

Geliş Tarihi:

24.04.2020

Kabul Tarihi:

01.04.2021

Yayımlanma Tarihi:

25.06.2021

Kaynakça Gösterimi: Şirin-Denizli, Ö., & Eysel, C. Ş. (2021). İşletmelerde yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi: İstanbul ve Kocaeli illerinde bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 01-23. doi: 10.46928/iticusbe.726307

İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL VE KOCAELİ İLLERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Araştırma

Özge Şirin Denizli  

Bahçeşehir Üniversitesi

ozgesirinn@gmail.com

Cafer Şafak Eysel  

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Bahçeşehir Üniversitesi

cafersafak.eyel@bau.edu.tr

Özge Şirin Denizli, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme alanında yüksek lisans yapmıştır.

Cafer Şafak Eysel, işletme alanında doktora unvanına sahiptir ve Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yarı zamanlı olarak ders vermektedir. Strateji, yönetim, örgütsel davranış, araştırma yöntemleri alanlarında ders vermekte ve çalışmaktadır.

¹ Bu çalışma, Özge Şirin Denizli tarafından Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmış olan "İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

İŞLETMELERDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL VE KOCAELİ İLLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özge Şirin Denizli
ozgesirinn@gmail.com
Cafer Şafak Eysel
cafersafak.eyel@bau.edu.tr

ÖZET

Amaç: Bu çalışmada, yalın yönetim uygulamaları kullanan işletmelerde yalın yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırma kapsamında bir anket formu oluşturulmuş ve 253 çalışan ile anket gerçekleştirilmiştir. Yalın yönetim uygulamalarına yönelik tutum için Derin (2008) tarafından geliştirilen, 24 maddelik Yalın Yönetim Ölçeği; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutum için Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından geliştirilen, 33 maddelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır.

Bulgular: Yalın Yönetim Ölçeği'ne yapılan faktör analizi sonucunda Faydalar ve Olanaklar ile İnisiyatif ve Katılımcılık isimli iki faktör; İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne yapılan faktör analizi sonucunda Performans Sistemi, İşe Alma ve Kararlara Katılım isimli üç faktör tespit edilmiştir. Yapılan hipotez testleri sonucunda; sadece Faydalar ve Olanaklar faktörünün Performans Sistemi ile İşe Alma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunduğu, Faydalar ve Olanaklar faktörü ile İnisiyatif ve Katılımcılık faktörünün Kararlara Katılım faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Özgünlük: Araştırma neticesinde, yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, yalın yönetim ile ilgili literatüre katkı sağlamakta ve yalınlaşmayı arzulayan işletmelere yol göstermektedir.

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

JEL Sınıflandırması: J53, M12, M54

THE EFFECT OF LEAN MANAGEMENT PRACTICES ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN COMPANIES: A RESEARCH IN ISTANBUL AND KOCAELI CITIES

ABSTRACT

Purpose: Within the scope of this study, it is aimed to examine the effect of lean management on human resources management practices in companies using lean management practices.

Method: A survey questionnaire was prepared to carry out the research, and the survey was conducted on 253 employees. In order to determine the attitude towards lean management practices, Lean Management Scale developed by Derin (2008) with 24 statements was used. To measure the attitude towards human resources management practices, Human Resources Management Practices Scale developed by Akın and Erdost-Çolak (2012) with 33 statements was used.

Findings: As the results of factor analysis conducted on Lean Management Scale, there emerged two factors as Utilities and Facilities, and Initiative and Participation; moreover, there emerged three factors as Performance System, Recruitment and Participation in Decisions after factor analysis conducted on Human Resources Management Practices Scale. As the result of hypothesis tests, it was found that only Utilities and Facilities factor has positive and significant effect on Performance System and also Recruitment; furthermore, Utilities and Facilities factor and Initiative and Participation factor have positive and significant effect on Participation in Decisions.

Originality: As the result of the research, it was found that lean management practices have positive and significant effect on human resources management practices. The findings make contribution to lean management literature and may guide the companies desiring to become lean.

Keywords: Lean Philosophy, Lean Management, Human Resources, Human Resources Management

JEL Classification: J53, M12, M54

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 bölümünün 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 mühim 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 odaklanmaktadır. 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.

Araştırma çerçevesinde, yalın yönetim uygulamaları kullanan işletmelerde yalın yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Son yıllarda başta büyük işletmeler olmak pek çok işletmede yalın yönetim uygulanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda iş süreçlerinin yanı sıra bölümlerin işleyişinde de yalınlaşmalara gidilmektedir. İşletmelerdeki bu yalın yönetim uygulamalarının etkilemesi beklenen bölümlerden birisi de insan

kaynakları yönetimi bölümüdür. 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 az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada elde edilecek bulguların hem literatüre önemli bir katkıda bulunacağı hem de yalınlaşmayı arzulayan işletmelere yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın kavramsal çerçevesini teşkil etmekte olan yalın yönetim uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi ve iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Yalın Yönetim

Yalın yönetim uygulamaları, işletmelerin başarılı ve nitelikli yönetim yapıları oluşturmaları açısından son yıllarda gelişen felsefi yaklaşımlardandır. Yalın yönetim düşüncesinin temelinde hatanın neredeyse sıfır düzeyine indirildiği, 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 yatay bir yapılanmayı ve buna istinaden de mümkün olduğunca şeffaf ve iletişime dayalı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Yalın düşünce, süreçten etkilenen tüm kesimler için bir değer yaratmayı hedeflemektedir (Gök & Arıcı, 2016: 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 & Güneşlik, 2013: 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: 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 uğratmaktadır. Böylelikle, rekabet gibi bir unsur, sürekli olarak yöneticilerin ve çalışanların zihninde yer etmişken, yalın yönetim anlayışı ile sürecin dışında çıkarılmaktadır (Tikici, Aksoy & Derin, 2006: 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: 17). Buna göre yalın düşünce, sadece iş dünyası ile sınırlanmayacak olan, geniş çaplı ve hayatında her alanında kendisine yer bulabilecek bir husus olarak nitelendirilebilecektir.

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 alınmaması yer almıştır (Aytaç, 2009: 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 yönetim metodu olmuştur (Yalın Enstitü Derneği, 2012: 7).

1980'li yıllarda, yoğun çalışma odaklı olarak gelişen şirket yapıları, dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde 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: 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 dışa açıklandığı ilk eser olmuştur (Balcı, 2011: 40).

1990’lı yıllar itibari ile Batılı ülkelerde, Henry Ford’un seri üretim yaklaşımına 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 & Arslan, 2018: 160).

Yalın yönetim konusunda önemli ve kavramın içeriğini genişleten nitelikte çalışmalar yürüten Peter Drucker, geleneksel yönetim anlayışındaki teknik 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: 12).

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 vd., 2010: 6). Genel olarak ele alındığında, geleneksel yönetim anlayışı ile yalın yönetim anlayışı arasındaki farklılıkları aşağıdaki unsurlar dahilinde ele almak mümkündür (Gündoğan vd., 2010: 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 bir girişimde bulunma yetkisinden mahrumdur; yalın yönetim anlayışında ise gerçekleştirilen tüm faaliyetler, bir sonraki aşamada maliyetleri azaltmak üzerine odaklanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

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 buldukları 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 bölüm olarak görülse de insan kaynakları aslında işletmeler açısından çok sayıda eylemin gerçekleştirilmesinin 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: 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: 6).

Geçmiş yıllarda insan kaynakları, büyük ölçüde işletmenin çalışanları ile ilgili olan rutin işlemlerinin gerçekleştirildiği ve buna istinaden de sınırlı bir çalışma alanının bulunduğu bir bölüm olarak görülmüştür. Fakat geçen zaman içerisinde, insan kaynakları bölümünün 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 bütünüdür (Tunçer, 2012: 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: 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 kullanılmasına odaklı bir uygulama olarak ele alınmaktadır (Sayılar, 2005: 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 buldukları 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: 540). Buradan anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi, işletmelerin, çalışanları ile ilgili olarak sürdürmüş oldukları iletişim ve etkileşim süreçlerini çok boyutlu ele almalarına yardımcı olmaktadır.

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: 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.

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 & Akdoğan, 2013: 92). Genel olarak ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonu olarak görülebilecek olan konu başlıklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kaya & Taş, 2015: 25-26; Göktaş & Baysal, 2018: 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.

Temel olarak insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine olan etkilerini aşağıdaki konular üzerinden değerlendirmek mümkündür (Ferecov, 2011: 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 vd., 2004: 286).

Yalın Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin, insan kaynaklarını bir bölüm 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 atılmış olduğu adımlar, iki yönetim anlayışını birbirine yakınlaştırmaktadır (Derin, 2017: 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: 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: 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.

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreniyle örnekleme, veri toplama araçları ve veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmanın modeliyle hipotezleri ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

Evren-Örneklem

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.

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.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada gerekli olan verilere ulaşılabilme amacıyla nicel veri toplama araçlarından anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, üç bölümden meydana gelen anket formu oluşturulmuştur. Bu bölümler; kişisel bilgi formu, Yalın Yönetim Ölçeği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği şeklindedir.

Kişisel Bilgi Formu

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini saptamak için sorulan 9 sorudan meydana gelen Kişisel Bilgi Formu bulunmaktadır. Bu sorular katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaş grupları, eğitim durumları, çalıştıkları pozisyon, toplam çalışma tecrübeleri, kurumda çalışma süreleri, çalıştıkları işletmenin faaliyet alanı ve işletmede çalışan personel sayısı ile ilgilidir.

Yalın Yönetim Ölçeği

Anket formunun 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. Derin (2008) tarafından yapılan araştırmada ölçek boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi gerçekleştirilmemiştir. Aydın (2018) tarafından hazırlanan doktora tezinde de aynı ölçek kullanılmış ve “Yönetici ve Çalışan Tutumu”, “Mesleki Tatmin ve İş Yükü”, “Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar” şeklinde üç faktör tespit edilmiştir.

Yalın Yönetim Ölçeği'ne ilişkin olarak gerçekleştirilmiş olan keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizine ilişkin neticeler Tablo 1'de sunulmuştur. Faktör analizi esnasında en uygun faktörlere ulaşılabilmesi hususunda üç ifade (Y14: İşletmenizde takım ruhu hâkimdir.; Y16: İşletmenizde sağlıklı iletişim üst seviyededir.; Y4: İşletmenizde eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.) ölçekten çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde KMO değerinin 0,960 olarak bulunması, örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi hususunda yeterli olduğunu; Ki-Kare (4296,173) ve sigma (0,000) değerleri ise ölçeğin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi noktasında uygun bulunduğunu göstermektedir. Faktör analizinin sonucunda iki faktör saptanmış ve bu faktörler, içerisinde yer alan ifadelerle uyumlu olacak şekilde sırasıyla Faydalar ve Olanaklar (FO) ile İnisiyatif ve Katılımcılık (İNK) olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %63,861'dir. Faydalar ve olanaklar faktörü varyansın %35,76'sını, inisiyatif ve katılımcılık faktörü ise varyansın %28,10'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte, ölçek ve faktörler üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda; 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 1. Yalın Yönetim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Anket formunun üçüncü kısmında, katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlarını belirlemek için Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından ölçek, 5'li Likert Sistemi ile ölçülen 41 ifadeyle oluşturulmuş, yapılan faktör analizi sonrasında 33 ifade üzerinden ilgili analizlere devam edilmiştir. Bu çalışmada da bahsi geçen 33 ifade ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Akın ve Erdost-Çolak (2012) tarafından gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde; “Ödüllendirme Sistemi”, “Performans Değerlendirme”, “Eğitim Programları”, “İşe Alma Standartları”, “İş Planlaması ve Analiz”, “Çalışanlarla Paylaşım”, “Kararlara Katılım”, “Eğitim İhtiyaçları” ve “Stratejik Planlama” şeklinde 9 faktör tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne ilişkin olarak gerçekleştirilmiş olan keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizine ilişkin neticeler Tablo 2'de sunulmuştur. Faktör analizi esnasında en uygun faktörlere ulaşılabilmesi hususunda 12 ifade² ölçekten çıkartılmıştır. 21 ifade ile devam edilen faktör analizi neticesinde 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 göstermektedir. Faktör analizinin sonucunda üç faktör saptanmış ve bu faktörler, içerisinde yer alan ifadelerle uyumlu olacak şekilde sırasıyla Performans Sistemi (PS), İşe Alma (İA) ve Kararlara Katılım (KK) olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %73,385'tir. Performans sistemi faktörü varyansın %34,29'unu, işe alma faktörü varyansın %21,99'unu, kararlara katılım faktörü ise varyansın %17,11'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte, ölçek ve faktörler üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda; 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.

² IPA4: İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.

KK1: İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.

PD4: İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

IAS2: İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.

IAS1: İşletmede belirli ve katı işe alma standartları vardır.

SP1: Şirketin kendi değişimi bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.

EP4: İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.

EP2: İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.

EI1: İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.

IAS3: Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.

IPA3: Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

SP2: Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

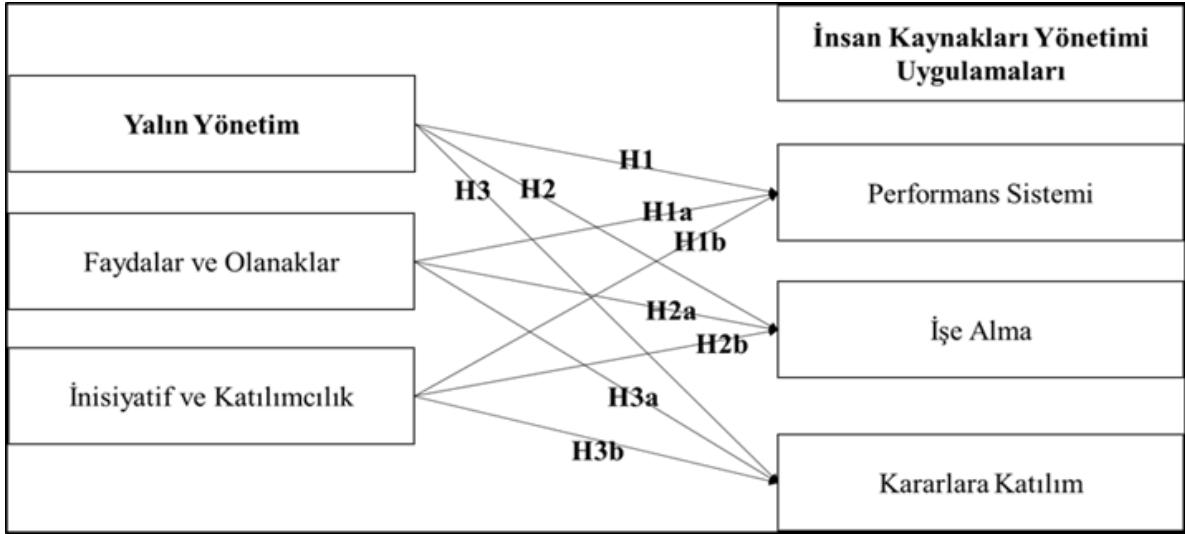
Kod	İfade	PS	İA	KK	Güvenilirlik	Ölçek
OS3	İşletmede prim sistemi kâra göre belirlenmektedir.	0,811				
OS1	İşletmede performans dayalı prim uygulanmaktadır.	0,804				
PD3	İşletmede ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.	0,799				
OS2	İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.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

KMO: 0,955; Ki-Kare: 5107,384; sd: 210; Sig.: 0,000

OS: Ödüllendirme Sistemi, PD: Performans Değerlendirme, EP: Eğitim Programları, IAS: İşe Alma Standartları, IPA: İş Planlaması ve Analiz, CP: Çalışanlarla Paylaşım, KK: Kararlara Katılım, EI: Eğitim İhtiyaçları, SP: Stratejik Planlama

Model ve Hipotezler

Gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de yansıtılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1’deki araştırma modeli çerçevesinde, araştırmanın 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.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik bilgisayar programından yararlanılmıştır. Bu bağlamda analiz kapsamında faktör analizi, güvenilirlik analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, yalın yönetim faktörlerinin insan kaynakları uygulamaları faktörleri üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığını saptamak için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinin neticeleri yer almaktadır.

Tablo 3'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. Regresyon analizinde hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek üzere Durbin-Watson istatistiğine bakılmıştır. 1,869 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını saptamak için tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Tolerans değerlerinin 0,100'den büyük olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde tolerans değerleri 0,282 olarak, VIF değerleri de 3,550 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir. Modelin açıklayıcılığı %62,20 ile oldukça yüksektir. Regresyon analizi sonucuna göre, Faydalar ve Olanaklar (FO) faktörü, Performans Sistemi (PS) 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 katılımçılık 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 3. Performans Sistemi Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

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

Tablo 4'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. Regresyon analizinde hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek üzere Durbin-Watson istatistiğine bakılmıştır. 1,826 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını saptamak için tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır.

Tolerans değerlerinin 0,100'den büyük olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde tolerans değerleri 0,282 olarak, VIF değerleri de 3,550 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir. 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 katılımçılık 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 4. İşe Alma Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İşe Alma	Beta	t-değeri	Sig.	Düz. R ²	F	Sig.
Sabit			0,013			
Faydalar ve Olanaklar	0,843	12,249	0,000	66,40%	249,558	0,000
İnisiyatif ve Katılımçılık	-0,032	-0,466	0,642			

Tablo 5'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. Regresyon analizinde hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek üzere Durbin-Watson istatistiğine bakılmıştır. 1,895 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını saptamak için tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Tolerans değerlerinin 0,100'den büyük olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde tolerans değerleri 0,282 olarak, VIF değerleri de 3,550 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir. Modelin açıklayıcılığı %67,00 ile oldukça yüksektir. Bu doğrultuda, Faydalar ve Olanaklar faktörü ile İnisiyatif ve Katılımçılık faktörü, Kararlara Katılım faktörünün %67,00'sini açıklamaktadır. Faydalar ve Olanaklar faktörü, kararlara katılım üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye (0,313); İnisiyatif ve Katılımçılık 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 katılımçılık 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. Kararlara Katılım Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

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

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma çerçevesinde işletmelerde yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul ve Kocaeli illerinde otomotiv, bankacılık, havayolu, mağazacılık, kimya ve eğitim sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 253 kişiyle anket gerçekleştirilmiştir.

Literatürde yalın yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasında pozitif ilişkiler bulunduğuna yönelik çeşitli nitel araştırma bulguları yer almaktadır. Akgeyik (2003) yalın yönetimin işgörenlere dost bir çalışma sistemi olduğundan bahsetmekte ve işgörenler açısından yoğun eğitimler, çok vasıflılık, yetkilendirme, işgören/yönetim ilişkilerinde harmonizasyon talep etmekte olduğunu belirtmektedir. AbdulWahab vd. (2013) yalın düşüncenin insan merkezli bir sisteme dayandığından söz ederek, yalın yönetim uygulayan işletmelerde işgören seçimi sürecinde eğitim seviyesi yüksek olan, gelişime ve yeniliklere açık, kendisiyle işini geliştirmeyi hedeflemekte olan bireylerin tercih edilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Bununla beraber AbdulWahab vd. (2013) yalın işletmelerde işe alınanlar için öğrenme fırsatlarının oluşturulması suretiyle bilgilerinin, becerilerinin, isabetli fikir üretme ve karar verme kabiliyetlerini arttırılması gerektiğini belirtmektedir. Yasukawa vd. (2014) de yalın işletmelerde sürekli eğitimin önemine dikkat çekmektedir. Saurin ve Ferreira (2009) yalın yönetim uygulayan işletmelerde çalışanların iş güvenliklerine önem verildiğini, beyaz yakalılarla mavi yakalıları karşı eşit şekilde yaklaşıldığını, işe alınan yüksek nitelikli işgücünün geliştirilmesi sürecinde işgörenlerin fikirlerine değer verildiğini ve kararlara katılımın yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

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. Sonuç olarak, araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre,

yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, yukarıda bahsedilmiş olan önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda, yalın yönetim uygulamaları ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılmış olan bu araştırmada saptanan neticelerin, literatürde yapılmış olan önceki çalışmaların bulgularını desteklemekte olduğu ifade edilebilir (Akgeyik, 2003; Saurin & Ferreira, 2009; AbdulWahab vd., 2013; Yasukawa vd., 2014).

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. Anketin 30 Eylül 2019 ile 30 Kasım 2019 tarihleri arasında uygulanması araştırmanın zaman sınırlılığını teşkil etmektedir.

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

- AbdulWahab, A. N., Mukhtar M., & Sulaiman, R. (2013). A conceptual model of lean manufacturing dimensions. *Procedia Technology*, (11), 1292-1298.
- Akın, Ö., & 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), 85-114.
- Akgeyik, T. (2003). Teknolojik değişim, post Fordist eğilimler ve endüstri ilişkilerinde yeni arayışlar. *Çimento İşveren Dergisi*, (3), 1-14.
- Aydın, H. (2018). *Yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, Z. (2009). *Hastanelerde yalın yönetim sistemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, B. R. (2011). Yalın düşünce ve muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 39-58.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557.
- Can, A. V., & 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), 1-22.
- Cingöz, A., & 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), 91-122.
- Çavmak, D. (2018). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim: bir özel hastane koroner yoğun bakımı değerlendirmesi. *Usaysad Dergisi*, 4(1), 54-73.
- Çilhoroz, Y., & Arslan, İ. (2018). Yalın yönetim yaklaşımı ve sağlık hizmetlerinde uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(32), 156-185.
- Derin, N. (2008). *Çalışanların algılamalarına göre, yalın yönetimin iç imaja etkisi: Türkiye'deki özel hastanelerde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Derin, N. (2017). Yalın yönetimin gerektirdiği yalın işgücü işletme performansını artırır mı?. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(1), 1-18.
- Ersoy, A. (2007). *Yalın üretim tekniklerinden hızlı kalıp değişimi ve bir imalat işletmesi uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ferecov, R. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fidicioğlu, A. (2005). *Japon üretim ve yönetim tekniklerinin Türkiye'de uygulanabilirliği ve Sakarya'da bir Japon işletmesinde örnek olay*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Filizöz, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-180.
- Gök, M. Ş., & Arıcı, T. (2016). Yalın yönetim sistemlerinde alternatif yaklaşım: Dinamik kalite yönetim sistemi. *KOSBED*, (31), 135-143.

- Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-iş alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 17-23.
- Gündoğan, M. A., Gündoğan, A., & Ünker, E. (2010). *Tekstil terbiye sektöründe yalın üretim yöntemi ile geleneksel üretim yönteminin karşılaştırılması*, MYO-ÖS 2010-Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu’nda sunulan bildiri, Düzce, 21-22 Ekim 2010.
- Kaya, E. N., & Taş, İ. E. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-28.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Saurin T. A., & Ferreira C. F. (2009). The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics*, (39), 403-412.
- 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), 147-176.
- Tikici, M., Aksoy, A., & Derin, N. (2006). Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 20-33.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-31.
- Yalın Enstitü Derneği. (2012). Yalın düşüncenin gelişimi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 24(278), 6-11.
- Yarımkaya, A. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İSO Yayını.
- Yasukawa K., Brown T., & Black, S. (2014). Disturbing practices: Training workers to be lean. *Journal of Workplace Learning*, 26(6/7), 392-405.