

## Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Görev Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (A Research on the Effects of Lean Management Approach on Employee Task Performance)

Münevver BAYAR  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara, Türkiye. [munevverbayar@hotmail.com](mailto:munevverbayar@hotmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Yalın Yönetim Çalışan Performansı Yalın Yönetim ve Çalışan Performans İlişkisi Araştırma Yöntemi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmanın amacı; yalın yönetim anlayışının, çalışanların görev performansına etkilerini araştırmaktır. Yalın yönetim anlayışı, yalnızca tek bir birim üzerinde değil işletmelerin hem üretim hem de yönetim kademesi de dahil bütün birimlerde bütüncül bir yaklaşım içinde yalınlaşmayı öngörmektedir. Yalın yönetim uygulamaları, çalışanların performanslarının arttırabilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla, yalın yönetim anlayışını benimseyen işletmeler; hem rekabet avantajı elde edebilmekte, hem varlıklarını devam ettirebilmek için avantaj elde edebilmekte, hem de çalışan performansını arttırabilmektedirler.
Gönderilme Tarihi 2 Mayıs 2020 Revizyon Tarihi 16 Haziran 2020 Kabul Tarihi 19 Haziran 2020	<b>Yöntem</b> – Bu çalışmada niceliksel yöntemle, neden sonuç ilişkisini ortaya koyacak olan anket uygulaması ile araştırmanın verileri elde edilmiş ve faktör analizleri ile güvenilirlik analizi, Anova ve Regresyon analizi gibi istatistiki tekniklerle SPSS istatistik programı aracılığıyla; araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara İli Yenimahalle İlçesinde faaliyet gösteren özel bankalardır. İlgili bankalarda çalışan 417adet kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – Yalın yönetim uygulamalarının ( $p=0,000$ ), çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, kişilerin yönetici tutumu ortalamalarının; eğitim düzeylerine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
	<b>Tartışma</b> – Bu çalışma yalın yönetim uygulamalarının, çalışanların performansları üzerine etkilerinin analiz edilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla, yalın yönetim anlayışıyla, çalışanların katılımlarının artırılması; işletmelerin verimliliğini ve çalışanların motivasyonlarını arttırabilecektir. Yalın yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinin sonucunda; israfın azaltılması, müşterilerin istedikleri değerlerin belirlenmesi, mükemmeliyetçi yönetim anlayışının benimsenmesi, her ürün ve hizmet için değer akışlarının belirlenmesi, bunların sürekli hale getirilmesi ve verimsiz girişimlerin kârlı yatırımlara yönettirilmesi söz konusu olabilir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Lean Management Employee Performance Lean Management and Employee Performance Relationship Research Method	<b>Purpose</b> – The purpose of this study; is to investigate the effects of lean management approach on employee performance. The lean management approach envisages simplification not only on a single unit but also on a holistic approach in all units, including both the production and management levels of the enterprises. Lean management practices play an important role in enhancing the performance of employees. Businesses that adopt a lean management approach can both gain competitive advantage and gain advantage in order to maintain their assets and increase employee performance.
Received 2 May 2020 Revised 16 June 2020 Accepted 19 June 2020	<b>Design/methodology/approach</b> – In this study, the data of the research will be obtained with the quantitative method, the questionnaire application that will reveal the cause and effect relationship, and through the statistical techniques such as factor analysis and reliability analysis, Anova and Regression analysis, through the SPSS statistics program; Hypotheses forming for the purpose of the research were analyzed. The universe of the research is private banks operating in Yenimahalle District of Ankara Province. 417 people working in the relevant banks formed the sample of the study.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – It has been determined that lean management practices ( $p = 0,000$ ) have a statistically significant effect on employee performance. In addition, the average of attitudes of individuals; It was determined that they differ in education levels.
	<b>Discussion</b> – This study is important for analyzing the effects of lean management practices on the performance of employees. Therefore, increasing the participation of employees with a lean management approach; will be able to increase the efficiency of businesses and motivation of employees. As a result of the adoption of lean management approaches; reducing waste, specifying the values customers want, adopting a perfectionist management approach, determining the value flows for each product and service, making them continuous and directing inefficient initiatives to profitable investments.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Bayar, M. (2020). Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Görev Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1984-2001.

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, yalın yönetim anlayışında yer alan yöneticilerin tutumunun, çalışanların görev performansına etkilerini analiz etmektir. Dolayısıyla, bu çalışmanın ana problemi; yalın yönetim anlayışının, çalışanların görev performansı üzerindeki etkisi var mıdır? Ayrıca çalışmanın alt problemi ise yönetici tutumu ve görev performansı katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi? Şeklinde sıralanabilir.

Küreselleşen rekabet piyasasında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, üretim süreçlerini iyileştirebilmek için, yalın yönetim anlayışını dikkate almaları yarar sağlayabilir. Yalın üretimde; üretim sürecinin, müşterilere cevap verilebilirlik süresini, kalitesini ve esnekliğini iyileştirebilmek için, değer akışı ve küçük birimlere odaklanmaktadır. Yönetici kararları yerine, iş süreçleri yer almaktadır (Çilhoroz ve Arslan, 2018: 157). Organizasyonlar, alt yöneticilerin yönlendirdiği, üst-ast yapısı ve proje odaklı iyileştirme yapısından; sürekli iyileştirmelerin işletme genelinde gerçekleştirildiği yapılara yönelmektedir. Dolayısıyla, yönetim stratejilerindeki değişimler, etkinliklerin ve operasyonel verimliliklerin artması ile doğru orantılı olmaktadır (Fullerton ve diğerleri, 2014: 414).

Yalın düşünce özellikle, lüzumsuz ayrıntılarda boğulup durumun özünden uzaklaşılmasını engelleyen sistemsel bir yaklaşımdır. Diğer taraftan, yalın düşünce; değer oluşturan adımların en doğru ve en iyi şekilde sıralanması, bu adımların aksama yaşamadan atılması ve zaman içinde daha iyi uygulanma yollarını göstermektedir. Buna göre yalın düşünce, daha az ekipman, alan, emek ve zaman harcayarak üretmeyi, müşteri beklentilerine daha fazla yaklaşılması olarak ifade etmektedir. (Womack, Jones ve Yamak, 2017: 11).

Yalın yönetim anlayışı ayrıca, minimum kaynakla müşterilere ve ürünlere değer katan, israfı kaldırmayı amaç edinen yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Değer olgusu, yalın düşüncenin temelini oluşturmaktadır. Değer, hizmet veya ürün özellikleri göz önüne alınarak müşterinin istemiş olduğu ve ödemesini kabul ettiği niteliklidir. Aynı zamanda tedarik zincirleri içerisinde bulunan bütün aktörlerin var olma sebepleri olarak da görülmektedir (Özen, 2015: 210).

Yalın yönetim işleyişi hammaddenin temininden başlayarak, aksaklık yaşamadan müşteriye ulaşmasına kadar uzanmaktadır (Katayama ve Bennet, 1996: 823). Yalın yönetim; en az kaynakla en yeniyeye odaklanan, aynı zamanda hataları minimuma indiren yaklaşımdır. Rekabetin arttığı son zamanlarda, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, pazar paylarındaki yükseliş, müşteri memnuniyeti ancak yalın yönetimle sağlanmaktadır. (Liker, 2015: 247-248).

Performans, bireylerin ne kadar çaba gösterdiklerini ve ne kadar çalıştıklarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bireylerin, fiziksel ve düşünsel emeğinin yani performanslarının ölçülebilmesi her daim önemli konulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin işlerinde gösterdikleri performans ve başarılarına değer biçilme aşaması olarak da tanımlanabilir. Çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşmalarında yüksek performans sergilemeleri için işletmelerin de buna uygun ortam oluşturması gerekmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 147). İçinde bulunulan sektörde meydana gelebilecek krizler ile üretim aşamasında işletmelere yüklenmiş olan yüksek maliyetler göz önünde bulundurulduğunda yalın yönetim işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Çalışan performansının artmasını sağlayan yalın yönetim, aynı zamanda işletmelerin sürekli rekabet edebilmelerine de imkan sağlamaktadır (Herzog ve Tonchia, 2014: 802).

Dolayısıyla, bu araştırma ile yalın yönetim anlayışının çalışan performansı üzerine etkileri, yalın yönetim anlayışı faktörlerinin, çalışan performansı üzerindeki etkileri, bu etkilerin yönü ve gücü bilimsel yöntemle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular, araştırmacılar, özel işletmeler ve kamu kurumlarının yararına sunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda, yalın yönetim ve çalışan performansı ile ilgili kavramlara yer verilmiştir

### 2.1. Yalın Yönetimle İlgili Kavramlar

Yalın kavramı; ilk defa Roos, Womack ve Jones tarafından 1990 yılında Japon otomobil markası olan Toyota için çalışma felsefelerini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Yalınlık, ihtiyaç fazlası sayılan her şeyden arınmış olmak anlamına gelmektedir. Gereksiz işler ortadan kalktığında bu işlerde çalışan kişiler de

belirlenebilmektedir. "Yalın işletme, yalın organizasyon, yalın yönetim veya yalın üretim" kavramlarının arasında net bir ayırım yapılamamaktadır (Womack, Jones ve Roos, 1990: 11).

Mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması, israfın önlenmesi ve gereksiz her şeyden arındırılması yalınlık kavramını ifade etmektedir. Düşük fiyatlar yalın müşterinin ödülü olarak görülmektedir. Yalın tedarikçinin ödülü ise dönüşüm zamanlarında elde etmiş oldukları tasarruflardır. Yalın çalışanın ödülü de, yalın fikir için çalışana saygılı olunması ve onların tanınması olarak belirtilmektedir (Hicks, 2007: 233). Mükemmellik faaliyetleri, çalışanların müşterilerinin ihtiyacına duyarlı olma çabaları arasında gösterilmektedir. Diğer yandan zaman, iş yükü, hataları en aza indirmeye ve maliyet kavramlarının da kontrol altında tutulmasıdır. Yalın düşüncenin mükemmellik anlayışı, işletmelerin sürekli iyileştirmelere odaklı çalışmayı prensip haline getirilmesidir (Özen, 2015: 210).

Yalın girişim, ürünün tasarlanmasından başlamakta, yan sanayiden ana üretime ve buradan müşterilere ulaştırılana kadar bütün unsurların uyum içerisinde koordine edildiği girişim anlamına gelmektedir. Yalın girişim, yalın prensiplerini ve pratiklerini uygulayan tüm çalışanlar için ortak bir değer meydana getiren, bütünleştirici unsur olarak görülmektedir. Girişim; maksimum verim, hızlı teslimat, düşük stok, optimum kalite ile fazla çeşit ve düşük fiyatla hizmet sunmaktadır (Stoewer, 2003: 73-74). Yetki devrinin arttırmış olduğu, yapılan işten bütün çalışanların sorumlu tutulmakta olduğu, sıfır hiyerarşi düzeninin amaçlandığı, yalın üretim anlayışının gerçekleşmesi için tesis edilmiş olan bir yönetim şeklini ifade etmektedir. Bu anlayış aynı zamanda metotlardan ve anlamlardan meydana gelen entelektüel bir yaklaşım olmaktadır. (Fullerton ve diğerleri, 2014: 416).

Yalın üretim ileri teknoloji ve insan pratiklerin birleştirilmesini hedefleyen, bir sistem içerisinde üretirken aynı zamanda değişimi temsil etmektedir. Yalın üretimin amacı hızın artırılması, iş akış süresinin azaltılması ile kalite, teslimat ve maliyet performanslarını iyileştirmektir. Yalın üretim pazara hızlıca uyum sağlayan ve imalat sürelerini kısaltan üretim sistemidir (De Treville ve Antonakis, 2006: 99). Yalın üretim, bir hizmet veya mal üretirken çalışanların israfsız ya da çok az israflı çıkardıkları iş olarak tanımlanır. Yalın üretim, kuruluşun her aşamasındaki yönetim tarzında ve beraber çalışma kavramına yansıttığı radikal değişimler olarak ifade edilebilir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006: 440).

Yalın düşüncenin odak noktası organizasyon, sabit kıymet, teknoloji değildir ve ürün üzerine yoğunlaşarak, kaynakları ürüne etki edecek çalışmalara doğru yönlendirmektir. Yalın üretim, ürünün üretilme sürelerinin en aza indirilmesi ile de bağlantılıdır. Yalın üretimde amaçlardan biri de sıfır stoğa erişebilmektir. Bunun için ürünlerin kalitesinde sorun yaşatmayacak olanlarından, zamanında ve küçük partiler olarak temin edilebilir. Sistemin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için işletme ve tedarikçilerin eşgüdümlü ve uyumlu bir çalışma içinde olmaları gerekmektedir (Bruun ve Mefford, 2004: 249).

Yalın yönetim anlayışının amacı; yalın üretim, hizmet ve ürün yaratma sürecinde gereksiz masraflardan kaçınıp sadeleştirmekte ve böylece firma karlılığında artış amacı taşıyan teknik, kavram ve sistemleri bütün olarak bünyesinde barındırmaktadır (Eren, 2013: 18);

1. Sadece müşterilerin istemiş oldukları ürünleri (fiyat, kalite ve fonksiyon bakımından)
2. Müşterilerin istediği zamanlarda (pazara sunulan zaman, sevkiyat sıklığı ve teslim süresi)
3. Daha az miktarda kaynak harcanarak (ekipman, zaman, emek vb)
4. Üretmek ve müşteriler için değerli bulunan uygulamalara odaklanabilmektir.

Yalın yönetim, işletmeye değer katmayan tüm unsurların kaldırıldığı, nitelikli insan gücü ve ileri teknoloji ekipman kullanımını içeren yönetim şekli olarak adlandırılır. Yalın yönetim anlayışının özellikleri (Aksoylu, 2014: 262);

1. Yalın yönetimde yönetici ile takım birlikte planlama yapmaktadır.
2. İşletmenin tüm çalışanları teknik ve yönetim konularına dair eğitim alabilirler.
3. Çalışanların iş tanımları detaylıdır. İşletmenin her düzeyine bilgi paylaşımları yapılmaktadır.
4. Süreçlerin ve yöntemin geliştirilmesinde çalışanların tümü çaba göstermektedir.
5. Takım içi çalışmada ödüllendirme başarı ve dayanışmaya göre yapılmaktadır.

6. Çalışan risk almada cesaretlendirilmektedir.

Yalın yönetim kavramı; en az kaynakla üretime odaklanan, aynı zamanda kaliteyi ön plana alan yaklaşımdır. Rekabetin arttığı son zamanlarda, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, pazar paylarındaki yükseliş, müşteri memnuniyeti ancak yalın yönetimle sağlanmaktadır (Womack ve Jones, 1997: 1148). Yalın yönetim yalnız yönetim ya da ürün üretim tekniği olmayıp, ürünü geliştirmekten sunumuna kadar geniş yelpazelere hitap etmektedir. Bu yaklaşıma örnek olarak her gün bir yenisi daha eklenmektedir. Yalın yönetim işleyişi hammaddenin temininden başlayarak, aksaklık yaşamadan müşteriye ulaşmasına kadar uzanmaktadır. Organizasyondaki değerler incelendiğinde, israfın kalkması kalitenin artmasına zemin hazırlamaktadır (Katayama ve Bennet, 1996: 823).

Yalın yönetimin başarılı olmasındaki asıl kaynak "Yalın Yönetim Felsefesi"nin, ruhunu anlamak ve aynı zamanda yaşamaktan geçmektedir. Yalın yönetimde insanlara saygı duyulması çalışanların tüm çalışma hayatlarına yansıtılmakta ve sürekli iyileştirmeyi hedeflenmektedir. Bu bilincin oluşturulması için işe alım sürecinde çalışan titizlikle seçilip, sonrasında eğitilmeli ve yetiştirilmelidir. Kısa vadedeki hedefler yerine uzun vadeli misyon ile para kazanmak yerine işletmeyi ileri seviyeye taşıyabilmek, ekonomi ve toplum için değer üretebilmek bu ilkedeki temel amaç olarak görülmektedir (Liker, 2015: 247-248).

Gereksiz bulunan aşamaların iptal edilip, geriye kalanlarla bir akış düzeni oluşturup sürekli gelişme halinde olan yalın organizasyon; bir felsefedir. Yalın organizasyonlar güçlü ve tek bir ses oluşturup, bir bütün halinde çalışmalarını sürdüren bireylerden oluşmaktadır. Yalın bir organizasyon hızlı değişen çevre koşullarında, sorun çözmede ve tepki göstermede oldukça başarılıdır. Yalın organizasyonlarda yöneticiler elenerek hiyerarşi basamakları azaltılmaktadır. Böylece karar verme mercii merkezilikten çıkar ve üstün performanslı "insan ilişkileri yönetimi" uygulanır (Jenner, 1998: 297). Yalın işletme anlayışı, ürünün tasarlanmasından başlayıp, ana üretiminden müşterilere kadar uzanan süreçte tüm unsurları yalın üretimin prensipleri ile uyum halinde koordine etmektir. Yalın işletmede bütüne bakış, sipariş oluşumu, ürün tasarımı, satış girişleri ve teslimata kadar olan sürece bütünüyle hakim olmayı gerektirmektedir (Womack, Jones ve Yamak, 2017: 14).

Kaynakların gerçek taleplere uyarlanması ile ürünlerin elde edilmesini ve kaynakların en az seviyede kullanılmasını sağlayan yalın yönetim anlayışı, çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı maliyetler minimum düzeyde olsa da taleplerin hızlı bir şekilde karşılanmasını ve uygun kalitede ürünler elde edilebilmesini sağlamaktadır. Yalın yönetim anlayışı, çalışanların devamlı olarak eğitilmesi, özellikle de üretim aşamasında çalışan performansının artırılması açısından önemlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 53).

## 2.2. Çalışan Performansı ile İlgili Kavramlar

İşletmelerin başarı ve hedeflerine ulaşma düzeyleri, çalışan performansları kavramı ile birebir ilişkilidir. Performans kavramı çok boyutlu olup işletmelerin sürekliliği ve başarıları performans ile birlikte değerlendirilmektedir. Performans kavramı, işletmelerin stratejik planlarını, daha ekonomik ve akılcı bir şekilde hayata geçirmektedir. Ayrıca, kişi veya grupların hedeflerine ne derece ulaştığının, nicel ya da nitel olarak ifade edilmesidir. Performans, ulaşılan hedeflerle bağlantılı olup, işletmenin ve çalışanların başarısını ifade etmektedir. Çalışan performansının işletmelerin belirlemiş oldukları stratejik hedeflerine ulaşmalarında katkısı büyüktür (Karaman, 2013: 411).

İşletmeler için belli bir sürede üretilen hizmet veya mallar da performansı ifade etmektedir (Türkçe Sözlük, 2005: 1597). Performans yönetimi, işletme çalışanlarının performans sonuçlarına bağlı olarak çabalarını yönlendirebilmeyi ifade etmektedir. Performans ölçümü ve yüksek performansın ne şekilde elde edilebildiğini belirlemek oldukça önemlidir. (Helvacı, 2002: 156). Performans, işletme çalışanlarının başarılarını yöneticilerine gösteren önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Sergilenen bu performans neticesinde, çok çalışana ödüllendirme sistemi olduğu gibi az çalışanlar için de kendilerini geliştirme fırsatı verilmektedir (Özdemir, 2014: 16).

Yapılan işler genellikle benzer olsa da elde edilen sonuçlar farklılık gösterebilir. İşletme yöneticileri maksimum verimlilik ve çalışan performanslarını arttırabilmek için bir bütün halinde ve aynı hedef için çalışmalıdırlar (Mistepe, 1998: 27). Performans standartları ise; erişilebilir, anlaşılabilir, doğrulanabilir ve ölçülebilir olma özellikleri taşımaktadır. Çalışanlar, işletmede aldığı sorumluluklar ve atamaları için ayrı ayrı birer birey olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların performans planı, performanslarını etkin kullanımları

neticesinde oluşabilir. İşletmelerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmadaki yeteneklerini maksimum düzeye çıkarmakla birlikte düzenleme ihtiyaçlarına yönelik yönergeler sağlanması performans planları dahilindedir (Great, 2001: 4).

Çalışanlarda performans seviyelerinin ölçülmesi; gerçekleşen performans ve istenilen performansın hedefler doğrultusunda kıyaslanması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların performansı, belirlenmiş standartları ya da daha önce gerçekleştirilen performansın kıyaslanmasını da kapsamaktadır. Belirleme faaliyeti hazırlanan soru formlarıyla gerçekleştirilmekte ve üst yönetim olabilecek sorunlara karşı en doğru çözümü belirlemektedir. İşletmelerin birçoğunda çalışan performanslarını belirleme faaliyeti yöneticinin insiyatifine bırakılmaktadır (Öztürk, 2010: 8). İş hayatında bireylerin üzerindeki fazla baskıyla birlikte işten soğumalarına ve performanslarındaki düşüklüğe sebep olan bir etki olabilir. Aynı işletme bünyesinde her çalışanın stres kaynağının farklı olduğu ve çalışanın sorunlarının üstesinden gelebilmesi için emek vermesi gerekmektedir (Tunçer, 2013: 87).

İşletmeler için önemli bir maliyet faktörü olsa da, çalışan bireyler için ödüllerin en önemli performans aracı olduğu ifade edilmektedir. Yapılan iş ile alınan ücretler doğru orantılı olduğunda, çalışan performanslarında artış görüldüğü gözlemlenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 15). Yüksek performansla sahip çalışanın ödülü bireyin istediği nitelikte ve onu tatmin edecek ölçüde olması gerekmektedir. Çalışan performansı adına yapılanlar bireylerin tatmin olmayacağı nitelikte ise oluşturulan performans sistemi avantajları yok olabilir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014: 332). Etkili performans düzeyine ulaşabilmesi amacıyla yöneticilerle birlikte tüm çalışanların düzey belirleme süreçlerinde aktif rol alması gerekmektedir. Yapılan işin ihtiyaçları doğrultusunda işletme hedefleri için çalışan performans planının da esnek olması gerekmektedir. Belirlenen performans planları doğru ve etkili bir şekilde kullanıldığında ilerleyen dönemlerde de bu planlama, pusula görevi görmektedir (Uyargil, 2008: 128). Ücret; bireylerin, belirli hizmetler karşılığında, harcamış oldukları emeklerin bedeli olarak tanımlanmaktadır. (Kestane, 2003: 127). Emek unsuru, bireylerin; mesleki yaşamlarını, yaşayış tarzlarını ve geçimlerini hazırlamakta ve bu unsurlar ile yakından ilişkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 186).

Bir işletmede çalışanların belirledikleri hedefleri doğrultusunda verimli ve etkili şekilde çalışmalarını için gerekli ortamın oluşturulma aşaması motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında motivasyon, çalışanın performansını tamamıyla etkilemektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 3). Bir başka ifade ile motivasyon, işletme çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini karşılarken, bunları işletme çıkarları doğrultusunda yönlendirmektir (Zairi, 1994: 510-511).

İşletme ve çalışan açısından performansın artmasında iletişimin önemli bir yeri bulunmaktadır. İletişim, tüm canlı varlıkların birbirleri ile arasındaki paylaşım aracı olarak tanımlanmaktadır (Pelit ve Karaçor, 2015: 848). İletişimde bulunmak isteyen bireyler; ortak kullanılan dil aracılığı ile kodladığı mesajları, kanallar, yani konuşmalar ile alıcılara aktarmaktadırlar. Bu aktarımlar, bireyin ilişki gücü, iletişimdeki başarıları ve yeterliliği ile bağlantılı olmaktadır. İletişimin temel amaçları, ikna etme, bilgilendirme ve güdüleme şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle; iletişim kurmaya çalışırken, kime, neyi ve neden iletmeye çalıştığımızı belirleyen iletişim araçlarının amaca yönelik olması gerekmektedir (Erdem, 2008: 125).

### 2.3. Yalın Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri

Bu kısımda, yalın yönetiminin çalışan performansına etkileri, yalın düşünce çalışan performansına etkileri, yalın organizasyon çalışan performansına etkileri, yalın girişim çalışan performansına etkileri, yalın üretim çalışan performansına etkileri, mükemmellik çalışan performansına etkileri ve ödül ile çalışan performansı arasındaki ilişki izah edilecektir.

Küreselleşen rekabet koşullarının, işletmeleri, hızlı cevap verebilmeleri, hizmet kaliteleri, kişisel taleplere göre uyarlanan ürünler ve esneklik açılarından, rakip işletmelerden daha iyi olmaya zorlandığı görülmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, performans ölçümleri gerekmektedir. Etkili bir performans ölçüm aracının seçilmesi ise, belirlenen stratejileri uygulamaya teşvik etmektedir. Bu nedenlerle, yalın üretimin uygulandığı işletmelerde, yine yalın performans ölçütlerinin seçilmesi gerekmektedir (Özçelik, 2013: 103).

Kişinin başarılı ya da başarısız olması performans değerlemesi olarak sonuca ulaştırmaktadır. Objektif performans değerlendirmesiyle kişinin görevindeki yeterliliği ortaya çıkar. Bu sonuç neticesinde kişinin başarısından dolayı ödül ve prim verilebileceği gibi terfi veya izin gibi manevi değerlere de yer verilebilir.

Çalışanların yetersiz oldukları alanlar tespit edilerek eğitim verilmeli ve eksiklikler telafi edilmelidir. Çalışanların yeteneğini doğru olarak kullanması hem performanslarını yükseltmekte hem de işyerindeki geleceklere konusunda önem taşımaktadır (Bulut, 2004: 1).

Yalın düşüncenin çalışan performansına etkileri; tüm tedarik zincirlerinde önem taşımaktadır. Küreselleşen rekabet pazarlarında üstünlük sağlayabilmek ve dünya standartlarında iyi performanslara sahip olabilmek için işletmeler, yalın üretim stratejileri kullanmaktadır. Yalın stratejilerde ise; katma değerleri olmayan bütün faaliyetlerin işletmelerden azaltılarak ya da kaldırılarak, performans artışlarının sağlanması amaçlanmaktadır (Koska, Göksu ve Sünbül, 2016: 283).

Yalın strateji uygulamalarının sağladığı en önemli yararlar; müşteri taleplerini karşılama ve çevrim süresinde, maliyetlerin azalması ile birlikte çalışanlarda, işgücü verimliliğinin artması ve kalitede iyileştirmeler olarak belirtilmektedir. Yalın üretimler, yalın tedarik zincirlerini gerektirmektedir. Kısaca; yalın uygulamalar, stokların ve ürün teslim süreçlerinin azaltılması ile ilgili olmaktadır. Birçok çalışma, yalın strateji uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiye yönelik olmaktadır. Ancak az sayıda yapılan çalışmalarla da, yalın strateji uygulamalarının birden çok yönünün performans etkileri, eş zamanlı olarak araştırılmıştır (Shah ve Ward, 2002: 129).

Yalın organizasyonlar ve maliyet; az girdiler ile az zamanda, düşük maliyetler ile yüksek kalitede mal ve hizmet üretimleri olarak tanımlanmaktadır. Yalın olmak, ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin bulundurulmaması, sadece elde bulunan kaynakların en etkili şekillerde kullanılması şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu da; işletmelerde ki kalitenin ve verimliliğin artmasını, rekabet ortamlarında başarılı olmayı, maliyetlerin ise azalmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra yalın organizasyonlar, insan faktörü üzerine odaklanmaktadır. İnsanların, yaşam tarzlarında, hayata bakış açılarında ve tüm değer sistemlerinde karşımıza çıkmaktadır. Yalın organizasyonlar; işletmedeki bütün çalışanların, birbirleri ile senkron halinde ve entegre bir şekilde çalışmalarını öngörmektedir (Arslandere, 2018: 19).

Yalın girişimler ve müşteri değeri; müşteri tatmini, zamanında teslimat, ürün şikayetleri ve bozuk ürün oranları gibi ölçütlerin izlenerek; yalın girişimlerin müşteriler için değer öncelikleri belirlenmektedir. Yalın girişimler ile çalışan performansları arasındaki nedensellik ilişkileri düz bir mantığa dayanmaktadır. Yalın girişimlerin, dışarıdaki işletmeleri içerisine çeken değer akış haritaları çizdiği belirtilmektedir. Süreçlerini iyileştirebilmek ve israfı ortadan kaldırabilmek içinse; tedarikçi ve müşterileri ile işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. Yalın yönetimin getirdiği yalın muhasebe sistemi ile de, işletme faaliyetlerinin tüm bilgilerini veriyor olması sayesinde, yönetimin almış olduğu bütün stratejik kararlara ışık tutabilmekte ve önemli olmaktadır (Brewer ve Kennedy, 2006: 27).

Çalışanların, problemleri belirleyebilme ve çözebilmesinde yalın yönetim uygulamalarının etkisi önemli olmaktadır. Yalın yönetim sistemlerinde, yapılan işlemlerin sonuçlarını ölçen ölçüler değil; o işlemlerde yapılan değişikliklerin etkilerini gösteren geribildirimleri sağlayabilen ölçüler önemli olmaktadır. Özetle, yalın yönetim sistemlerinin belirlediği ölçütler, sürece ve verimliliğe odaklı ölçütler olmalıdır (Özçelik, 2013: 104).

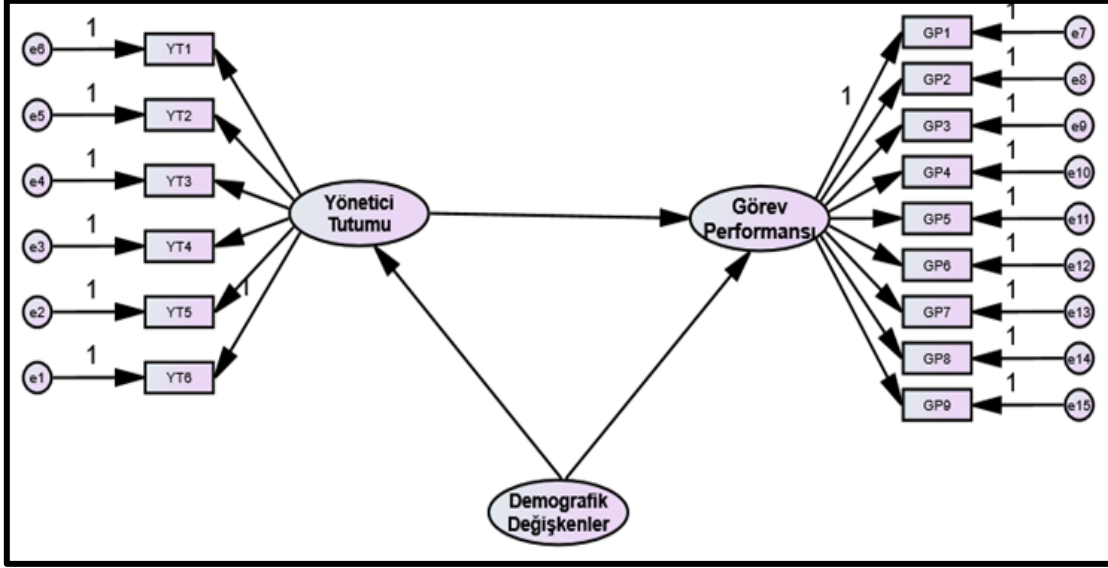
Mükemmellik ve çalışan performansı; yalın yaklaşımlar uygulandığı zaman; ürünü pazara sunma sürelerinde, işgücü verimliliğinde, hurda oranlarında, işin tamamlanma zamanlarında, müşterilere ulaşan hatalı ürünlerde ve stoklarda iyileşmelerin görüleceği, düşük maliyetler ile ürün çeşitliliğinin artacağı belirtilmektedir. Mükemmelliğe ulaşabilmenin en hızlı yollarından bir tanesi şeffaflık olarak ifade edilmektedir. Çünkü yalın bir yönetim sisteminde, herkes sistemin bütününe görebilmekte ve anında geri bildirimler alabilmektedir. Bu da, değer yaratabilmenin daha iyi yollarını bulmaya yardımcı olmaktadır. Yalın üretimlerde; beklemler, ürün hataları ve teçhizat arızaları olağan karşılanmamakta ve hemen temel nedenleri araştırılarak çözümlenmektedir. Mükemmelliğe ulaşabilmek için, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) yaklaşımının etkin olarak kullanıldığı belirtilmiştir (Hacıhasanoğlu, 2014: 48).

Ödül ve çalışan performansı; işletmelerdeki en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan ödüllendirme veya prim sistemi, işletmeyi, yenilikçi performans ölçütlerine teşvik eden önemli bir unsurdur. Çalışan bireylerin, yaptıkları iş ve çevre koşullarının etkisi ile çalışma performansları karşılığında elde ettikleri kazançların ve ödüllerin tatmin edici olması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanların tatmin olması; daha fazla emek göstermelerine ve yeni fikirler üretebilmelerine sebep olmaktadır (Kale, 2010: 138).

### 3. YÖNTEM

Bu kısımda anket yöntemi ile elde edilen verilerden yararlanılarak hazırlanan; araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerinin analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Demografik Değişkenler, Yönetici Tutumu ve Görev Performansı için İstatistiksel Model

Şekil 1’de yöneticilerin tutumunun, çalışanların görev performansına etkileriyle ilgili istatistiksel ilişkisini gösteren modeli yer almaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, güvenilirlik düzeylerine ve evren büyüklüklerine göre örneklem hacimlerinin belirlenmesine yönelik pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri de araştırmanın amacı için hazırlanmış olan tabloların kullanılmasıdır. Güvenilirlik düzeylerine ve evren büyüklüklerine göre örneklem hacimlerinin nasıl belirlenmesi gerektiğine dair bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Ankara İli Yenimahalle İlçesinde faaliyet gösteren özel bankalardır. İlgili bankalarda çalışan toplam 1055 adet kişi çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini belirlemek için “Güvenilirlik Düzeylerine ve Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenme Tablosu”na göre ; 1055 sayısına en uygun evren değeri 2500 kişi olup % 95 güven sınırında, %5 örnekleme hatasıyla 333 kişinin yeterli olacağı gözlemlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Dolayısıyla, 450 anket tesadüfi örnekleme yöntemiyle, 1 Kasım 2019 ve 29 Aralık 2019 tarihleri arasında; banka çalışanlarına dağıtılmış ve geriye dönen anketlerden eksik doldurulan iptal edilerek 417 geçerli anket verileriyle analizler tamamlanmıştır. Bu çalışma, Ankara İli Yenimahalle İlçesinde faaliyet gösteren özel banka çalışanlarıyla ilgili örneklem sayısı ile sınırlıdır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere alan araştırması yapılmıştır. Yapılan alan araştırmasında; demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular, “Yalın Yönetim Ölçeği” ve “Çalışan Performansı Ölçeği” olmak üzere 2 ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgilere ise aşağıda sırası ile yer verilmiştir.

##### 1-Yalın Yönetim Ölçeği:

Bu çalışmada, Derin’in (2008: 230) doktora tez çalışmasında kullandığı “Yalın Yönetim Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında; Ahlström (1998: 332), Vidal (2007: 263-264), Womack and Jones (2016: 124) ile Soylu’nun (2002: 184) çalışmalarından yararlanılmıştır ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,901 olarak bulduğu belirtilmiştir. Bu makalede ise yönetici tutumu boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,820 olarak bulunmuştur ve “güvenilir” olduğu gözlemlenmiştir (Bknz Tablo 3). Ölçekte yer alan sorulara

katılımcıların; 5-tamamen katılıyorum, 4-katılıyorum, 3-kararsızım, 2-katılmıyorum, 1-tamamen katılmıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenen 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### 2-Çalışan Performansı Ölçeği:

Bu çalışmada, Goodman ve Syvanteck (1999: 261) ile Jawahar ve Carr (2007: 342) tarafından geliştirilen, Bağcı (2014: 64) tarafından literatüre kazandırılmış olan ve daha sonrasında Çağlar'ın (2019: 113-114) çalışmasında kullanmış olduğu "Çalışan Performansı Ölçeği"nden yararlanılmış ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,841 olarak bulduğu belirtilmiştir. Bu makalede ise görev performansı boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,918 olarak bulunmuştur ve "Çok güvenilir" olduğu gözlemlenmiştir (Bknz Tablo 2). Ölçekte yer alan sorulara katılımcıların; 5-kesinlikle katılıyorum, 4-katılıyorum, 3-kararsızım, 2-katılmıyorum, 1-kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenen 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### 3.4. Verilerinin Analizi

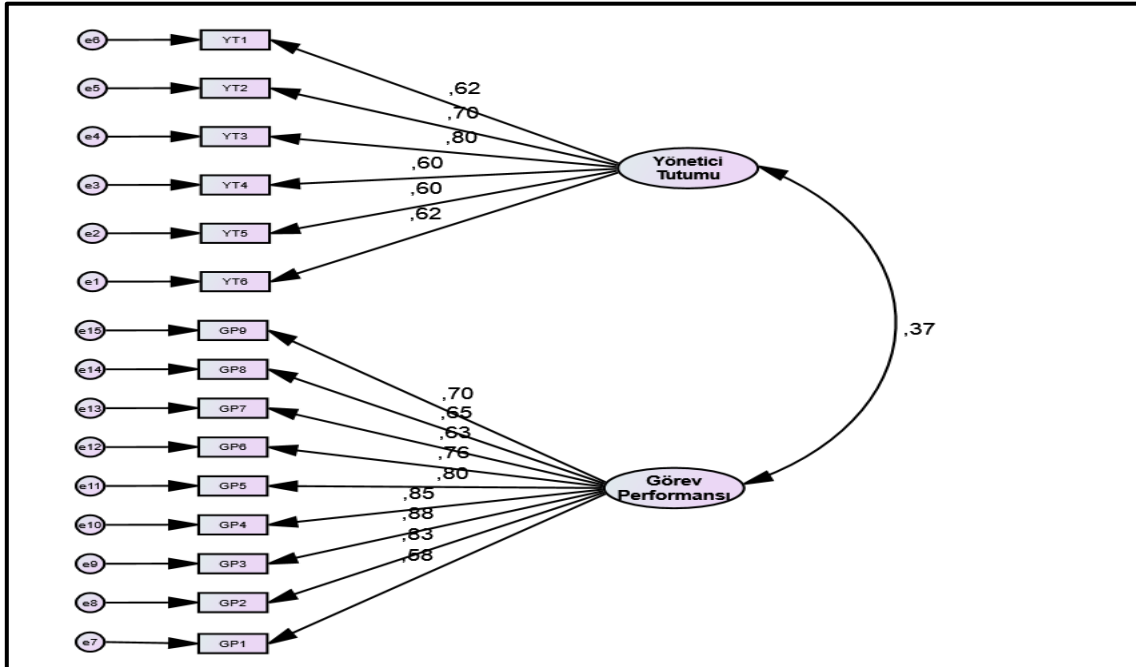
Bu çalışmada; niceliksel yöntemle, neden sonuç ilişkisini ortaya koyan anket uygulaması ile veriler elde edilmiştir. SPSS istatistik programı aracılığıyla araştırma raporunu oluşturmak üzere; güvenilirlik analizi, faktör analizleri ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu kısımda anket yöntemi ile elde edilen verilerden yararlanılarak gerçekleştirilen; güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, demografik bulgular, t-testi, one way anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

### 4.1. Çalışanların Yönetici Tutumu ve Görev Performansı için Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yönetici tutumu (6 madde) ve çalışanların görev performansını (9 madde) oluşturan boyut ve maddelere ait yapı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. İlk aşamasında model uyum indekslerinin uygun aralıklarda değer alıp almadığı ( $p < 0,05$ ) test edilmiştir. Daha sonra uygun değer aralığında bulunan modelin tahmin değerleri incelenmiştir.



Şekil 2. Araştırma Boyutları İçin DFA

Çalışmanın istatistik modelinde; yönetici tutumu ve görev performansı ile ilgili boyutlar arası ilişki Şekil 2'de gösterilmektedir. "Yönetici Tutumu" YT1, YT2, YT3, YT4, YT5 ve YT6 olmak üzere 6 madde ile açıklanması amaçlanmıştır ve DFA modelinde yer alan e1, e2, e3, e4, e5 ve e6 ile gösterilen yapılar ise hata terimleridir.



“Çalışanların Görev Performansı” GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6, GP7, GP8 ve GP9 olmak üzere 9 madde ile açıklanması amaçlanmıştır ve DFA modelinde yer alan e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7, e8 ve e9 ile gösterilen yapılar ise hata terimleridir.

**Tablo-1** Araştırma Boyutları İçin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X <sup>2</sup> /sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,827
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,072
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,959
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,968
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,975

Çalışanların “Görev Performansı” için “Model Uyum İndeksleri” tablosundaki değerler incelendiğinde genel olarak iyi düzeylere ulaştığı görülmektedir.

**Tablo-2** Araştırma Boyutları İçin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	Cronbach $\alpha$
Yönetici Tutumu	1. Kurumunuz sizlere değer vermektedir.	,623	***	0,820
	2. Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	,591	***	
	3. Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	,608	***	
	4. Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	,804	***	
	5. “Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığımız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	,695	***	
	6. Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	,625	***	
Görev Performansı	7. İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	,699	***	0,918
	8. İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	,649	***	
	9. İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	,622	***	
	10. İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	,753	***	
	11. Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	,804	***	
	12. Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	,854	***	
	13. İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	,883	***	
	14. Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	,834	***	
	15. Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	,574	***	

\*\*\* = P<0,001

Analiz sonucunda hesaplanan uyum indekslerine bakıldığında, yapılan saha araştırması ile elde edilen verilerin, yönetici tutumu alt boyutunun mevcut 6 maddelik yapısını desteklediği görülmektedir. Yönetici tutumu tanımlaması amaçlanan her bir soruya ait p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,01). Ayrıca sorulara ait tahmin değerlerinin de oldukça yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Yönetici tutumu için hesaplanan Cronbach Alfa değerinin 0,820 olduğu görülmektedir. Bu değere bakılarak yönetici tutumunun güvenilir olduğu söylenebilir.

Görev performansı soruları seçilirken çalışan performansı ölçeği anket sorularından yararlanılmıştır. Analiz sonucunda hesaplanan uyum indekslerine bakıldığında, yapılan saha araştırması ile elde edilen verilerin, görev performansı alt boyutunun mevcut 9 maddelik yapısını desteklediği görülmektedir. Görev performansını tanımlaması amaçlanan her bir soruya ait p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,01).

Ayrıca sorulara ait tahmin değerlerinin de oldukça yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Görev performansı için hesaplanan Cronbach Alfa değerinin 0,918 olduğu görülmektedir. Bu değere bakılarak görev performansının güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.2. Demografik Bulgular

Bu araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve aylık gelir değişkenlerinin dağılımlarını gösteren frekans analizi değerleri tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo-3** Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	187	44,8%
	Erkek	230	55,2%
Yaş	24-29 Yaş	215	51,6%
	30-35 Yaş	90	21,6%
	36-41 Yaş	60	14,4%
	42+	52	12,5%
Medeni Durum	Evli	210	50,4%
	Bekâr	207	49,6%
Eğitim Durumu	İlköğretim	14	3,4%
	Ön lisans	62	14,9%
	Lisans	287	68,8%
	Yüksek Lisans	35	8,4%
	Doktora	19	4,6%
Aylık Gelir	2000-2999 TL	183	43,9%
	3000-3999 TL	106	25,4%
	4000-4999 TL	48	11,5%
	5000+	80	19,2%

Tablo 3 incelendiğinde, 230 kişinin erkek (%44,8) ve 187 kişinin ise kadın(%55,2) olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 215 kişi (%51,6) 24-29 yaş arasında, 90 (%21,6) kişi 30-35 yaş arasında, 60 kişi (%14,4) 36-41 yaş arasında ve 52 kişi (%12,5) 42 yaş üstü olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların 210'unun evli(%50,4) 207'sinin ise bekâr (%49,6) olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin 14'ünün ilköğretim(%3,4), 62'sinin ön lisans(%14,9), 287'sinin lisans(%68,8), 35'inin yüksek lisans ve 19'unun doktora (%9,8) düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde aylık gelir dağılımı incelendiğinde ise 183 kişinin 2000-2999 TL arasında(%43,90), 106 kişinin 3000-3999 TL arasında(%25,4), 48 kişinin 4000-4999 TL arasında(%11,5) ve 80 kişinin ise 5000 TL üzerinde (%19,2) maaş aldıkları görülmektedir.

#### 4.3. Demografik Özellikler ile Yönetici Tutumu ve Görev Performansı Arasındaki İlişki

Verilerin analizlerinde SPSS21 paket programı kullanılmıştır. Verilerin basıklık katsayısı ve çarpıklık katsayısı değerleri incelenerek ve normal dağılıma uygun oldukları tespit edildiği için veri analizi yöntemi olarak iki grup arasında karşılaştırma yapılacak olan testlerde bağımsız t-testi ve 3 veya 3'den fazla olan grup karşılaştırılmalarında One way anova (tek yönlü varyans) analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda farklılığın tespit edildiği durumlarda ise farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek için Tukey testinden yararlanılmıştır.

Yapılan testler sonucunda elde edilen t ve f değerleri ile tablo değerleri karşılaştırılması gerekmektedir. Ancak paket programlar durumu daha kolay hale getirebilmek için p değeri hesabı yapmaktadır. Hesaplanan p değeri alfa (0,05) değerinden küçük olduğu durumlarda değişken grupları arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Demografik özellikler ile yönetici tutumu ve görev performansı arasındaki ilişki t- testi ve f testi yardımıyla incelenmiştir.

**Tablo-4** Demografik Özellikler ile Yönetici Tutumu ve Görev Performansı Arasındaki İlişki için t-Testi Tablosu

Düzeyleyler		N	Ort.	t veya f Değeri	p Değer	Hipotez/ Post Hoc	
Cinsiyet	Yönetici Tutumu	Kadın	18	2,3512	-2,728	,007	A<B H1 Kabul
		Erkek	23	2,6203			
	Görev Performansı	Kadın	18	3,0701	-5,106	,000	A<B H1 Kabul
		Erkek	23	3,5899			
Yaş	Yönetici Tutumu	24-29 Yaş	21	2,5527	1,298	,275	H1 Red
		30-35 Yaş	90	2,5722			
		36-41 Yaş	60	2,3417			
		42+	52	2,3365			
	Görev Performansı	24-29 Yaş	21	3,4532	1,325	,266	H1 Red
		30-35 Yaş	90	3,2556			
		36-41 Yaş	60	3,2000			
		42+	52	3,3141			
Medeni Durum	Yönetici Tutumu	Evlü	21	2,4611	-,784	,434	H1 Red
		Bekar	20	2,5386			
	Görev Performansı	Evlü	21	3,2571	-1,932	,054	H1 Red
		Bekar	20	3,4579			
Eğitim Durumu	Yönetici Tutumu	İlköğretim	14	3,6667	5,933	,000	A>B H1 Kabul
		Ön lisans	62	2,2903			
		Lisans	28	2,5139			
		Yüksek	35	2,3143			
	Görev Performansı	Doktora	19	2,4474	1,050	,381	H1 Red
		İlköğretim	14	3,6587			
		Ön lisans	62	3,3548			
		Lisans	28	3,3763			
Aylık Gelir	Yönetici Tutumu	Yüksek	35	3,3048	,544	,653	H1 Red
		Doktora	19	2,9415			
		2000-2999 TL	18	2,4791			
		3000-3999 TL	10	2,5660			
	Görev Performansı	4000-49999	48	2,3576	,946	,419	H1 Red
		5000+	80	2,5438			
		2000-2999 TL	18	3,3588			
		3000-3999 TL	10	3,2600			
		4000-49999	48	3,2963			
		5000+	80	3,5167			

H<sub>0</sub>: Yönetici tutumu ve görev performansı, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Yönetici tutumu ve görev performansı, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Yapılan test sonucunda cinsiyete göre farklılık için elde edilen p değerleri incelenerek "Yönetici Tutumu" (p=0,007) ve "Görev Performansı" (p=0,000) için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edildiği tespit edilmiştir (p<0,05). Yani "Yönetici Tutumu" ve "Görev Performansı" cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde erkeklere ait "Yönetici Tutumu" ve "Görev Performansı" ortalamalarının kadınlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Yaşa göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde "Yönetici Tutumu" (p=0,275) ve "Görev Performansı" (p=0,266) H<sub>1</sub> hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak "Yönetici Tutumu" ve "Görev Performansı"nın yaşa göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Medeni duruma göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde "Yönetici Tutumu" (p=0,434) ve "Görev Performansı" (p=0,054) için H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği, H<sub>1</sub> hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak, yönetici tutumu ve görev performansının medeni duruma göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Eğitim durumuna göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde "Görev Performansı" (p=0,381) için H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği, H<sub>1</sub> hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Ancak "Yönetici Tutumu" (p=0,000) için hesaplanan p değerine göre H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği gözlenmiştir. Yani yönetici tutumu eğitim

durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin yönetici tutumu ortalamalarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksektir.

Aylık gelire göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde "Yönetici Tutumu" ( $p=0,653$ ) ve "Görev Performansı" ( $p=0,419$ ) H1 hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak yönetici tutumu ve görev performansı aylık gelire göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi 2 değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmekte kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir ve korelasyon katsayısı(r) hesabına bakılarak yorumlanır.

Korelasyon katsayısı 0-0,2 arasında değer aldığı çok zayıf, 0,2-0,4 arasında değer aldığı zayıf, 0,4-0,6 arasında değer aldığı orta, 0,6-0,8 arasında değer aldığı yüksek ve 0,8-1,0 arasında değer aldığı ise değişkenler arasında çok yüksek ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Korelasyon katsayısının negatif değer alması sadece ilişkinin yönü hakkında bilgi verir, ilişkinin büyüklüğünü etkilemez.

**Tablo-5** Korelasyon Analizi

	Yönetici Tutumu	Görev Performansı
Yönetici Tutumu	1	,444**
Görev Performansı	,444**	1

Yönetici Tutumu ve Görev Performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,444 olarak hesaplanmıştır. Bu korelasyon değerine bakılarak tarafsızlık ile ekonomik araçlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani Yönetici Tutumu ve görev performansı biri arttığında diğeri de artmaktadır. Değişkenlerden hangisinin diğeri etkilediğini tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Çünkü korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki etki yönünü belirlemek mümkün değildir.

#### 4.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin etki yönünü, büyüklüğünü, ilişkinin negatif veya pozitif olma durumunu belirleyen yani kısaca değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi inceleyen bir yöntemdir. Bu yöntem ile ilişkisi olduğu belirlenen değişkenlerle bir denklem kurulur ve bu denkleme regresyon denklemi adı verilir. Regresyon denkleminin teorik yapısı;  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$  şeklinde ifade edilebilir. Burada  $X_i$  i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni,  $\beta_1$  i. bağımsız değişkene ait katsayıyı,  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve  $\beta_0$  sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır. Yönetici tutumunun, çalışanların performansına etkilerinin analiz sonuçları tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo-6** Yönetici Tutumunun, Çalışanların Performansına Etkilerinin Analizi

	Çalışanların Görev Performansı		
	$\beta$ (Beta)	t Değeri	p Değeri
Sabit Katsayı	2,450	18,709	,000
Yönetici Tutumu	,363	7,461	,000

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin tutumu, çalışanların performansını etkilemez.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin tutumu, çalışanların performansını etkiler.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, sabit katsayı ( $\beta = 0,363$ ), yöneticilerin tutumunun ( $P=0,000$ ), çalışanların görev performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden kurulacak olan regresyon denklemi modeline, ilişkileri anlamlı bulunan değişkenlerin alınmasına karar verilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için  $i=1$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-7** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Çalışanların Görev Performansı
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Yönetici Tutumu
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	2,450 (Tablodaki B değerlerinden)
β <sub>1</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,363

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denkleme yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır:

$$\text{Çalışanların Görev Performansı} = 2,450 + 0,363 \text{ Yönetici Tutumu}$$

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen denkleme bakıldığında yönetici tutumunun, çalışanların görev performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak “Yönetici Tutumu” puanı bir birim arttığı zaman “Çalışanların Görev Performansı” puanının 0,363 birim artacağı söylenebilir. Yani “Yönetici Tutumunun” “Çalışanların Görev Performansı” üzerinde yaklaşık %36,3 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Yönetici tutumlarındaki iyileşmenin çalışanların performansında artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu kısımda, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analiz sonuçları ile literatürde yer alan araştırma sonuçları ile ilgili karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Bu çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda, yönetici tutumu ve görev performansı ortalamalarının kadınlara oranla erkeklerde daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Yaş değişkeni ile yönetici tutumu ve görev performansı arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Gibson ve diğ., yaptıkları çalışmada ise, iş ortamında yaş ile motivasyon ve görev performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, 30 ile 39 yaş aralığında bulunan çalışanların, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yerine getirilmemesinin çalışanların motivasyonunu düşürdüğü belirtilmiştir (Gibson ve diğ., 2012: 131).

Görevlerin yerine getirilmesi ve örgüt kademeleri arasında yetkinin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için hiyerarşik bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Kademeler arasındaki yetkilerin tanımlanması ve belirsizliğin giderilmesi farklılıkları, performansı pozitif yönde etkileyerek fayda ve verimliliği artırabilmektedir. Örgüt çalışanlarının tatmin ve verimliliğinde fiziksel faktörler kadar sosyal ve psikolojik faktörlerde, demografik değişkenlere göre olumlu şekilde yansıtılmaktadır. Lider ve yöneticiler örgütün insan kaynaklarını değişen çevre koşulları, demografik değişkenlerle birlikte adil ve uyumlu bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşmaları, örgüt içindeki insan davranışlarını anlama, yorumlama ve istenilen doğrultuda değiştirebilme becerilerini gerektirmektedir. Bunları elde edilen sonuçlara uyarladığımızda, kadınların performansının cinsiyet değişkenine göre düşük olmasının nedenlerini anlamak ve yorumlamak yönetici tutumu bakımından önemli olmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici tutumu ve görev performansı faktörleri ile katılımcıların medeni durum değişkenlerinin analizi sonucunda katılımcılar arasında farklılık çıkmamıştır. Genel olarak yönetici tutumundan, işinden, ücretinden ve çalışma arkadaşlarından memnun olan, kadın erkek ayrımı yapılmayan, kendine adil davranıldığını düşünen çalışanlar; hedeflenen performansı ve örgüt bağlılığını göstermektedirler. Çalışan motivasyonu, takım çalışması, etkin iletişim, çatışmaların yönetimi gibi yalın yönetim uygulamaları, çalışanların görev performansını ve işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca yönetici ve çalışanlar arasındaki etkili iletişiminin, örgüt içinde hem çalışanlar hem de örgütsel işleyiş açısından önemli olduğundan dolayı örgüt yöneticisinin problem çözme sürecindeki rolü büyüktür. Yöneticilerin cinsiyet ayrımına gitmeden gerçekleştirdikleri iletişimler sonucunda, verimlilik artışına ve çalışanın performansına olumlu yönde önemli etkileri olmaktadır. Özkaya, vd., yaptıkları çalışmada ise, işletme çalışanlarının evli ya da bekar olma durumlarına göre, işletmeye ve yaptığı işe de bağlılıkların değiştiği belirtilmiştir. Evli olan 30 ila 39 yaş gurubundaki çalışanların, daha kabullenici daha sadık, daha fazla sorumluluk sahibi oldukları ve ailelerine olan düşkünlüklerinin arttığı ileri sürülmüştür (Özkaya, vd., 2006: 94). Ayrıca, Warr yaptığı çalışmada ise, bekar olan çalışanların, iş ortamında ki istek ve motivasyon seviyeleri, sadece kişilerin kendilerine odaklı olmalarından, kendi geçimlerini sağlamaya yönelmiş olmalarından ve tüm zamanlarını kendi işlerine adayabildiklerinden dolayı evli ve çocuk sorumluluğu

bulunan kişilere kıyasla daha işletmeye karşı bağlılıklarının yüksek çıktığı ifade edilmiştir. Ayrıca, iş ortamında cinsiyetin motivasyon ile ilişkisine bakıldığında, erkek çalışanın kadın çalışana göre daha motive olarak çalıştığı belirtilmiştir (Warr, 2008: 751).

Bu çalışma için yapılan yöneticilerin tutumlarına yönelik analizler sonucunda; ilköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin algı ortalamalarının yüksek ve pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. İletişim becerisi yüksek lider ve yöneticilerin bulunduğu örgütler iletişim süreçlerini daha etkili şekilde yönetebilmektedirler. Çalışanların iletişim zinciri içinde önemli bir halka olmalarından dolayı yönetici tutumu; performansı ve verimliliği, doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar için amaçların oluşturulması, amaçlar gerçekleştiğinde davranışın ödüllendirilmesi, iletişim aracılığıyla motivasyonun sağlanacağına işaret etmektedir. Yönetici tutumunun örgütsel iletişim içinde örgüt üyelerinin ortak bir amaç, işbirliği ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan davranışlar içermesi gerekmektedir. Eğitim durumu değişkenini yönetici tutumu bağlamında ele aldığımızda, tutum ve davranışların kişilerin içsel süreçleriyle ilgili olduğunu, eğitim düzeyi farklılıklarının iletişim sürecinin başarılı gerçekleşmesine etkisi olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Özkaya, vd., yapıları eğitimle ilgili araştırmada ise çalışanların motivasyonu ve örgüt bağlılığı ile eğitim düzeyi arasında ters orantılı bir ilişki gözlemlenmiştir. Özgencilik, sadakat ve kurallara uyumun eğitim seviyesi düştükçe daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durumun sebebi, çalışanın nitelik ve niceliğinin yükselmesi ile yeni iş olanakları ve pozisyonlar bulabileceğini düşünmesi olarak açıklanmıştır (Özkaya, vd., 2006: 87).

Bu çalışma için yapılan yöneticilerin tutumlarına yönelik analizler sonucunda; aylık gelir durumuna göre çalışanların görev performansları arasında farklılık çıkmamıştır. Çalışanlar yeterli ücret, uygun çalışma koşulları, örnek liderlik davranışları gibi olumlu örgüt iklimi koşullarında örgüt kültürünü ve değerlerini benimseyerek özverili çalışmaktadır. Genel olarak, işinden örgüt yöneticisinden, ücretinden, çalışma arkadaşlarından memnun olan, örgüt çalışanlarının motivasyon ve performansları pozitif yönlü olmaktadır. Diğer taraftan, Fettah ve Şahin, yapıları araştırmada ise, çalışanlara ödenen ücret, gösterdiği performans oranında ayarlanan ücretlendirme sistemi, yan haklar ve menfaatler, prim ve diğer ödemeler çalışan motivasyonunu maddi olarak etkileyen unsurlar olarak görülmüştür (Fettah ve Şahin, 2009: 191). Ayrıca Robbins ve Coulter, yaptıkları çalışmada ise, işletmeler, oluşturdukları vizyonlarında ve belirledikleri stratejilerine uygun amaçlarına ulaşabilmek adına çalışan motivasyonunu artırmak için ödenen ücret ile çalışanın gösterdiği performansı birlikte değerlendirdikleri belirtilmiştir. Bu yüzden uygulanan performans odaklı ücret sisteminin çalışanın gayretini ve motivasyonunu artırabileceği ileri sürülmüştür (Robbins ve Coulter, 2012: 450-451).

Bu çalışma için yapılan yöneticilerin tutumlarına olması gerekir diye düşünüyorum) yönelik regresyon analizi sonucunda; yalın yönetim anlayışında yönetici tutumunun, çalışanların görev performansı üzerinde etkili yönetimin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkili yöneticilerin liderlik tarzı, görev ve faaliyetlerde başarılı bir grafik sergilemektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilirler. Çalışanları anlamaya ve tanımaya önem verdiklerinden dolayı çözümleyici ve birleştirici rol üstlenmekte ve iş tatmini ve motivasyonu pozitif yönde etkilemektedirler. Performans hedeflerine ulaşan örgüt çalışanlarının beklentilerini göz önünde bulundurur, her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve hedeflerini belirler, insanların sorunlarına farklı açılardan bakar, çalışanların güçlü yanlarını geliştirmelerine olanak tanır, insanların başarıma arzularını kuvvetlendirir, sorunları çözerken farklı bakış açılarına önem vererek, çalışanların örgüte bağlılıklarını kuvvetlendirir. Örgütsel bağlılık; çalışanların daha üretken, motivasyonu yüksek, sorumluluk duygularının fazla olmasıyla birlikte performanslarını yükselmektedir. Gök ve Arıcı yapıları araştırmada ise yalın ve sade yönetim bakışının işletmenin bütüncül performansını artırdığını tespit etmiş ve işletmelerin inovatif, sade ve yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemelerini önermişlerdir (Gök ve Arıcı, 2016: 122).

## 6. ÖNERİLER

Çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumunu gözetmeksizin ortak bir amaç etrafında, işbirliği ruhu ile birleştirilmesi gereklidir. Çalışanlara, yaptıkları işe göre adil bir ücret, ikramiye ve kar paylaşımı gibi ödüller verilmelidir. Eşitlik ilkesi doğrultusunda tüm çalışanlara "eşit işe eşit ücret" bağlamında adil uygulamalar yapılmalıdır.

Cinsiyet değişkenleri göz önüne alınmaksızın performans değerlerinin farklılık göstermesinin nedenlerinin içsel ve dışsal yönden analiz edilmesi gereklidir. Yönetici tutumunun performansa etkilerinin çok boyutlu ele

alınıp ortaya koyulması önemlidir. Performans neden düşük ve yüksektir, performans nasıl artırılır, çalışanların performansına etki eden psikolojik ve davranışsal faktörlerin ne olduğu yöneticiler tarafından analiz edilmeli ve çözüm önerileri geliştirmeleri gereklidir.

Yönetici tutumu ve görev performansı birbirini etkileyen bileşenlerdir. Bu bağlamda performansın ve verimliliğin pozitif yönde olmasını sağlamak için yönetici, kişi örgüt uyumu konusunu anlamalı, bu konuda örgütte çok boyutlu eğitimler uygulamalıdır. Çatışma ve uyuşmazlıkların hangi konulardan kaynaklı olduğunu analiz etmeli ve neden-sonuç bağlamında çözüm önerileri geliştirmelidir.

Örgütlerde lider ve yöneticilerin birey davranışı, kişilik, duygular, tutumlar, grup dinamikleri, iletişim, motivasyon, karar verme, örgüt kültürü, iş dizaynı, kişi örgüt uyumu, sosyalizasyon ve iş performansı kavramlarını anlamaları gereklidir. Ayrıca kendine yönelik, örgütü ve örgüt çalışanlarını tüm boyutlarda olumlu şekilde etkileyecek tutum ve davranışlar geliştirmelidir.

Bireysel farklılıklardan kaynaklanan herhangi uyuşmazlık söz konusu olduğu zamanlarda yönetici tutumu kilit rol oynamaktadır. Etkili iletişim bu bağlamda çözümleyici rol oynamaktadır. Lider ve yöneticiler çalışanları ortak bir noktada birleştirmeli, hem çalışanı hem de işletmeyi bağlayıcı kararlar doğrultusunda hareket etmelidir.

Örgüt lider ve yöneticileri iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Yalın bir yönetimle çalışanları anlamaya ve hedeflerini yükseltmelerine olanak tanınmalıdır. Çalışanların güçlü yanlarını belirlemelidir. Yönetici tutumu, motivasyon, performans denkleminin önemini kavramalı, negatif yönlü durumların içsel ve dışsal nedenlerini anlamalı bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalı, neden sonuç ilişkisi bağlamında çok boyutlu çözümler üretmelidir. Bu yaklaşımları sergileyen etkili yöneticilerin örgütteki rolü pozitif yönde gelişerek, hem işletme hem de çalışanların iş performansına yansımaktadır. Yalın ve sade bir yönetim yaklaşımı, rakiplerle baş edebilmek, dahil olduğu sektörde isim yapmak, verimli ve etkin bir çalışma düzeni kurmak arzusunda olan işletme yönetimine önerilmektedir. Bu çalışmaların farklı sektörler için de yapıyor olması, ve işletmelerin bu yaklaşımı benimsemesi, global dünya düzeninde ve zorlayıcı rekabet ortamında yol gösterici olabileceği ifade edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Åhlström, P. (1998). Sequences in the Implementation of Lean Production, *European Management Journal*, 16(3), 327-334.
- Aksoylu, S. (2014). Hastane İşletmelerinde Değer Akış Maliyetlemesi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 260-272.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Arslandere, M. (2018). *Yalın Üretim ve Yalın Üretime Geçiş Çalışmaları: Büyük Ölçekli Gıda Firmalarında Uygulamalar*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Göre ve Bağımsal Performansları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brewer, P. and Kennedy, F. A. (2006). Motivating Lean Behavior: the Role of Accounting, *Journal of Cost Management*, 20(6), 22-29.
- Bruun, P. and Mefford, R. N. (2004). Lean Production and the Internet, *International Journal of Production Economics*, 89(3), 247-260.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 7(7), <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (Erişim Tarihi: 13.04.2020).
- Cam, E. (2006). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-10.

- Çağlar, Y. (2019). *Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çilhoroz, Y. ve Arslan, İ. (2018). Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 156-185.
- De Treville, S. and Antonakis, J. (2006). Could Lean Production Job Design be Intrinsically Motivating? Contextual, Configurational, and levels-of-Analysis Issues, *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.
- Derin, N. (2008). *Çalışanların Algulamalarına Göre, Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, Doktora Tezi, Malatya.
- Erdem, A. (2008). İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı, *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(3), 125-132.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fettah, K. ve Şahin, B. (2009). Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A. and Widener, S. K. (2014). Lean Manufacturing and Firm Performance: The Incremental Contribution of Lean Management Accounting Practices, *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 414-428.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H. and Konopaske, R. (2012). *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*, New York: McGraw-Hill Companies.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T. (2016). Yalın Üretim Sistemleri ve Çevresel Yönetimde Yenilikçi Yaklaşım: Teknolojik Yönelim, *Turkish Studies*, 11(21), 113-124.
- Great, G. (2001). *Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals*, New-York: A Handbook for Measuring Employee Performance.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, 5. Publisher, 7th Edition, Prentice-Hall, Newjersey.
- Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 23(2),147-158.
- Hacıhasanoğlu, T. (2014). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(10-2), 47-63.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Herzog, N. V. and Tonchia, S. (2014). An Instrument For Measuring the Degree of Lean Implementation İn Manufacturing, *Strojniški Vestnik-Journal of Mechanical Engineering*, 60(12), 797-803.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative Enterprises, Chaos and Principles of Lean Organizations, *Omega*, 26(3), 397-407.
- Kale, M. (2010). *Fragments of Empire: Capital, Slavery, and Indian Indentured Labor in the British Caribbean*, 4th Edition, India: University of Pennsylvania Press.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karaman, R. (2013). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 8(16), 411-427.



- Katayama, H. and Bennet, D. (1996). Lean Production in a Competitive World: A Japanese Perspective, *International Journal of Operations Production Management*, 16(2), 8-23.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, 142(144), 126-144.
- Koska, A. Göksu, N. ve Sünbül, M. B. (2016). Yalın Stratejinin Faaliyet Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 283-296.
- Liker, J. (2015). *Toyota Tarzı*, Çeviren: Ü. Şensoy, 2. Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mistepe, M. U. (1998). Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS AŞ'nin Performans Göstergeleri, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, Yıl, 10, Sayı: 109, 29-32.
- Narasimhan, R. Swink, M. and Kim, S. W. (2006). Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation, *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- Özçelik, F. (2013). Yalın Performans Ölçüleri ve Yalın Üretim Uygulayan İşletmelerin Muhasebe Bölümlerinde Bir Araştırma, *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 5(10), 103-126.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, İstanbul: Çatı Kitap Yayınevi.
- Özen, İ. (2015). Yalın Düşünce Uygulaması: Hastanelerde Değer Katmayan Faaliyetlerin Ortadan Kaldırılması, *Öneri Dergisi*, 11 (44), 205-219.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Pekdemir, I. Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma, *Istanbul University Journal of the School of Business*, 43(2), 332-350.
- Pelit, E. ve Karaçor, M. (2015). Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(4), 847-872.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012). *Management*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Scott, A. and Svyantek, J. D. (1999). Person Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Shah, R. and Ward, P. T. (2003). Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles and Performance, *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Stoewer, H. (2003). Lean Enterprise Value: Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative, *Space Policy*, 19(1), 73-74.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Türkçe Sözlük, (2005). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: 549.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Vidal, M. (2007). Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique, *Critical Sociology*, 33(1-2), 247-278.

- Warr, P. (2008). Work Values: Some Demographic and Cultural Correlates, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 753-754.
- Womack, J. P. Jones, D. T. ve Yamak, O. (2017). *Yalın Düşünce*, (Çeviren: Oygur Yamak), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2016). *Yalın Düşünce*, (Çeviren: Oygur Yamak), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Womack, J. P. and Jones, D. T. (1997). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1144-1150.
- Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*, New York: MacMillan Publishing Company.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance For Business Results*, London: Chapman& Hall.