirmek,
- v. %40'lık başarıyı tolere etmek,
- vi. Hatalar ve kusurlardan dolayı toplu olarak çaba sarf etmek,
- vii. Toplu olarak düşünmek ve uygulamak,
- viii. 5 kez 'neden' 1 kez 'nasıl' sorusunu sorarak doğruları bulmak.

2.6 GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE YALIN YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE YALIN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Geleneksel yönetim anlayışı, geleneksel üretim anlayışına paralel olarak ortaya çıkmakla birlikte zaman içerisinde işletmelerin artık sorgulamak durumunda kaldığı konulardan biri olmaktadır. Çünkü bu sorgulamak, özellikle geleneksel yönetim anlayışının yarattığı maliyet ve psikolojik yük ile birlikte işletmelerin büyük zorluklar yaşamaları ve bu zorlukların, zaman içerisinde, altından kalkılamaz hale gelmiş olmasıdır. Öte yandan geleneksel yönetim-geleneksel üretim anlayışı ekseninde değerlendirildiğinde, bu yönetim ve üretim anlayışının, işletmeler açısından, zamanın doğru şekilde değerlendirilmesi adına çeşitli engeller yaratmaktadır. Yalın yönetim ve yalın üretim anlayışı, eş zamanlı olarak geleneksel anlayışın bir karşıtı olarak ön plana çıkmış ve değer kazanmıştır (Gündoğan, Gündoğan ve Ünker 2010, s. 6).

Genel olarak ele alındığında, geleneksel yönetim anlayışı ile yalın yönetim anlayışı arasındaki farklılıkları aşağıdaki unsurlar dahilinde ele almak mümkündür (Derin 2008, s. 23; Gündoğan, Gündoğan ve Ünker 2010, ss. 6-7):

- i. Tahmin odaklı ve tecrübelerle dayanan yönetim anlayışı gelenekselci bir görüşü ortaya koyarken yalın yönetimde, o an olması gereken ve doğru olması gereken uygulamalar kabul görmektedir.
- ii. Geleneksel yönetimde haftalık ve aylık, hatta yıllık olarak bağlayıcı bir programlama söz konusu iken yalın yönetim anlayışında, daha kısa vadeli düzenlemeler ile sürecin getirileri detaylı bir şekilde incelenmektedir.
- iii. Geleneksel yönetim, bir görev için birçok kişiyi ya da bir göreve tek bir kişiyi verirken, yalın yönetimde tek bir kişinin, fonksiyonel olarak hareket etmesi ve birden fazla görevi yerine getirmesi beklenmektedir.
- iv. Çalışanlarla iletişim ve etkileşim açısından geleneksel yönetim daha kısıtlı bir çerçevede hareket etmektedir; yalın yönetimin temel hedefi ise sürdürülebilir bir iletişim dahilinde çalışanların kendi aralarındaki ve kurumla olan iletişiminin güçlendirilmesidir.

- v. Çalışma programlarının sabitliği geleneksel yönetim anlayışında bir sorun teşkil ederken yalın yönetim anlayışı içerisinde, faaliyetlerin esnek bir şekilde gerçekleştirilmesi beklenmektedir.
- vi. Geleneksel yönetim, maliyetlerin yükselişi konusunda kendi inisiyatifi kullanma yetkisinden mahrumdur; yalın yönetim anlayışında ise gerçekleştirilen tüm faaliyetler, bir sonraki aşamada maliyetleri azaltmak üzerine odaklanmaktadır.

Yalın yönetimin geleneksel yönetim karşısındaki avantajlarına bakıldığında, yalın yönetimin son derece rasyonel bir yaklaşım olduğunu düşünmek mümkündür. Yalın yönetimin uygulamalarının, ticari anlamda ve geleneksel yönetime karşı avantajlarının en iyi anlaşıldığı alan hizmet sektörüdür. Bu sektör içerisindeki uygulamalar, yalın yönetimin süreci, geniş perspektifte nasıl nitelikli bir şekilde değerlendirdiğini göstermektedir.

Ohno'nun, yedi israf kaynağı düşüncesi temelinde ve sağlık sektörü özelinde, yalın yönetim uygulamalarına dair örnek çalışmasında dikkati çeken hususlar şunlardır (Çilhoroz ve Arslan 2018, ss. 171-172):

- i. *Aşırı üretim*: Hastalardan gereksiz testler istemek,
- ii. *Zaman kaybı*: Hastaların, kendilerine dair alacakları bilgiler ile tedavilerine dair faaliyetler için haddinden fazla beklemleri,
- iii. *Dolaşım*: Hastaların, kendilerine dair bilgi ve belgelere erişmek adına, sürekli olarak bir noktadan diğerine gitmek zorunda kalması ve süreç içerisindeki iletişimsizlik,
- iv. *Gereksiz işlem*: Hem çalışanlar hem de hastalar için sürecin iyileştirilmesine katkısı olmayan işlemlerin devamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- v. *Kusur*: Hastaların ihtiyacı olan ya da sağlık kurumu içerisinde gereken işlemlerde basit gözükse, ancak sonuçları yıkıcı olabilen hataların yapılması.

Ohno, bu tür bir sorun setinin, yalın yönetim anlayışının olmadığı kurumsal yapılar dahilinde nelere mal olabileceğine değinmektedir. O'nun yaklaşımına göre kurumsal

yönetimden başlamak üzere yönetim alt kademelerine dek inen yapı, yalın yönetimin ortaya koyabileceği olumlu tabloya da engel teşkil etmektedir. Öte yandan Smith (2004), konuyu yine hizmet sektörü içerisinde, bankadaki uygulamaları ön plana çıkarmaya çalışmıştır. Buna göre Smith, yalın yönetimin en fazla hassasiyet içerdiği alanlardan biri olarak bankacılık sektöründe, müşteriler ile olan ilişkilerde iki konunun büyük önem arz ettiğine işaret etmektedir. Bunlardan ilki müşterilerin, sordukları sorular ya da geniş ölçekli bilgi almak adına beklentilerinin bulunduğu konuların geç cevaplanmasıdır. Bu şekilde işletmeler, kendilerinin aslında hiç istemedikleri zaman kaybı ve herkesin çıkarlarına odaklı olarak tasarlanan çalışma prensibinin dışına çıkmaktadır. Diğer bir konu, bankacılık gibi kritik bir alanda, yaşanan hizmet sorunlarının ve bilhassa güvenlik hatalarının, geçen zaman içerisinde, doğru analiz edilememesi ve bu vesile ile ortaya çıkan sürdürülebilir hata durumu, işletmeler açısından, yalın yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması adına bilincini ortadan kaldırmaktadır (Güneşlik 2012, s. 10).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı, gelişimi, temel ilkeleri, hedefleri, fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine olan etkileri, yenilikçi bir uygulama olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile yalın yönetim ilişkisinden söz edilmiştir.

3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İşletmelerin iç yapılarını yönetme konusundaki bilinçleri uzun yıllardan beri var olsa da bu bilincin gerçek anlamda uygulamaya konması yakın zaman zarfı içerisinde gerçekleşmiş ve buna göre de işletmeler yönetim şekillerinden çalışanlarıyla olan ilişkilerine kadar uzanan bir silsilede sistemlerini gözden geçirmek ve düzenlemek durumunda kalmışlardır. Bu noktada belki de en önemli olan konu, işletmelerin mutlak olarak çalışanlarıyla olan ilişkilerinde ve onlardan verim almak adına gösterdikleri mücadeledeki tutarlılıktır. Çünkü geçen zaman içerisinde çalışanların bağlı bulundukları işletmeleri için olan önemi giderek daha da artmıştır.

Bu durumun toparlanması ve düzenlenmesi konusunda belki de en önemli adım insan kaynakları mekanizmasının kurulmasıdır. Her ne kadar sadece bir departman olarak görülse de insan kaynakları aslında işletmeler açısından çok sayıda eylemin gerçekleştirilmesin yardımcı olmaktadır. Buna göre insan kaynakları, çalışanları birer üretici mekanizma olarak görmekten ziyade onların işletme için en önemli unsurların başında geldiğini ve bu vesile ile de onların verimlilik ve performansını yükseltmeye çalışan birim olarak görülmektedir (Filizöz 2003, s. 162).

İnsan kaynakları çalışanları bu denli ön plana çıkarırken aynı zamanda işletme yönetimleri için de ayrı, farklı ve son derece önemli bir görevi de yerine getirmek adına işletme yapısı içerisinde konuşlanmaktadır. Buna göre insan kaynakları, işletmelerin belirlenen stratejik planlarının uygulanması ve başarıya ulaşması adına verilen mücadelede, aynı zamanda çalışanların da çıkarlarının gözetilerek onların beklentilerinin

karşılanması konusunda köprü görevi gören, sistematik bir işletme unsurudur (Bingöl 2006, s. 6).

Bunun da ötesinde insan kaynakları yönetimi, çalışanlardan verim alma konusunda çeşitli faaliyetleri yöneten ve yönlendiren bir mekanizma olmanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanların işletmeye fazlasıyla yarar sağlayabilmeleri adına onların gelişimi üzerine de odaklanan ve buna göre bir strateji belirleyen bir mekanizmadır (Dolgun 2007, s. 2). Bir başka deyişle insan kaynakları, bir yönetim sistemi olmakla birlikte çalışanların ve genel olarak işletmenin parçalarının tümünün başarılı bir şekilde motive edilmesi hususunda da önemli bir görev üstlenmektedir.

Geçmiş yıllarda insan kaynakları, büyük ölçüde işletmenin çalışanları ile ilgili olan rutin işlemlerinin gerçekleştirildiği ve buna istinaden de sınırlı bir çalışma alanının bulunduğu bir departman olarak görülmüştür. Fakat geçen zaman içerisinde, insan kaynakları departmanının insan kaynakları yönetimi anlayışına terfi etmesi ile birlikte bu durumun değiştiği gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerinin gerçeğe dönüştürülmesi ve işletmenin insan kaynağının, buna paralel olarak da sahip olduğu niteliklerinin en verimli şekilde kullanımını hedefleyen faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Tunçer 2012, s. 5).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin genel yönetim anlayışındaki bir değişim ve dönüşümün ifadesidir. İnsan kaynakları yönetimi ile birlikte işletmelerin çok daha fazla teknolojiyle, bilimsel gelişmelerle ve insana yatırım yapılacak şekilde sürecin ele alınmasını öngörmektedir. Özellikle de insan kaynakları yönetimi, fonksiyonlarının çok fazla gelişim göstermediğine dair eleştiriler ile karşı karşıya kalmışsa da işletmelerin en önemli unsuru olan işgücü ile yönetim arasındaki iletişimin ve etkileşimin daha etkili olarak gerçekleştirilmesi konusunda son derece önemli bir unsurdur (Güler 2006, ss. 17-18).

1980’li yıllardan sonra hem kavram hem de uygulama açısından önem kazanan insan kaynakları yönetimi, özellikle Japonya merkezli bir şekilde ortaya çıkmış, daha sonrasında ise ABD’de büyük bir ilgi görmüştür. İki ülkenin uygulamaları farklı gibi olsa

da temel felsefe aynı olarak değerlendirilebilecektir. Buna göre insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda, işgücünün verimli, etkili ve sürdürülebilir şekilde nitelikli bir şekilde kullanılmasına odaklı bir uygulama olarak ele alınmaktadır (Sayılar 2005, ss. 150-151). Bir başka deyişle insan kaynakları yönetimi, temele, belki de ilk kez insanı, daha doğrusu insanın ana unsur olduğu işgücünü alan bir felsefe ile hareket etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin sadece istihdam fonksiyonunu gerçekleştiren bir uygulama olmanın ötesine geçmektedir. Bu yönetim anlayışında, çalışanların istihdamından, bir işletme içerisinde bulundukları süre zarfı içerisindeki tüm süreçlerin nitelikli ve detaylı bir şekilde ele alınması durumu söz konusudur. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi ile birlikte işletmeler, çalışanlarının sadece işgücünden yararlanan değil, bunun ötesinde, onların sosyal anlamdaki durumlarını da önemseyen bir yapıyı benimsemeye başlamıştır (Calp 2016, s. 540). Buradan anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi, işletmelerin, çalışanları ile ilgili olarak sürdürmüş oldukları iletişim ve etkileşim süreçlerini çok boyutlu ele almalarına yardımcı olmaktadır.

Öte yandan insan kaynakları yönetimi, çalışanların sadece istihdamı ve varlığıyla ilintili olarak görev alan bir departman olmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda, çalışanların her anlamdaki gelişimi konusunda da önemli fonksiyonları bulunan bir uygulamalar bütünüdür. Buna göre süreç içerisinde çalışanlar, bir işletme içerisinde istihdam edilmeleri ile başlayan süreçte hem kendileri hem işletmeleri hem de gelecekleri adına gelişmek durumundadırlar ve bu gelişmenin yaşanması adına en büyük sorumluluk insan kaynakları yönetiminin elinde olmaktadır (Muradova 2009, s. 77).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeler açısından artık bir politika üreten birim ve yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir. Buna göre söz konusu sistem, çalışanların istihdamı ile başlayan süreç ve ilerisinde, işletmelerin çıkarlarına uygun olabilecek türden tüm uygulamaların keşfi ve bu şekilde süreçlerin geliştirilmesi adına tüm sorumlulukları almaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, işletmelerin bu konulardaki yerleşik düzen ve stratejilerinin oluşturulması konusunda da geniş ölçekli bir yetki ve karar alma hakkına sahip uygulamalardan oluşan sistem olarak görülebilecektir (Yarımkaya 2011, s. 8).

Buradan, insan kaynakları yönetiminin artık kendi başına karar alma şansına sahip bir şekilde hareket ettiğini görmek ve buna istinaden de kendi sorumluluk alanının genişlediğini fark etmek mümkün olmaktadır.

3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları, her ne kadar yeni bir kavram, departman ve yönetim sistemi olarak görülse de aslında geçmiş yılların önemli hususlarından biri olmaktadır. İlk kez 1817 yılında ekonomist Springer tarafından, net bir şekilde olmasa da dile getirilen insan kaynakları, bir örgüt içerisindeki insan ilişkileri ile çalışan-yönetim ilişkilerini de kapsayan bir şekilde ele alınmıştır. Sanayi Devrimi'nin yaratmış olduğu finansal ortam aynı zamanda bilimsel gelişmeleri de tetiklerken, 1880 yılında Taylor'ın konuyu çalışan bireyler bazında ele almasıyla birlikte insan kaynaklarının, örgütlerin yönetim anlayışı içerisindeki yerinin de kısmen değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir (Fındıkcı 2018, ss. 6-7).

İnsan kaynakları ile ilgili en önemli gelişme, 1970'li yıllara kadar personel yönetimi olarak algılanan, kısıtlı ve etkisi belirli alanı kapsayan yönetim anlayışının zaman içerisinde değişim yaşamasıdır. Mevcut süreçteki insan kaynakları yönetiminin belki de ilk adımları olarak değerlendirilebilecek olan personel yönetimi çalışanlarla örgüt yönetimi arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine ve iş birliği içerisinde çalışılmasına yönelik bir çabanın oluştuğunu görmek mümkündür. Personel yönetiminde, mevcut süreçteki haline benzer olmasa da çalışanların değerlendirmelerinin ön plana çıkarıldığı birçok husus göz önünde bulundurulmuştur. Personel yönetiminin çalışanları değerlendiren uygulamaları, insan kaynaklarının modern haline erişilmesi konusundaki en önemli konulardan biri olmaktadır (Keser 2002, s. 43).

Personel yönetiminin dönüşümünde de küresel anlamda iş dünyasının ve yönetim sistemlerinin birbirlerine benzer hale gelmelerinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların dünya genelindeki dolaşımı ile birlikte tam anlamıyla bir küreselleşme yaşanmasa bile yönetim anlayışlarının küresel bir kimlik kazanmaya başladıklarını belirtmek mümkün olmaktadır. Bu şekilde, personel yönetimi açısından

giderek daha anlamlı hale gelen ve kabul edilebilir bir rolün örgütler içerisinde oluşmaya başladığı anlaşılmaktadır (Yavan 2012, ss. 1-2). Genel olarak personel yönetimi sıradan bir örgüt fonksiyonu olarak değerlendirse de aslında uygulama açısından, kendisini zaman içerisinde, belirli oranda geliştirdiği anlaşılmaktadır.

1980’li yılların sonuna dek, personel yönetimi kavramının literatürde; uygulamalarının da örgütler içerisinde varlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Fakat 1990’lı yıllar itibari ile dünya genelinde, küreselleşme kavramının son derece yerleşik bir hal alması ile birlikte örgütlerin yönetim anlayışlarının da küresel bir dönüşüm yaşadığı görülmektedir. Öncelikle insan kaynakları, daha sonrasında da insan kaynakları yönetimine evrilen yönetim anlayışı, merkezinde, gerçekten çalışan bireylerin yer aldığı ve onların görüşlerinin önemsendiği bir kimlik kazanmıştır. Bu değişen yapının içerisinde insan kaynaklarını önemli kılan husus, sistemin yönetimine dair bir stratejisinin bulunmasıdır (Ünnü ve Keçecioğlu 2009, s. 1172).

Küresel bir iş dünyasının ortaya çıkması, insan kaynaklarının dönüşümü açısından da kritik bir durumu ifade etmektedir. Uluslararası alanda, örgüt yönetimi açısından başarı kazanmış ve örnek teşkil eden tüm uygulamalar, dünyanın farklı yerlerindeki işletmeler tarafından dikkatle takip edilmiş ve önemsenmiştir. Bu uygulamalar arasında, insan kaynaklarına dair uygulamaların ve bu uygulamaların kazanmış olduğu yönetim başarısının da büyük bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle de işletmelerin nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunda varılan kanaatler ve değerlendirmeler, işletmeler açısından, insan kaynakları unsurlarının nitelikli bir şekilde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte personel yönetimi algısının ötesinde bir uygulamalar bütünü dikkat çektiği anlaşılmaktadır (Filizöz 2003, s. 166).

1990’lı yılların sonu itibari ile de artık insan kaynakları yönetimi ve hatta 2000’li yılların başında, insan kaynakları yönetimi kavramının yanı sıra stratejik insan kaynakları kavramının ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bireyin, teknolojinin ve kültürel dönüşümlerin ön plana çıkarıldığı bu dönemde, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş yapılmasının yanı sıra konunun stratejik bir boyut kazandığını görmek de mümkündür. Özellikle teknolojinin süreç içerisindeki varlığı birçok açıdan önem

kazanmaktadır ve işletmelerin yönetim anlayışlarının köklü dönüşümünde önemli bir yer tutmaktadır. Mevcut süreçte, stratejik insan kaynakları yönetimi, bu unsuru, birey ile birlikte değerlendirme ve uygulamalarının temeline yerleştirmektedir (Doğan 2011, s. 52).

3.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Bu kısımda insan kaynakları yönetiminin verimlilik, insan saygı, eşitlik, açıklık ve gizlilik ilkelerine değinilmiştir.

3.3.1 Verimlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin temel olarak değerlendirmelerinde işgücü, örgütün belki de üzerine en fazla odaklanması gereken konudur. İşgücünün varlığı ve kullanımı açısından da verimlilik ön plana çıkan bir husustur. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi, çalışanların fiziksel ve zihinsel anlamda, en verimli şekilde çalışmaları adına gereken şartları oluşturma konusunda bir sorumluluğu bulunmaktadır. İnsan kaynakları, eldeki işgücünden en yüksek faydayı sağlamak adına, verimliliğe yardımcı olacak standartları belirlemek ve uygulamak ile yükümlüdür (Sabuncuoğlu 2012, s. 20; Çetin ve Özcan 2013, s. 4).

3.3.2 İnsana Saygı İlkesi

İnsan kaynaklarının temel görevi olarak çalışanların, birer insan olarak haklarının ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması, insana saygı unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Buna göre örgüt içerisindeki her bir çalışan, öncelikle birer insan olarak değerlendirilmeli ve haklarının teslimi konusunda, mümkün olduğunca ısrarcı bir şekilde insan haklarına odaklı bir değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Çalışanların, işletmeler için sadece birer işgören niteliğinde değerlendirilmemesi gerekmektedir. Entelektüel anlamda işletmelerine karşı sorumluluklarını yerine getiren ve katkı sağlayan tüm bireyler, insan kaynakları yönetimi nezdinde, değerli birer işletme unsuru olduğu kadar birer insan olarak da değerlendirilmek durumundadır (Mercin 2005, s. 131).

3.3.3 Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin bünyesinde bulunan tüm çalışanları, sahip oldukları özellik ve nitelik her ne olursa olsun, mutlak bir şekilde, eşit olarak değerlendirmek durumundadır. Çalışan bireylerin cinsiyeti, yaşı, dini, dili, ırkı, eğitim düzeyi vb. demografik niteliklerinin hemen hepsi, bir bireyin diğerinden farklı olarak ele alınması konusunda öncül değerlendirme ölçütü olmamalıdır. Özellikle de çalışan seçimi hususunda, insan kaynakları yönetiminden temel olarak beklenen, adaylar arasında, herhangi bir ayırım gözetmeden, işletmelerin beklentilerine uygun nitelikleri dahilinde, eşit bir değerlendirme ile seçim yapmalarıdır (Argon ve Aktuna 2004, s. 70; Mercin 2005, s. 131; Sabuncuoğlu 2012, s. 21). Bu noktada belirtilmesi gerekmektedir ki çalışanların işe dair belirli nitelikleri ile aldıkları eğitimlerin içeriklerine dair belirli unsurlar, seçim konusunda bir farklılık yaratabilecektir; ancak bu durumun temelinde de hakkaniyetli bir seçim anlayışının bulunması gerekmektedir.

3.3.4 Açıklık İlkesi

İşletmelerin yönetimi için geçerli olduğu kadar insan kaynakları yönetiminin niteliği açısından da önemli olan açıklık ilkesi, işletmelerin uygulamaları ve değerlendirmeleri açısından, çalışanlarına karşı net ve derinlemesine beyanda bulunulmasını ifade etmektedir. Özellikle de işletmelerin hedeflerinin net ve açık bir şekilde çalışanlara ifade edilmesi hususu, açıklık ilkesinin önem arz eden hususlarından biridir. Buna göre işletmeler, insan kaynakları aracılığıyla çalışanlara görevleri, gelecekte gerçekleştirilecek olan uygulamalar ve planlanan çalışmalar hakkında açık bir bilgilendirmede bulunmak durumundadır (Mercin 2005, s. 131; Sabuncuoğlu 2012, s. 22).

3.3.5 Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi, açıklık ilkesi ile birlikte örgütün üyelerini, birçok konuya dair net bir biçimde bilgilendirmek ile yükümlü olduğu kadar, örgüte dair bazı bilgilerin gizliliğinin korunması konusunda da sorumluluklara sahiptir. Bu bilgilerin gizliliği, kurum çıkarlarının gözetilmesine yönelik olduğu süre zarfında örgüt üyelerinin bu

konuda herhangi bir bilgi edinmelerine gerek görülmemekte, bu şekilde de örgütün tüm faaliyetlerinin içeriğinin yine örgütün kendi sınırları içerisinde kalması adına bir koruma mekanizması oluşturulmaktadır (Sabuncuoğlu 2012, s. 21; Çetin ve Özcan 2013, s. 4). Bir başka deyişle gizlilik ilkesi, kurumsal çıkarları korumak ve çalışanlara daha nitelikli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanması adına dayanak olmaktadır.

3.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HEDEFLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, temel olarak bir örgütün ya da bir işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, gereken planlamaların yapılması ve tüm bunların pratiğe aktarılması konusunda önemli etkisi olan bir faaliyet mekanizmasıdır. Özellikle de kurumun içerisinde yer alan tüm yöneticiler ve sorumlular, insan kaynakları yönetimi ile birlikte örgütün ve işletmenin gelecek odaklı tüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda sorumluluk almaya çabalamaktadırlar (Cingöz ve Akdoğan 2013, s. 92).

Başka bir açıdan ele alındığı süre zarfında, insan kaynakları yönetiminin hedefleri dahilinde, aslında en fazla ön plana çıkarılması gereken husus, insan ögesinin güçlü bir şekilde ön plana çıkarılması ve onların nitelikli bir şekilde uygulamalarından faydalanılması gerekmektedir. Bu şekilde, insan kaynakları yönetimi, asıl önem vermesi beklenen unsur olan insandan en yüksek verimliliği elde etmeyi başarabilecektir ve insanın örgüte olan katkılarının daha nitelikli hale gelmesi mümkün olabilecektir (Pekküçükşen 2018, s. 499).

Barutçugil, insan kaynakları yönetiminin hedeflerinin çok fazla unsuru içerdiğini belirtmiş, ancak sürecin içerisinde önem arz eden hususları, aşağıdaki unsurlarla ele almıştır (Barutçugil 2016, ss. 37-38):

- i. Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde etmek.
- ii. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.
- iii. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltmek.

- iv. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanmak.
- v. İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanmak.
- vi. İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak.
- vii. Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek.
- viii. İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak.
- ix. Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek.
- x. Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.
- xi. Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde etmek.
- xii. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanmak ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.
- xiii. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansını yükseltmek.
- xiv. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerini sağlamak.
- xv. İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.

Sıralanan uygulamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin bilindik faaliyetlerinin birer hedef olarak değerlendirildiği görülmüş olsa da aslında bu uygulamaların hepsi, geçmiş yıllardakinden daha fazla şekilde çalışanları merkeze almaktadır. Bu şekilde, insan kaynakları yönetiminin, büyük ölçüde insan, daha doğrusu çalışan odaklı olarak hareket ettiğini söylemek mümkün olmamaktadır.

3.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin sadece çalışanları ile ilgili hususları içerisinde barındıran bir yapı olmamaktadır; bunun ötesinde, işletmelerin birçok farklı

uygulamasının şartlarının iyileştirilmesine imkân sağlayan bir yapıya sahiptir. İşletmelerin hemen hepsinde, birbirinden farklı demografik özelliğe sahip çalışanlar bulunmaktadır. Söz konusu çalışanlar işletmeler açısından yönetimi ve düzeni şart olduğu kadar etkin bir şekilde sisteme katılımları da zorunlu olan bireylerdir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, çalışanlar başta olmak üzere, işletme içerisindeki birçok unsurdan nitelikli bir şekilde faydalanılmasına odaklanmaktadır (Erdem 2004, s. 38).

Genel olarak ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonu olarak görülebilecek olan konu başlıklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kaya ve Taş 2015, ss. 25-26; Ardıç ve Özdemir 2017, ss. 6-7; Göktaş ve Baysal 2018, s. 1414):

- i. *İnsan kaynakları planlanması*: İşletmelerin insan konusundaki beklentilerinin tam olarak belirlenmesi ve buna göre bir yol haritası belirlenmesidir.
- ii. *İş analizi*: İşletmelerin sahip oldukları iş tanımlarının, gelecekte, bu işler için bulunacak olan çalışanlara göre yapılmasıdır.
- iii. *İnsan kaynağını bulma*: İşletmelerin ihtiyaçlarına uygun çalışan adaylarının bulunması adına ilk adımdır.
- iv. *İnsan kaynağının seçimi*: İşletmelerin beklentilerine ve çıkarlarına uygun olarak çalışan adaylarının seçimidir.
- v. *İnsan kaynağının işe alıştırılması ve eğitimi*: İşe, işletmeye ve genel olarak sorumluluklara dair çalışanların eğitimi sürecidir ve gelecek adına önem taşıyan bir yapısı bulunmaktadır.
- vi. *Performans değerlendirme*: İş süreçleri içerisinde çalışanların performanslarının dönemsel olarak belirli kriterlere göre değerlendirilmesidir.
- vii. *Ücretlendirme yönetimi*: Çalışanların aldıkları ve almaları gereken ücretlerin, çeşitli kriterlere bağlı olarak değerlendirilmesi ve çalışanlara bir hak olarak verilmesidir.

Yukarıdaki fonksiyonlar, birer silsile halinde, aşamalar olarak ele alındığı süre zarfında, insan kaynakları yönetiminin, işletmeler açısından aslında nasıl bir detaylandırma ile görevlerini şekillendirdiği anlaşılmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetimi, işletmelerin beklentilerine ve çıkarlarına uygun bir şekilde sistemin şekillendirilmesini, buna göre de çalışanların temin edilmesini temel fonksiyon olarak belirlemiştir.

3.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNE OLAN ETKİLERİ

İşletmelerin, yoğun çalışma ortamında ve çok sayıda çalışanı bünyelerinde bulundurdıkları süre zarfında, çalışanlarını nitelikli bir şekilde istihdam, kontrol ve motive etmeleri beklendiği kadar kolay olmayabilir. Bu nedenledir ki insan kaynakları yönetimi, sürecin daha nitelikli bir yönetim mekanizması haline getirilmesi konusunda, işletmelerin en önemli destekçisi olarak nitelendirilebilecektir.

Temel olarak insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine olan etkilerini aşağıdaki konular üzerinden değerlendirmek mümkündür (Ferecov 2011, ss. 42-44):

- i. Zaman içerisinde, insan kaynakları yönetiminin niteliği arttıkça denetimin kalitesi de giderek artmaktadır.
- ii. İnsan kaynakları departmanının içerisinde nitelikli bir ekibin bulunması, nitelikli çalışan seçimi açısından da faydalı olmaktadır.
- iii. Düzenli ve nitelikli olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların olduğu kadar genel olarak kurumun da farkındalık ve beceri düzeyini arttırmaktadır.
- iv. İnsan kaynaklarının geçmiş yıllarda basit düzeyli olarak gerçekleştirdiği analiz faaliyetleri, zaman içerisinde daha geniş kapsamlı ve sonuçları daha geniş alana etki edecek şekilde gerçekleştirilmektedir.
- v. Çalışanların performanslarının çok boyutlu olacak şekilde değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletmelerin algılamalarını geliştirmesi adına son derece kritik bir uygulamadır.
- vi. İş ve kazanç odaklı olarak hareket etmeyen insan kaynakları yönetimi, aynı zamanda motivasyon odaklı olarak da hareket etmekte ve bu vesile ile iş süreçleri daha olumlu olarak tasarlanabilmektedir.

Yukarıdaki unsurlara bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin faaliyetlerinde, çok boyutlu olarak düşünerek çok boyutlu olarak hareket ettiği anlaşılmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, çalışanlar temelinde, onların

maddi ve manevi anlamdaki düşünme ve uygulama mekanizmalarına olumlu yönde hareket etme becerisine sahiptir. Bu durum, zaman içerisinde, kurumun başarılı faaliyetler geliştirmesi adına son derece önemli bir husus olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine etkileri açısından belki de en kritik olan unsur motivasyondur. İşletmelerin büyük bir bölümünde, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin elde etmiş oldukları ücretler ile ilişkilendirilmesi, konunun doğru şekilde değerlendirilmesine engel teşkil etmektedir. Bu vesile ile de işletmeler, çalışanlarından elde edebilecekleri verimin son derece altında kalmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temelinde yatan bir unsur olarak çalışanların mutlak olarak sistemin içerisine etkin bir şekilde kazandırılması düşüncesi içerisinde, çalışanların motivasyonuna olumlu yönde katkı yapacak türden unsurlar sürekli olarak göz önünde bulundurulmaktadır ve sistemin yatırımları da bu yönde olmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004, s. 286).

3.7 YENİLİKÇİ BİR UYGULAMA OLARAK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynaklarının işletmeler için önemi, çalışanların yaratıcılıkları ve genel beceri düzeylerinin yükselmesin paralel olarak artmaktadır. Bu noktada işletmeler, insan kaynaklarının fonksiyonelliğini arttırmak ve onun faaliyetleri aracılığıyla çalışanlardan daha fazla verim elde etmek adına sisteme çeşitli özerlikler tanıma ve onun işletme içerisindeki rolünü arttırmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra işletmeler, insan kaynaklarına bütçe anlamında da destek sağlayarak onun iç sistemi geliştirebilmesi adına teşvikini sağlayama çalışmaktadırlar.

Bu şekilde insan kaynaklarının sistematik olarak bir değişimi söz konusudur. Bu değişim ile birlikte ismi “stratejik insan kaynakları” adını alan mekanizma farklı faaliyetleri de bir arada yürütebilme kapasitesine sahip olmakta, etki alanı genişlemektedir. Stratejik insan kaynakları, bir işletmenin sistematik olarak ve gelecek odaklı olarak belirlediği hedeflere ulaşabilmesi adına, belirli bir yol haritası üzerinden hareketle, birbirleri ile iletişim

halinde olan, ama gerektiğinde bağımsız olarak karar alma durumu bulunan faaliyetlerinin tümünün yönetimi anlamını taşımaktadır (Şimşek ve Öge 2004, s. 282).

Başka bir tanımlamada stratejik insan kaynakları, işletmeler açısından büyük önem taşıyan ve onların pazarda hayatta kalmasına imkân sağlayan rekabette hayatta kalmaları adına, sistemin sunduğu genel şartlara uyum sağlayabilmek açısından, işletmenin ve ona bağlı çalışanlarının verimlilik ve performans düzeylerini son derece üst seviyeye çıkarabilmek adına, modern dönemin uygulamalarına dayanan ve süreklilik olan strateji, planlama ve projeleri uygulayan mekanizmadır (Deniz ve Bakkalbaşı 2010, s. 187).

Stratejik insan kaynakları için tanımlama açısından faydası dokunabilecek bir başka kavramsallaştırmada bu mekanizmanın, içerisinde bulunduğu işletmelere sistematik, yönetsel ve çalışanlara odaklı konularda düzenlemeler, çalışma kuralları ve gelecek için çeşitli stratejiler geliştirme ve sunma konusunda kendisine özgü bir yol haritasının bulunduğu, bu şekilde de işletmelerin karar alma mekanizmalarına son derece önemli katkılar sağladığı dile getirilmektedir (Keçecioğlu 2006, ss. 72-73).

Yetenekler, değer yaratımının gerisinde yatan temel güç olarak görülür. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında yaratılan değerın temel kaynağı insan ve onun sahip olduğu yeteneklerdir. Bu ilkenin kabulü, stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik bir temel oluşturur. Stratejik insan kaynakları yönetimine göre, her bir insan kaynakları yönetimi meselesi (problem ve fırsatlar) örgütsel meselelerin bir belirtisidir. İşletmede yaşanan satışların azalması veya kalitenin düşmesi gibi çeşitli problemlerin gerisinde insan kaynakları problemlerinin veya daha geniş örgütsel meselelerin olduğu düşünülür. Tüm insan kaynakları faaliyetlerinin, işletme stratejileri ve müşteri ihtiyaçları ile direk şekilde ilişkilendirilmesi gereği vurgulanır. Çünkü bireysel ihtiyaçlar göz ardı edilerek örgütsel amaçlara ulaşmak oldukça zor olacaktır. Bu nedenle, iki tarafın da çıkarları dengelenmelidir. Örgütteki insan kaynakları faaliyetleri için hat yönetiminin sorumlu olduğu düşünülür (Cingöz ve Akdoğan 2013, ss. 100-101)

3.8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE YALIN YÖNETİM İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları yönetiminin, insan kaynaklarını bir departman olmaktan uzaklaştıran ve yenilikçi olarak hareket eden bakış açısı, insan kaynaklarının, farklı birçok yapı ile uyumlu olarak hareket etmesine imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu durum, insan kaynakları yönetiminin, yenilikçi uygulamaları bünyesinde barındırmak sureti ile daha nitelikli adımlar atmasına da fırsat sunmaktadır.

Yalın yönetim anlayışı ile insan kaynakları yönetimi anlayışının yolları, kurumsal anlamda nitelikli faaliyetler gerçekleştirmek isteyen kurumların bünyesinde kesişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların varlığını ve fonksiyonelliğini daha fazla ön plana çıkaran ve onlara daha fazla değer veren, çalışan merkezli yönetim anlayışı, yalın yönetim anlayışı ile paralellik göstermektedir. Buna göre yalın yönetimde, çalışanların daha nitelikli faaliyetler gerçekleştirebilmeleri adına, onların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığına hitap edecek türden çalışma ortamlarının yaratılması, işletmeler açısından önemli bir yönetim hamlesidir. İnsan kaynakları yönetiminin de süreç içerisinde, çalışanların faaliyet performanslarını ve psikolojik durumlarını iyileştirmek adına atmış olduğu adımlar, iki yönetim anlayışını birbirine yakınlaştırmaktadır (Derin 2017, s. 8).

Öte yandan yalın yönetim anlayışı, kurumsal yapı içerisindeki tüm unsurların, özellikle de çalışanların gelişimi ile yakından ilgilenmektedir. İşin gelişmesi ve ticari olduğu kadar faaliyet başarısının da elde edilmesi, çalışanların gelişimine bağlı olmaktadır. Bu nedendir ki yalın yönetim felsefesinde, çalışanların eğitimi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve üstlendikleri sorumluluklar ile mücadele konusunda desteklenmeleri açısından kurumsal yapının sorumlulukları olduğu bilincine sahiptir. Benzer bir durum, insan kaynakları yönetimi açısından da söz konusu olmaktadır ve insan kaynakları yönetimi anlayışını kurumsal bir çerçevede, profesyonel olarak sürdüren işletmeler açısından çalışanların özel eğitime tabi tutulması, sürdürülebilir başarı açısından elzem olarak görülmektedir (Derin 2008, ss. 60-61).

Çalışanların üretkenliği açısından yalın yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki uyumda dikkati çeken bir başka husus ise bütünlük halinde hareket etmenin kuruma kazandırdığı faydalardır. Yalın yönetim felsefesi, birlikte hareket etmekle birlikte ortaya çıkacak olan yüksek nitelikli iş hacminin, ortak amaçlara odaklanma açısından kritik olduğu düşüncesini benimsemektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından da çalışanlar, herhangi bir şekilde birbirlerinden farklı ya da uzak olarak nitelendirilmemektedirler; aksine, çalışanlar farklı departmanlarda görev alıyor olsalar bile, mutlak olarak birbirlerini sağlayacakları motivasyon ve ortak çıkar algısına hâkim bir bilinçle, birbirlerinin çalışma enerjisini yükseltebilecek durumdadırlar (Fidecioğlu 2005, ss. 37-38). Bu noktada, yalın yönetim ile insan kaynakları yönetiminin süreç ve faaliyet algılamalarının, ortak çıkarlar hedefinde birleşmesi nedeni ile birbirlerine uyumlu iki kurumsal unsur olduklarını düşünmek mümkündür.

4. METODOLOJİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve öneminden, araştırmanın değişkenleri, modeli ve hipotezlerinden, araştırmanın evreni ve örnekleminde, veri toplama araçlarından, verilerin analizinden ve araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma çerçevesinde, yalın yönetim uygulamaları kullanan işletmelerde yalın yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, yalın yönetim faktörleri ile insan kaynakları yönetimi faktörlerine verilmiş olan cevapların arasında demografik özellikler doğrultusunda farklılıklar olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın bir başka amacını oluşturmaktadır.

Son yıllarda başta büyük işletmeler olmak pek çok işletmede yalın yönetim uygulanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda iş süreçlerinin yanı sıra departmanların işleyişinde de yalınlaşmalara gidilmektedir. İşletmelerdeki bu yalın yönetim uygulamalarının etkilemesi beklenen departmanlardan birisi de insan kaynakları yönetimi departmanıdır. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında işletmelerde yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Literatürde yalın yönetim uygulamaları ile ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ancak doğrudan yalın yönetim uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada elde edilecek bulguların hem literatüre önemli bir katkıda bulunacağı hem de yalınlaşmayı arzulayan işletmelere yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada bağımsız değişken, bağımlı değişken, kontrol değişkeni şeklinde 3 tür değişken kullanılmıştır:

- i. Bağımsız Değişken: Yalın yönetim uygulamaları
- ii. Bağımlı Değişken: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları
- iii. Kontrol Değişkenleri: Demografik özellikler

Şekil 3.1’de araştırma modeli gösterilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma modeli



Bu araştırma modelinin kapsamında şu ana hipotez oluşturulmuştur:

H1: Yalın yönetim uygulamalarının, insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de otomotiv, bankacılık, havayolu, mağazacılık, kimya ve eğitim sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmeler oluşturmaktadır. Çalışma evreni olarak İstanbul ve Kocaeli illeri seçilmiş, bu doğrultuda bahsi geçen sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerde çalışmakta olan 253 personel ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulama 30 Eylül 2019 ile 30 Kasım 2019 tarihleri arasında yapılmıştır.

4.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada gerekli olan verilere ulaşılabilme maksadıyla nicel veri toplama araçlarından anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, üç bölümden meydana gelen anket formu oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini saptamak için sorulan 9 sorudan meydana gelen Kişisel Bilgi Formu bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında,

katılımcıların yalın yönetim uygulamalarına yönelik tutumlarını saptamak için Derin (2008) tarafınca geliştirilen Yalın Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 24 madde bulunmakta ve 5’li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. Anketin üçüncü kısmında, katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlarını belirlemek için Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 33 madde bulunmakta ve 5’li likert Sistemi ile ölçülmektedir.

4.5 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik bilgisayar programından yararlanılmıştır. Bu bağlamda analiz kapsamında frekans tabloları, betimleyici değerler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi’nden yararlanılmıştır.

4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma, konu olarak yalın yönetim uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sınırlı durumdadır. Kapsam bakımından araştırma, İstanbul ve Kocaeli illerinde otomotiv, bankacılık, havayolu, mağazacılık, kimya ve eğitim sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan 253 personelin anket formuna verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında zaman sınırlılığı vardır. Araştırmacının araştırmasını tez dönemi içerisinde bitirmesi gereklidir. Bununla birlikte, anketin 30 Eylül 2019 ile 30 Kasım 2019 tarihleri arasında uygulanması da araştırmanın bir sınırlılığıdır.

5. BULGULAR

Bu bölümde; katılımcıların demografik özellikleriyle, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle, korelasyon analiziyle, regresyon analizleriyle ve farklılık analizleriyle ilgili bulgular verilmiştir.

5.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu kısımda katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bulgular yer almaktadır. Tablo 5.1’de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 161’i (%63,6) kadın, 92’si (%36,4) erkektir.

Tablo 5.1: Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	161	63,6
Erkek	92	36,4
Toplam	253	100,0

Tablo 5.2’de katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları yansıtılmıştır. Buna göre katılımcıların 109’u (%43,1) bekar, 144’ü (%56,9) evlidir.

Tablo 5.2: Medeni duruma göre dağılım

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Bekar	109	43,1
Evli	144	56,9
Toplam	253	100,0

Tablo 5.3’te katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların 26’sı (%10,3) 18-25 yaş aralığında, 127’si (%50,2) 26-34 yaş aralığında, 82’si (%32,4) 35-44 yaş aralığında, 18’i (%7,1) 45 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 5.3: Yaş grubuna göre dağılım

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde (%)
18-25	26	10,3
26-34	127	50,2
35-44	82	32,4
45 ve üzeri	18	7,1
Toplam	253	100,0

Tablo 5.4'te katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 29'u (%11,5) lise mezunu, 31'i (%12,3) önlisans mezunu, 126'sı (%49,8) lisans mezunu, 67'si (%26,5) lisansüstü mezunudur.

Tablo 5.4: Eğitim durumuna göre dağılım

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Lise	29	11,5
Önlisans	31	12,3
Lisans	126	49,8
Lisansüstü	67	26,5
Toplam	253	100,0

Tablo 5.5'te katılımcıların pozisyona göre dağılımları yansıtılmıştır. Buna göre katılımcıların 87'si (%34,4) uzman/uzman yardımcısı pozisyonunda, 40'ı (%15,8) yönetici/takım lideri pozisyonunda, 36'sı (%14,2) müdür/üst düzey yönetici pozisyonunda, 90'ı (%35,6) diğer bir pozisyonda çalışmaktadır.

Tablo 5.5: Pozisyona göre dağılım

Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Diğer	90	35,6
Uzman/Uzman yardımcısı	87	34,4
Yönetici/Takım lideri	40	15,8
Müdür/Üst düzey yönetici	36	14,2
Toplam	253	100,0

Tablo 5.6'da katılımcıların çalışma tecrübesine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların 12'si (%4,7) 1 yıldan az, 33'ü (%13,0) 1-3 yıl arasında, 39'u (%15,4)

3-5 yıl arasında, 84'ü (%33,2) 5-10 yıl arasında, 85'i (%33,6) 10 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahiptir.

Tablo 5.6: Çalışma tecrübesine göre dağılım

Çalışma Tecrübesi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	12	4,7
1-3 yıl	33	13,0
3-5 yıl	39	15,4
5-10 yıl	84	33,2
10 yıldan fazla	85	33,6
Toplam	253	100,0

Tablo 5.7'de katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 33'ü (%13,0) 1 yıldan az süredir, 78'i (%30,8) 1-3 yıldır, 36'sı (%14,2) 3-5 yıldır, 68'i (%26,9) 5-10 yıldır, 38'i (%15,0) 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

Tablo 5.7: Kurumda çalışma süresine göre dağılım

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	33	13,0
1-3 yıl	78	30,8
3-5 yıl	36	14,2
5-10 yıl	68	26,9
10 yıldan fazla	38	15,0
Toplam	253	100,0

Tablo 5.8'de katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet alanına göre dağılımları yansıtılmıştır. Buna göre katılımcıların 69'u (%27,3) endüstri sektöründe, 144'ü (%56,9) hizmet sektöründe, 30'u (%15,8) ticaret sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 5.8: İşletmenin faaliyet alanına göre dağılım

İşletmenin Faaliyet Alanı	Sayı	Yüzde (%)
Endüstri	69	27,3
Hizmet	144	56,9
Ticaret	40	15,8
Toplam	253	100,0

Tablo 5.9’da katılımcıların çalıştıkları işletmenin personel sayısına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların 24’ünün (%9,5) çalıştığı işletmede 1-9 kişi arasında, 41’inin (%16,2) çalıştığı işletmede 10-49 arasında, 70’inin (%27,7) çalıştığı işletmede 50-249 arasında, 118’inin (%46,6) çalıştığı işletmede 250 ve üzerinde personel görev yapmaktadır.

Tablo 5.9: İşletmedeki personel sayısına göre dağılım

İşletmedeki Personel Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1-9	24	9,5
10-49	41	16,2
50-249	70	27,7
250 ve üzeri	118	46,6
Toplam	253	100,0

5.2 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bu kısımda, çalışma çerçevesinde ele alınmış olan yalın yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen geçerlilikle güvenilirlik analizleri bulguları sunulmuştur.

Tablo 5.10’da Yalın Yönetim Ölçeği ile ilgili yapılmış geçerlilikle güvenilirlik analizlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin üzerinde yapılan faktör analizi sırasında, en uygun faktörlere erişilebilmesi hususunda üç ifade analizden çıkartılmıştır. Bu ifadeler sırasıyla şu şekildedir:

- i. Y14: İşletmenizde takım ruhu hâkimdir.
- ii. Y16: İşletmenizde sağlıklı iletişim üst seviyededir.
- iii. Y4: İşletmenizde eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.

Tablo 5.10’da görülebildiği gibi; KMO değerinin 0,960 olarak bulunması, örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi hususunda yeterli olduğunu; Ki-Kare (4296,173) ve sigma (0,000) değerleriyse ölçeğin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi noktasında uygun bulunduğunu belirtmektedir.

Tablo 5.10’da görülebildiği gibi, gerçekleştirilen faktör analizinin sonucunda, iki faktör saptanmıştır. Bu faktörler, içerisinde yer alan ifadelerle uyumlu olacak şekilde sırasıyla Faydalar ve Olanaklar (FO) ile İnisiyatif ve Katılımcılık (İNK) olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 5.10’a göre, ölçeğin açıklanan toplam varyansı %63,861’dir. Faydalar ve olanaklar varyansın %35,76’sını, inisiyatif ve katılımcılık ise varyansın %28,10’unu açıklamaktadır.

Ayrıca Tablo 5.10’da yansıtılmış olduğu üzere, ölçeğin güvenilirliği 0,963; faydalar ve olanaklar faktörünün güvenilirliği 0,941; inisiyatif ve katılımcılık faktörünün güvenilirliği 0,931 ile oldukça yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 5.10: Yalın yönetim ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

Kod	İfade	Faydalar ve Olanaklar	İnisiyatif ve Katılımcılık	Güvenilirlik	Ölçek		
Y8	İşletmeniz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	,780		0,941	0,963		
Y7	İşletmeniz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	,739					
Y22	İşletmenizde, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	,727					
Y9	İşletmeniz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	,726					
Y21	İşletmenizde çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	,722					
Y3	İşletmeniz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	,682					
Y6	İşletmeniz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	,657					
Y2	İşletmeniz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	,656					
Y24	İşletmenizde malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinizi taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	,654					
Y1	İşletmeniz sizlere değer vermektedir.	,653					
Y20	İşletmenizde çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	,618					
Y18	Sizlere işletmenizin hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	,585					
Y5	Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi işletmenize ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	,566					
Y12	İşletmeniz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.		,787	0,931			
Y13	İşletmeniz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.		,774				
Y11	İşletmeniz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.		,719				
Y17	İşletmenizde yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.		,719				
Y15	İşletmenizde gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.		,709				
Y10	İşletmeniz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.		,675				
Y19	İşletmeniz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denkliliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	,582	,654				
Y23	İşletmenizde ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır?	,516	,624				
Açıklanan Varyans		35,76%	28,10%			Toplam %63,861	
KMO: 0,960; Ki-Kare: 4296,173; sd: 210; Sig.: 0,000							

Tablo 5.11’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ile ilgili yapılmış geçerlilikle güvenilirlik analizlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin üzerinde yapılan faktör analizi sırasında, en uygun faktörlere erişilebilmesi hususunda 12 ifade analizden çıkartılmıştır. Bu ifadeler sırasıyla şu şekildedir:

- i. IPA4: İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.
- ii. KK1: İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.
- iii. PD4: İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.
- iv. IAS2: İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.
- v. IAS1: İşletmede belirli ve katı işe alma standartları vardır.
- vi. SP1: Şirketin kendi değisi bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.
- vii. EP4: İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.
- viii. EP2: İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.
- ix. EI1: İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.
- x. IAS3: Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.
- xi. IPA3: Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.
- xii. SP2: Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır

Tablo 5.11’da görülebildiği gibi; KMO değerinin 0,955 olarak bulunması, örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi hususunda yeterli olduğunu; Ki-Kare (5107,384) ve sigma (0,000) değerleriyse ölçeğin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi noktasında uygun bulunduğunu belirtmektedir.

Tablo 5.11’de görülebildiği gibi, gerçekleştirilen faktör analizinin sonucunda, üç faktör saptanmıştır. Bu faktörler, içerisinde yer alan ifadelerle uyumlu olacak şekilde sırasıyla Performans Sistemi (PS), İşe Alma (İA) ve Kararlara Katılım (KK) olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 5.11’e göre, ölçeğin açıklanan toplam varyansı %73,385’tir. Performans sistemi varyansın %34,29’unu, işe alma varyansın %21,99’unu, kararlara katılım ise varyansın %17,11’ini açıklamaktadır.

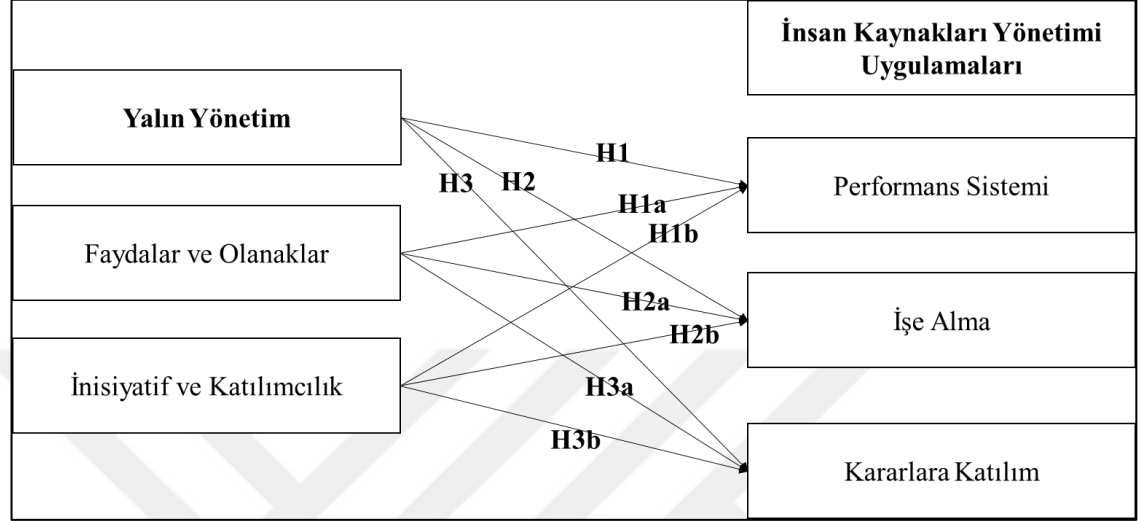
Ayrıca Tablo 5.11’de yansıtılmış olduğu üzere, ölçeğin güvenilirliği 0,966; performans sistemi faktörünün güvenilirliği 0,962; işe alma faktörünün güvenilirliği 0,902; kararlara katılım faktörünün güvenilirliği 0,909 ile oldukça yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 5.11: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

Kod	İfade	Performans Sistemi	İşe Alma	Kararlara Katılım	Güvenilirlik	Ölçek		
OS3	İşletmede prim sistemi kârâ göre belirlenmektedir.	,811			0,962	0,966		
OS1	İşletmede performans dayalı prim uygulanmaktadır.	,804						
PD3	İşletmede ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.	,799						
OS2	İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	,792						
OS5	İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	,778						
OS4	İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	,738						
PD2	İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	,734						
PD1	Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.	,725						
EP1	Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	,704						
IAS4	İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.	,684						
EP3	İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	,681			0,902	0,966		
IPA2	İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.		,829					
IPA1	İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.		,817					
CP1	İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.		,713					
KK2	İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.		,686					
CP2	İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.		,645					
EI2	Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.		,546		0,909		0,966	
KK5	Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.			,819				
KK4	İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.			,782				
KK6	Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.			,778				
KK3	Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.			,692				
Açıklanan Varyans		34,29%	21,99%	17,11%	Toplam %73,385			
KMO: 0,955; Ki-Kare: 5107,384; sd: 210; Sig.: 0,000								

Yapılan faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından oluşturulan revize araştırma modeli Şekil 5.1’de yansıtılmıştır.

Şekil 5.1: Revize araştırma modeli



Şkil 5.1’deki araştırma modeli doğrultusunda, revize araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Yalın yönetim faktörlerinin performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Faydalar ve olanaklar faktörünün performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Yalın yönetim faktörlerinin işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a: Faydalar ve olanaklar faktörünün işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Yalın yönetim faktörlerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a: Faydalar ve olanaklar faktörünün kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.

5.3 DEĞİŞKENLER ARASI KORELASYON ANALİZİ

Bu kısımda, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri saptamaya ilişkin gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizinin neticelerine yer verilmiştir.

Tablo 5.12’de görülebildiği gibi, bütün değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Tüm korelasyonlar pozitif yönlüdür. En yüksek korelasyon düzeyi inisiyatif ve katılımcılık ile faydalar ve olanaklar faktörleri arasındadır ($r=0,848$; $p=0,000$). En düşük korelasyon seviyesi ise inisiyatif ve katılımcılık ile işe alma faktörlerinin arasındadır ($r=0,683$; $p=0,000$). Korelasyon analizinin bir değerlendirmesi yapıldığında; değişkenler arasında yüksek dereceli (0,70 ile 1,00 arası) ve orta dereceli (0,30 ile 0,70 arası) ilişkiler bulunduğu söylenebilir.

Tablo 5.12: Korelasyon analizi bulguları

		PS	İA	KK	FO	İNK
Performans Sistemi	Pearson Korelasyonu	1				
	Sig. (2-yönlü)					
İşe Alma	Pearson Korelasyonu	,732**	1			
	Sig. (2-yönlü)	,000				
Kararlara Katılım	Pearson Korelasyonu	,699**	,711**	1		
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000			
Faydalar ve Olanaklar	Pearson Korelasyonu	,788**	,816**	,769**	1	
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000	,000		
İnisiyatif ve Katılımcılık	Pearson Korelasyonu	,701**	,683**	,803**	,848**	1
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000	
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü).						

5.4 REGRESYON ANALİZLERİ

Bu kısımda, yalın yönetim faktörlerinin insan kaynakları uygulamaları faktörleri anlamlı etkisinin olup olmadığını saptamak için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinin neticeleri yer almaktadır.

Tablo 5.13'te “H1: Yalın yönetim faktörlerinin performans sistemi faktörü üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezini test etmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları yer almaktadır. Tabloda görülebildiği gibi, F değerinin (208,289) yüksek bulunması ve sigma değerinin (0,000) anlamlı bulunmuş olması, modelin anlamlı bulunduğunu ifade etmektedir. Modelin açıklayıcılığı %62,20 ile oldukça yüksektir. Bu doğrultuda, Faydalar ve Olanaklar faktörü, Performans Sistemi faktörünün %62,20'sini açıklamaktadır. Faydalar ve Olanaklar faktörü, performans sistemi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye (0,690) sahip durumdadır. Bu bulgulara göre; “H1a: Faydalar ve olanaklar faktörünün performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilirken, “H1b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi ise reddedilmiştir. Bu bağlamda, “H1: Yalın yönetim faktörlerinin performans sistemi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” de kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.13: Performans sistemi faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: Performans Sistemi	Beta	t- değeri	Sig.	Düz. R2	F	Sig.
Sabit			0,000	62,20%	208,289	0,000
Faydalar ve Olanaklar	0,690	9,449	0,000			
İnisiyatif ve Katılımcılık	0,116	1,593	0,112			

Tablo 5.14'te “H2: Yalın yönetim faktörlerinin işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezini test etmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları yer almaktadır. Tabloda görülebildiği gibi, F değerinin (249,558) yüksek bulunması ve sigma değerinin (0,000) anlamlı bulunmuş olması, modelin anlamlı bulunduğunu ifade etmektedir. Modelin açıklayıcılığı %66,40 ile oldukça yüksektir. Bu doğrultuda, Faydalar ve Olanaklar faktörü, İşe Alma faktörünün %66,40'ını açıklamaktadır. Faydalar ve Olanaklar faktörü, işe alma üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye (0,843) sahip durumdadır. Bu bulgulara göre; “H2a: Faydalar ve olanaklar faktörünün işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilirken, “H2b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.” ise reddedilmiştir. Bu bağlamda, “H2: Yalın yönetim faktörlerinin işe alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi de kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.14: İşe alma faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: İşe Alma	Beta	t-değeri	Sig.	Düz. R2	F	Sig.
Sabit			0,013	66,40%	249,558	0,000
Faydalar ve Olanaklar	0,843	12,249	0,000			
İnisiyatif ve Katılımcılık	-0,032	-0,466	0,642			

Tablo 5.15’te “*H3: Yalın yönetim faktörlerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” hipotezini test etmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları yer almaktadır. Tabloda görülebildiği gibi, F değerinin (256,845) yüksek bulunması ve sigma değerinin (0,000) anlamlı bulunmuş olması, modelin anlamlı bulunduğunu ifade etmektedir. Modelin açıklayıcılığı %67,00 ile oldukça yüksektir. Bu doğrultuda, Faydalar ve Olanaklar faktörü ile İnisiyatif ve Katılımcılık faktörü, Kararlara Katılım faktörünün %67,00’sini açıklamaktadır. Faydalar ve Olanaklar faktörü, kararlara katılım üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye (0,313); İnisiyatif ve Katılımcılık faktörü, kararlara katılım üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye (0,537) sahip durumdadır. Bu bulgulara göre; “*H3a: Faydalar ve olanaklar faktörünün kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” ve “*H3b: İnisiyatif ve katılımcılık faktörünün kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bağlamda, “*H3: Yalın yönetim faktörlerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 5.15: Kararlara katılım faktörüne yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: Kararlara Katılım	Beta	t-değeri	Sig.	Düz. R2	F	Sig.
Sabit			0,145	67,00%	256,845	0,000
Faydalar ve Olanaklar	0,313	4,597	0,000			
İnisiyatif ve Katılımcılık	0,537	7,883	0,000			

5.5 FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu kısımda, çalışma kapsamında ele alınmış olan yalın yönetim faktörleri ile insan kaynakları uygulamaları faktörlerine ilişkin katılımcılarca verilen cevapların arasında katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen farklılık analizleri neticeleri yer almaktadır.

Tablo 5.16’da cinsiyete göre Bağımsız T Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde cinsiyete göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.16: Cinsiyete göre Bağımsız T Testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	Sig.
Performans Sistemi	Kadın	161	2,9277	1,17889	-,678	,498
	Erkek	92	3,0316	1,15955		
İşe Alma	Kadın	161	3,5259	,95535	,135	,893
	Erkek	92	3,5091	,95738		
Kararlara Katılım	Kadın	161	3,5575	1,03955	-,730	,466
	Erkek	92	3,6522	,90402		
Faydalar ve Olanaklar	Kadın	161	3,5251	,88593	-,512	,609
	Erkek	92	3,5836	,85439		
İnisiyatif ve Katılımcılık	Kadın	161	3,6398	,89861	-,249	,804
	Erkek	92	3,6698	,97277		

Tablo 5.17’de medeni duruma göre Bağımsız T Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde medeni duruma göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.17: Medeni duruma göre Bağımsız T Testi sonuçları

Değişken	Medeni Durum	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	Sig.
Performans Sistemi	Bekar	109	2,9233	1,25756	-,490	,625
	Evli	144	2,9975	1,10376		
İşe Alma	Bekar	109	3,4006	1,07466	-1,679	,095
	Evli	144	3,6100	,84460		
Kararlara Katılım	Bekar	109	3,4748	1,06172	-1,640	,102
	Evli	144	3,6806	,92906		
Faydalar ve Olanaklar	Bekar	109	3,4375	,99284	-1,671	,096
	Evli	144	3,6287	,76407		
İnisiyatif ve Katılımcılık	Bekar	109	3,5929	1,00827	-,865	,388
	Evli	144	3,6944	,85661		

Tablo 5.18’de yaş gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde yaş gruplarına göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.18: Yaş gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	6,755	3	2,252	1,656	,177
	Gruplar içi	338,597	249	1,360		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	5,856	3	1,952	2,174	,092
	Gruplar içi	223,601	249	,898		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	5,476	3	1,825	1,876	,134
	Gruplar içi	242,325	249	,973		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	2,820	3	,940	1,236	,297
	Gruplar içi	189,389	249	,761		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	3,217	3	1,072	1,259	,289
	Gruplar içi	212,147	249	,852		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.19’da eğitim durumuna göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, yalnızca kararlara katılım faktöründe ($F=4,510$; $p=0,004$) anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Levene varyans homojenliği yapılmıştır ($Levene=1,708$; $p=0,166$). Bu doğrultuda, Tukey post hoc testi kullanılmış olup, test sonucuna göre; lisans mezunları ($X=3,6984$) ile lisansüstü mezunları ($X=3,6903$) önlisans mezunlarına ($X=3,0081$) kıyasla kararlara katılım için daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 5.19: Eğitim durumuna göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	7,085	3	2,362	1,738	,160
	Gruplar içi	338,267	249	1,359		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	5,322	3	1,774	1,971	,119
	Gruplar içi	224,135	249	,900		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	12,771	3	4,257	4,510	,004
	Gruplar içi	235,029	249	,944		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	3,656	3	1,219	1,609	,188
	Gruplar içi	188,553	249	,757		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	4,411	3	1,470	1,736	,160
	Gruplar içi	210,953	249	,847		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.20’de pozisyona göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, tüm faktörlerde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Levene varyans homojenliği yapılmıştır. Bu doğrultuda, performans sistemi, faydalar ve olanaklar ile inisiyatif ve katılımcılık için Tamhane’s T2 post hoc testi; işe alma ile kararlara katılım için Tukey post hoc testi kullanılmıştır. Bu doğrultuda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Performans sistemi için müdür/üst yönetici olanlar ($X=3,5985$) uzman/uzman yardımcıları ($X=2,8255$) ile diğer çalışanlara ($X=2,8646$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.
- Faydalar ve olanaklar için müdür/üst yönetici olanlar ($X=3,9359$) uzman/uzman yardımcılara ($X=3,4050$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.
- İnisiyatif ve katılımcılık için müdür/üst yönetici olanlar ($X=4,0278$) uzman/uzman yardımcıları ($X=3,5776$) ile diğer çalışanlara ($X=3,5417$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.
- İşe alma için müdür/üst yönetici olanlar ($X=3,9259$) uzman/uzman yardımcılara ($X=3,4176$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.

- v. Kararlara katılım için müdür/üst yönetici olanlar ($X=3,9861$) diğer çalışanlara ($X=3,4583$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 5.20: Pozisyona göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	17,103	3	5,701	4,325	,005
	Gruplar içi	328,249	249	1,318		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	7,110	3	2,370	2,654	,049
	Gruplar içi	222,347	249	,893		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	8,447	3	2,816	2,929	,034
	Gruplar içi	239,354	249	,961		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	7,260	3	2,420	3,258	,022
	Gruplar içi	184,949	249	,743		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	6,822	3	2,274	2,715	,045
	Gruplar içi	208,542	249	,838		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.21’de kurumda çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, inisiyatif ve katılımcılık haricindeki tüm faktörlerde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Levene varyans homojenliği yapılmıştır. Bu doğrultuda, performans sistemi, işe alma ve kararlara katılım için Tukey post hoc testi; faydalar ve olanaklar için Tamhane’s T2 post hoc testi kullanılmıştır. Bu doğrultuda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Performans sistemi için 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlar ($X=3,5742$) 1-3 yıldır çalışanlara ($X=2,7098$) ve 3-5 yıldır çalışanlara ($X=2,7677$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.
- Faydalar ve olanaklar için 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlar ($X=3,9130$) 1-3 yıldır çalışanlara ($X=3,3225$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.

- iii. İşe alma için 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlar ($X=3,9781$) 1-3 yıldır çalışanlara ($X=3,2799$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.
- iv. Kararlara katılım için 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlar ($X=4,0526$) 1-3 yıldır çalışanlara ($X=3,3942$) ve 3-5 yıldır çalışanlara ($X=3,4236$) kıyasla daha yüksek yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 5.21: Kurumda çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	21,067	4	5,267	4,028	,003
	Gruplar içi	324,285	248	1,308		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	13,013	4	3,253	3,727	,006
	Gruplar içi	216,444	248	,873		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	12,589	4	3,147	3,318	,011
	Gruplar içi	235,212	248	,948		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	9,616	4	2,404	3,265	,012
	Gruplar içi	182,593	248	,736		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	6,706	4	1,677	1,993	,096
	Gruplar içi	208,658	248	,841		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.22’de çalışma tecrübesine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde çalışma tecrübesine göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.22: Çalışma tecrübesine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	4,534	4	1,133	,825	,510
	Gruplar içi	340,818	248	1,374		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	3,274	4	,819	,897	,466
	Gruplar içi	226,183	248	,912		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	2,953	4	,738	,748	,560
	Gruplar içi	244,848	248	,987		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	3,888	4	,972	1,280	,278
	Gruplar içi	188,321	248	,759		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	1,295	4	,324	,375	,826
	Gruplar içi	214,069	248	,863		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.23'te işletmenin faaliyet alanına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.23: İşletmenin faaliyet alanına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	,052	2	,026	,019	,981
	Gruplar içi	345,300	250	1,381		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	2,351	2	1,176	1,294	,276
	Gruplar içi	227,106	250	,908		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	2,760	2	1,380	1,408	,247
	Gruplar içi	245,041	250	,980		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	1,414	2	,707	,927	,397
	Gruplar içi	190,795	250	,763		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	3,473	2	1,736	2,049	,131
	Gruplar içi	211,892	250	,848		
	Toplam	215,364	252			

Tablo 5.24'te işletmenin personel sayısına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yansıtılmıştır. Tabloda görülebildiği gibi, herhangi bir faktörde işletmenin personel sayısına göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.24: İşletmenin personel sayısına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Performans Sistemi	Gruplar arası	5,110	3	1,703	1,247	,293
	Gruplar içi	340,242	249	1,366		
	Toplam	345,352	252			
İşe Alma	Gruplar arası	7,008	3	2,336	2,615	,052
	Gruplar içi	222,449	249	,893		
	Toplam	229,457	252			
Kararlara Katılım	Gruplar arası	2,863	3	,954	,970	,407
	Gruplar içi	244,938	249	,984		
	Toplam	247,801	252			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	4,302	3	1,434	1,900	,130
	Gruplar içi	187,907	249	,755		
	Toplam	192,209	252			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	3,638	3	1,213	1,426	,236
	Gruplar içi	211,727	249	,850		
	Toplam	215,364	252			

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma çerçevesinde işletmelerde yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bununla birlikte hem yalın yönetim faktörleri hem de insan kaynakları yönetimi uygulamaları faktörlerine yönelik olarak verilen cevapların demografik özellikler doğrultusunda farklılaşma durumu da incelenmiştir. Bu doğrultuda, İstanbul ve Kocaeli illerinde otomotiv, bankacılık, havayolu, mağazacılık, kimya ve eğitim sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 253 kişiyle anket gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların 161'i kadın, 92'si erkektir. 109'u bekar, 144'ü evlidir. 26'sı 18-25 yaş aralığında, 127'si 26-34 yaş aralığında, 82'si 35-44 yaş aralığında, 18'i 45 ve üzeri yaş aralığındadır. 29'u lise mezunu, 31'i önlisans mezunu, 126'sı lisans mezunu, 67'si lisansüstü mezunudur. 87'si uzman/uzman yardımcısı pozisyonunda, 40'ı yönetici/takım lideri pozisyonunda, 36'sı müdür/üst düzey yönetici pozisyonunda, 90'ı diğer bir pozisyonda çalışmaktadır. 12'si 1 yıldan az, 33'ü 1-3 yıl arasında, 39'u 3-5 yıl arasında, 84'ü 5-10 yıl arasında, 85'i 10 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahiptir. 33'ü 1 yıldan az süredir, 78'i 1-3 yıldır, 36'sı 3-5 yıldır, 68'i 5-10 yıldır, 38'i 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır. 69'u endüstri sektöründe, 144'ü hizmet sektöründe, 30'u ticaret sektöründe çalışmaktadır. 24'ünün çalıştığı işletmede 1-9 kişi arasında, 41'inin çalıştığı işletmede 10-49 arasında, 70'inin çalıştığı işletmede 50-249 arasında, 118'inin çalıştığı işletmede 250 ve üzerinde personel görev yapmaktadır.

Demografik analizlerin ardından araştırma kapsamında ele alınan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yalın Yönetim Ölçeği için yapılan faktör analizinde, en iyi sonuçlara ulaşmak üzere üç madde analizden çıkarılmış, böylece iki faktör tespit edilmiş ve bu faktörler, Faydalar ve Olanaklar ile İnisiyatif ve Katılımcılık şeklinde isimlendirilmiştir. Hem bu iki faktörün hem de ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek düzeyde saptanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için yapılan faktör analizinde ise, en iyi sonuçlara erişmek amacıyla 12 madde analiz sürecinde ölçekten çıkartılmıştır. Bu neticede üç faktör tespit edilmiş olup, bu faktörler Performans

Sistemi, İşe Alma ve Kararlara Katılım şeklinde adlandırılmıştır. Hem bu iki faktörün hem de ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonrasında, değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, bütün değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır. En yüksek korelasyon, inisiyatif ve katılımcılık ile faydalar ve olanaklar faktörlerinin arasında; en düşük korelasyonsa, inisiyatif ve katılımcılık ile işe alma faktörlerinin arasında bulunmuştur.

Korelasyon analizinden sonra, araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yalın yönetim faktörlerinin performans sistemi faktörü üzerinde etkisi bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, Faydalar ve Olanaklar faktörünün Performans Sistemi faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Yalın yönetim faktörlerinin işe alma faktörü üzerinde etkisi bulunmadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi neticesinde, Faydalar ve Olanaklar faktörünün İşe Alma faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Yalın yönetim faktörlerinin kararlara katılım faktörü üzerinde etkisi bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda hem Faydalar ve Olanaklar faktörünün hem de İnisiyatif ve Katılımcılık faktörünün Kararlara Katılım faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizlerinin ardından, araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerine verilmiş olan yanıtların, katılımcıların demografik özellikleri doğrultusunda farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek üzere farklılık analizlerine başvurulmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, çalışma tecrübesi, işletmenin faaliyet alanı ve işletmenin personel sayısı bakımından, değişkenlere verilen yanıtlarda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre hem yalın yönetim uygulamaları hem de insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak çalışanların görüşleri cinsiyete, medeni duruma, yaş grubuna, çalışma tecrübesine, işletmenin faaliyet alanına ve işletmenin personel sayısına göre benzer durumdadır.

Eğitim durumu için gerçekleştirilen farklılık analizi neticesinde, lisans ve lisansüstü mezunlarının önlisans mezunlarına kıyasla kararlara katılım konusunda daha pozitif görüşlere sahip olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Bu durumda, eğitim seviyesi yükseldikçe şirkette kararlara katılım artmaktadır. Bunun nedeni, eğitimli bireylerin daha yüksek pozisyonlarda çalışmalarından ötürü kararlara katılma durumlarının daha da yükselmesi olabilir.

Pozisyon için yapılan farklılık analizi neticesinde tüm faktörlerde müdür/üst düzey yönetici olanlar lehine anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu bulguya göre, müdür/üst düzey yönetici olanların hem yalın yönetim uygulamaları hem de insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları daha yüksek durumdadır. Bunun nedeni, müdür/üst düzey yönetici olanların, çalıştıkları şirketteki uygulamalara hâkim durumda olmaları ve yalın uygulamalara diğer çalışanlara kıyasla daha fazla önem vermeleri olabilir.

Kurumda çalışma süresi bakımından gerçekleştirilen farklılık analizi sonucunda, Performans Sistemi, Faydalar ve Olanaklar, İşe Alma ve Kararlara Katılım faktörlerinde 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu bulguya göre, 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanların hem yalın yönetim uygulamaları hem de insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları daha yüksek durumdadır. Bunun nedeni, 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanların, çalıştıkları şirketteki tecrübeleri gereğince gerçekleştirilen yalın uygulamalar ile insan kaynakları uygulamalarına daha hâkim durumda olmaları ve yalın uygulamalara diğer çalışanlara kıyasla daha fazla önem vermeleri olabilir.

Sonuç olarak, araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre, yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkiye sahip olduğu neticesine ulaşılmıştır. Ayrıca bazı demografik özelliklere bakımından, faktörlere verilmiş olan yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

İleride yapılabilecek olan araştırmalarda, farklı illerde ve/veya bölgelerde aynı veya benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklı ülkelerde yapılabilecek çalışmaların

karşılaştırılmasıyla kültürel farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulabilir. Bununla birlikte, yalın yönetim uygulamalarının işletmelerin insan kaynakları yönetimi haricindeki diğer fonksiyonları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığına ilişkin araştırmalar da gerçekleştirilebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmaların yanı sıra işletmeler için de çeşitli öneriler yapılabilir. Öncelikle, çalışmada görüldüğü üzere kurumda uzun süredir çalışanların ve pozisyon olarak üst düzeyde bulunanların yalın uygulamalar ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu bulgusundan hareketle, diğer çalışanlarda da aynı algının oluşturulmasına ilişkin hizmet içi eğitimlerin ve toplantıların gerçekleştirilmesi önerisi sunulabilir. Zira yalın yönetim uygulamalarının işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, yalın yönetim uygulamaları gerçekleştiren işletme yöneticilerinin tüm çalışanlarda aynı algıyı yerleştirmeleri gereklidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ardıç ve Özdemir, 2017. *İnsan kaynakları yönetimi (ders notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Argon, T. ve Eren, A., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Barutçugil, İ., 2016. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, D., 2006. *İnsan kaynakları yönetimi*, 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Çetin, C. ve Özcan, E. D., 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolgun, U., 2007. İnsan kaynakları yönetimine giriş, *İnsan kaynakları yönetimi içinde*, U. Dolgun (Eds.), ss. 1-32. Bursa: Ekin Yayınları.
- Ferecov, R., 2011. *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 2018. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2012. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. Konya: Elken Basım Yayım Dağıtım.
- Yarımıkaya, A., 2011. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İSO Yayını.

Sürekli Yayınlar

- Adalı, M. R. vd., 2017. Yalın üretime geçiş sürecinde değer akışı haritalama tekniğinin kullanılması: Büyük ölçekli bir traktör işletmesinde uygulama. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, **21** (2), ss. 242-251.
- Akın, Ö ve Erdost-Çolak, H. E., 2012. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **2** (2), ss. 85-114.
- Albayrak, H. M., 2018. Toplam kalite yönetimi tekniklerinden kaizen ve altı sigma uygulamalarının kıyaslanması üzerine örnek bir uygulama. *International Anatolia Academic Online Journal Social Science Journal*, **4** (1), ss. 24-57.
- Balcı, B. R., 2011. Yalın düşünce ve muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **13** (1), ss. 39-58.
- Bay, M. ve Çiçek, E., 2007. Tam zamanında üretim sistemlerinde hata önleyiciler: Poka-Yokeler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, (Yerel Ekonomiler Özel Sayısı), ss. 53-62.
- Bulut, K. ve Altunay, H., 2016. Değer akışı haritalandırma yöntemi: Mobilya sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, **8** (1), ss. 48-55.
- Calp, M. H., 2016. İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **18** (2), ss. 539-557.
- Can, A. V. ve Güneşlik, M., 2013. Yalın yönetim felsefesinin önemli bir boyutu olarak muhasebede yalınlaşma düşüncesi ve bir yalın muhasebe uygulaması örneği: “Kendine Faturalama”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (Ocak), ss. 1-22.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A., 2013. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), ss. 91-122.
- Çavmak, D., 2018. Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim: Bir özel hastane koroner yoğun bakımı değerlendirmesi. *Usaysad Dergisi*, **4** (1), ss. 54-73.

- Çilhoroz, Y. ve Arslan, İ., 2018. Yalın yönetim yaklaşımı ve sağlık hizmetlerinde uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **3** (32), ss. 156-185.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ. O., 2010. İnsan kaynakları ve işletme stratejileri uyumunun ölçülmesine yönelik bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **28** (1), ss. 183-208.
- Deran, A. ve Beller, B., 2014. Hastanelerde yalın yönetimin bir aracı olarak değer akış maliyetleme ve kamu hastanesinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), ss. 161-174.
- Derin, N., 2017. Yalın yönetimin gerektirdiği yalın işgücü işletme performansını artırır mı?. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **19** (1), ss. 1-18.
- Doğan, A., 2011. Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *IUYD*, **2** (2), ss. 51-80.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., 2008. Yalın yöntemler ve altı sigmayı içeren bütünsel bir yaklaşım: Yalın altı sigma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **22** (1), ss. 344-366.
- Erdem, B., 2004. Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, **6** (1), ss. 35-54.
- Filizöz, B., 2003. İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **4** (1), ss. 161-180.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T., 2016. Yalın yönetim sistemlerinde alternatif yaklaşım: Dinamik kalite yönetim sistemi. *KOSBED*, (31), ss. 135-143.
- Göktaş, P. ve Baysal, H., 2018. Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **23** (4), ss. 1409-1424.
- Güler, E. Ç., 2006. İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **6** (1), ss. 17-23.
- Ilkım, N. Ş. ve Derin, N., 2016. Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle sağlık hizmetlerinde yalın yönetim. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **19** (4), ss. 481-502.
- İnel, M. N. ve Yıldırım, H., 2016. Operasyonel mükemmellik üzerine israflar için bir model denemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Kasım 2016 Özel Sayısı), ss. 243-257.

- Kaya, E. N. ve Taş, İ. E., 2015. Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **5** (1), ss. 21-28.
- Keçecioğlu, T., 2006. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keleş, A. E., Gürsoy, G. ve Çelik, G. T., 2013. 5s sistemi aşamaları ve örnek bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, **28** (2), ss. 51-60.
- Keser, A., 2002. Değişen yönleriyle personel yönetimi: insan kaynakları yönetimi. *İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, **4** (1), ss. 39-51.
- Mercin, U. L., 2005. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **4** (14), ss. 128-144.
- Muradova, T., 2009. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, (Mart), ss. 75-84.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T., 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), ss. 277-290.
- Özçelik, F. ve Ertürk, H., 2010. Yalın üretim işletmeleri için değer akış yönetimi ve değer akış maliyetlemesi (DAM). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **29** (2), ss. 51-84.
- Özen, İ., 2015. Yalın düşünce uygulaması: Hastanelerde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, **11** (44), ss. 205-219.
- Özveri, O. ve Çakır, E., 2012. Yalın altı sigma ve bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, **14** (2), ss. 17-36.
- Pekküçükşen, Ş., 2018. Yerel yönetimlerde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **7** (1), ss. 497-513.
- Sayılar, Y., 2005. İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **6** (2), ss. 147-176.
- Şeker, A., 2019. Yalın üretim tekniklerinin sorun çözme yeteneği: A3 Raporu, OBEYA ve SMED. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, **6** (32), ss. 100-111.

- Tekin, M. ve Arslandere, M., 2017. Üretimde hata önleme aracı olarak Poka-Yoke sistemi ve bir uygulama örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, **3** (11), ss. 339-350.
- Tikici, M., Aksoy, A. ve Derin, N., 2006. Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **5** (15), ss. 20-33.
- Tunçer, P., 2012. Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **31** (1), ss. 1-31.
- Ünnü, N. A. Y. ve Keçecioğlu, T., 2009. İnsan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, **9** (4), ss. 1171-1192.
- Yalın Enstitü Derneği, 2012. Yalın düşünce’nin gelişimi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, **24** (278), ss. 6-11.
- Yavan, Ö., 2012. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, (32), ss. 1-20.
- Yıldıztekin, İ., 2011. Maliyet kontrolü için faaliyet analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **25** (3-4), ss. 181-211.

Diğer Kaynaklar

- Aydın, H., 2018. Yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerine yönelik bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.
- Bozdemir, E., 2010. Rekabet üstünlüğü açısından hedef ve kaizen maliyetleme yöntemlerinin türk otomotiv sektöründe uygulanabilirlik düzeyinin incelenmesi. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Derin, N., 2008. Çalışanların algılamalarına göre, yalın yönetimin iç imaja etkisi: türkiye'deki özel hastanelerde bir araştırma. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Ersoy, A., 2007. Yalın üretim tekniklerinden hızlı kalıp değişimi ve bir imalat işletmesi uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Fidecioğlu, A., 2005. Japon üretim ve yönetim tekniklerinin Türkiye'de uygulanabilirliği ve Sakarya'da bir Japon işletmesinde örnek olay. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Gündoğan, M. A., Gündoğan, A. ve Ünker, E., 2010. Tekstil terbiye sektöründe yalın üretim yöntemi ile geleneksel üretim yönteminin karşılaştırılması. MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu 21-22 Ekim 2010- Düzce, ss. 1-11.
- Güneşlik, M., 2012. Yalın yönetim düşüncesinin muhasebe üzerindeki etkileri; otomotiv sanayiinde bir uygulama. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Kılıç, A., 2016. Otomotiv yan sanayinde yalın üretim uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi FBE.
- Yalçıntekin, T., 2015. Yalın üretim felsefesinin ve tekniklerinin bir tekstil işletmesinde uygulanması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Selçuk Üniversitesi SBE.

EKLER



EK-1. Anket Formu

İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANKET FORMU

Bu anket formu, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans çalışması yapmakta olan Özge DENİZLİ'nin yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Aşağıda yer alan sorulara/ifadelere vereceğiniz yanıtlar bilimsel nitelikli bu araştırmanın güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Sizden kişisel bilgileriniz veya adınız istenmemektedir. Bu araştırmaya vermiş olduğunuz destekten ötürü teşekkür ederiz.

Özge DENİZLİ

Bahçeşehir Üniversitesi SBE

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Cafer Şafak EYEL

Bahçeşehir Üniversitesi SBE

Tez Danışmanı

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli

3. Yaş Grubunuz

☐ 18-25 ☐ 26-34 ☐ 35-44 ☐ 45 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Pozisyonunuz

☐ Uzman/Uzman yardımcısı ☐ Yönetici/Takım lideri

☐ Müdür/Üst düzey yönetici ☐ Diğer

6. Toplam Çalışma Tecrübeniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

7. Kurumda Çalışma Süreniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

8. İşletmenizin Faaliyet Alanı

☐ Endüstri ☐ Hizmet ☐ Ticaret

9. İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı

☐ 1-9 kişi ☐ 10-49 kişi ☐ 50-249 kişi ☐ 250 ve üzeri

B. YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

No	İfade	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmeniz sizlere değer vermektedir.					
2	İşletmeniz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.					
3	İşletmeniz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.					
4	İşletmenizde eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.					
5	Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi işletmenize ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.					
6	İşletmeniz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.					
7	İşletmeniz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.					
8	İşletmeniz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.					
9	İşletmeniz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.					
10	İşletmeniz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.					
11	İşletmeniz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.					
12	İşletmeniz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.					
13	İşletmeniz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.					
14	İşletmenizde takım ruhu hâkimdir.					
15	İşletmenizde gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.					
16	İşletmenizde sağlıklı iletişim üst seviyededir.					
17	İşletmenizde yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.					

18	Sizlere işletmenizin hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.					
19	İşletmeniz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denklığı ve adaleti sağlayabilmektedir.					
20	İşletmenizde çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.					
21	İşletmenizde çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.					
22	İşletmenizde, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır.					
23	İşletmenizde ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.					
24	İşletmenizde malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinize taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır.					

C. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

No	İfade	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmede performansa dayalı prim uygulanmaktadır.					
2	İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.					
3	İşletmede prim sistemi kârâ göre belirlenmektedir.					
4	İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.					
5	İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.					
6	Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.					
7	İşletmede performans değerlendirmeye ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.					
8	İşletmede ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.					
9	İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.					

10	Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.					
11	İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.					
12	İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.					
13	İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.					
14	İşletmede belirli ve katı işe alma standartları vardır.					
15	İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.					
16	Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.					
17	İşletmede performans değerlendirmeye ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.					
18	İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.					
19	İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.					
20	Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.					
21	İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.					
22	İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.					
23	İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.					
24	Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.					
25	İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.					
26	Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.					
27	Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.					
28	İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.					

29	İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.					
30	İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.					
31	Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.					
32	Şirketin kendi değisi bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.					
33	Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır					



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Özge Denizli

Sürekli Adresi:

Doğum Yeri ve Yılı:

Yabancı Dili:

Lisans:

Çalışma Hayatı: