

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMDALI

**YALINLAŞMA DÜZEYİ VE LİDERLİK STİLİ İLİŞKİSİ:
GIDA SEKTÖRÜNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

İstanbul
Ocak, 2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMDALI

**YALINLAŞMA DÜZEYİ VE LİDERLİK STİLİ İLİŞKİSİ: GIDA
SEKTÖRÜNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Ömer Faruk ÖZBEK

İstanbul
Ocak, 2020

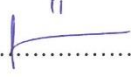
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ömer F. ÖZBEK



Üye Doç. Dr. Özgür KÖKALAN



Üye Dr. Öğr. Üyesi MehmetÇETİN



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....
Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Yalınlaşma Düzeyi ve Liderlik Stili İlişkisi: Gıda Sektöründe Nicel Bir Araştırma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenler olduğunu beyan ederim.


Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

ÖNSÖZ

Tez danışmanım, eğitim hayatımda ve kariyerimde yol kat etmemde büyük katkısı olan değerli hocam ve yöneticim Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk Özbek'e, bu çalışmanın tamamlanmasında büyük katkısı bulunan Doç. Dr. Özgür Kökalan'a şükranlarımı sunarım.

Hayatımın hiçbir evresinde benden desteklerini esirgemeyen kıymetli ailem ve sevgili eşime teşekkür ederim.

Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

İstanbul - 2020

ÖZET

YALINLAŞMA DÜZEYİ VE LİDERLİK STİLİ İLİŞKİSİ: GIDA SEKTÖRÜNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ÖZBEK

Ocak-2020

Bu çalışmada bir mühendislik kavramı olarak ortaya çıkmış olan “yalın” yaklaşım İşletme Bilimi açısından incelenmiştir. Çalışmada değişim ihtiyacını karşılamak için yalınlaşma çabasında olan organizasyonların yalınlaşma düzeyi ile organizasyondaki bireylerin liderlik stillerinin ilişkisi incelenmiştir.. Araştırmada altı temel liderlik stili ile yalınlaşmanın ilişkisini inceleyen ölçek hazır gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yönetici ve çalışanlara uygulanmış ve verilerin analizi sonucunda yalınlaşma düzeyi ile liderlik stilleri arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarında incelemeye dâhil edilen altı liderlik stili içerisinde en çok dönüşümcü liderlik stilinin yalınlaşma ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin yalınlaşma yolunda Yalın Yönetim, Sıfır Kusur, Tam Zamanlı Teslimat, Hammadde Çekilmesi, Çok Fonksiyonlu Ekip ve Fonksiyonların Entegrasyonu boyutları ile yüksek dereceli, Atıkları Ortadan Kaldırma ve Dikey Bilgi Sistemleri, Sorumluluğun Dağıtılması ve orta dereceli ilişkili olduğu sadece Sürekli İyileştirme ile pozitif, anlamlı, düşük dereceli ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada diğer liderlik stillerinin yalınlaşma ile ilişkisi de eldeki verilere göre yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yalın, Değişim, Yalın Yönetim, Yalınlaşma, Değişim Yönetimi, Liderlik, Lider Stilleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEAN MANAGEMENT PARAMETERS AND LEADERSHIP STYLES: A QUANTITATIVE STUDY IN FOOD INDUSTRY

Ahmet Selim TÜRKYILMAZ

Master's Thesis, Business Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Omer Faruk OZBEK

January-2020

This study examines “lean” management, an originally engineering term, from a management science perspective. The purpose of the study is to identify the relationships between lean management parameters and leadership styles. The study discusses the adoption of lean management as a response to the need for organizational change and examines the relationship between six major leadership models and the level of lean management in an organization. A survey was conducted with the managers and employees of a major food company in Turkey and it was found that lean management had the highest degree of relationship with transformational leadership. Transformational Leadership was found to be highly correlated with Full-Time Delivery, Raw Material Withdrawal, Multifunctional Team and Integration of Functions, and moderately correlated with Elimination of Waste, Vertical Information Systems, Distribution of Responsibility and Continuous Improvement. It was found to be only moderately correlated with Continuous Improvement. In this study, the relationship between other leadership types and lean management parameters were also interpreted according to the available data.

Keywords: Lean, lean management, change management, leadership, leadership types, change.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	2
1.2 Araştırmanın Önemi	2
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	2
İKİNCİ BÖLÜM	
YALIN DÜŞÜNCE ve YÖNETİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ, LİDERLİK	3
2.1.Yalın Düşünce.....	3
2.2.Yalın Düşüncenin Esasları	4
2.3.Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri.....	4
2.3.1. Değer	4
2.3.2. Değer Akışı.....	6
2.3.3. Akış	6
2.3.4. Çekme.....	9
2.3.5. Mükemmellik	10
2.4.Yalın Üretim	11
2.4.1. Yalın Üretim Mantığı ve Prensipleri	12
2.4.2. Yalın Üretim Temel Kavramları	12
2.4.2.1. Andon	12
2.4.2.2. Jidoka.....	13

2.4.2.3. Poka – Yoke	13
2.4.2.4. Kanban	14
2.4.2.5. Tam Zamanında Üretim.....	14
2.4.2.6. Muda - İsraftan Kaçınma	15
2.4.2.7. Kaizen	16
2.5. Yalın Yönetim	16
2.5.1. İnsan Unsuru	17
2.5.2. İsrafı Yok Etme	18
2.5.2.1. Yedi Temel İsfraf	19
2.5.3. Sürekli İyileştirme	22
2.6. Yalın Organizasyon.....	22
2.7. İşletme Bilimi Perspektifinden Yalınlaşma	23
2.8. Değişim Yönetimi	24
2.8.1. Değişimin Tanımı.....	24
2.8.2. Örgütsel Değişimin Tanımı	25
2.8.3. Örgütleri Değişime Götüren Nedenler	25
2.8.4. Değişime Direnç.....	27
2.8.5. Değişime Direncin Nedenleri	27
2.8.6. Değişime Karşı Direnci Önlemeye Dönük Faaliyetler.....	28
2.8.7. Değişimin Yönetilmesi.....	29
2.9. Değişime Yatkınlık	30
2.10. Değişimin Olumsuz Yanları	31
2.11. Yalınlaşmak İçin Değişim	32
2.12. Liderlik.....	34
2.12.1. Liderliğin Tanımı	34
2.12.2. Lider Stilleri	34
2.12.2.1. Transaksiyonel Liderlik	34

2.12.2.2. Transformasyonel Liderlik	35
2.12.2.3. Laissez-Faire Liderliği	35
2.12.2.4. Etik Liderlik	36
2.12.2.5. Hizmetkâr Liderlik	36
2.12.2.6. Babacan Liderlik	37
2.12.3. Yalın Liderlik	37
2.12.4. Değişim Yönetiminde Liderlik	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	40
3.1.Araştırmanın Modeli	40
3.2.Evren ve Örneklem.....	40
3.3.Veri Toplama Araçları	40
3.3.1.Yalın Üretim Gerçekleştirme Parametresi Ölçeği	41
3.3.2.Liderlik Ölçeği	41
3.3.3.Performans Ölçeği	41
3.4. Liderlik ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Hipotezler.....	41
3.5. Performans ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Hipotezler	46
3.6. Performans ile Liderlik stilleri Arası Hipotezler	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI	47
4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	47
4.2. Liderlik Stili Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	50
4.3. Yalınlaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	53
4.4. Liderlik, Alt Boyutları ve Performans ile İlgili Temel İstatistik Bilgiler	57

4.5. Liderlik ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizleri . 57

4.6. Performans ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Korelasyon

Analizleri 64

4.7. Performans ile Liderlik Stilleri Arası Korelasyon Analizleri 64

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİ **66**

KAYNAKÇA 70

EKLER 74



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Değişime Direnç Nedenleri Tablosu	27
Tablo 4.1: Çalışan Grubu Cinsiyet İstatistikleri.....	47
Tablo 4.2: Çalışan Grubu Yaş Aralığı	47
Tablo 4.3: Çalışan Grubu Eğitim Durumu	48
Tablo 4.4: Çalışan Grubu Şirketteki Toplam Çalışma Süreleri	48
Tablo 4.5: Yönetici Grubu Cinsiyet İstatistikleri.....	48
Tablo 4.6: Yönetici Grubu Yaş Aralığı.....	49
Tablo 4.7: Yönetici Grubu Eğitim Durumu	49
Tablo 4.8: Yönetici Grubu Şirketteki Toplam Çalışma Süreleri	49
Tablo 4.9: Liderlik Stili Ölçeği Harman Tek Faktör Testi.....	50
Tablo 4.10: Liderlik Stili Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	52
Tablo 4.11: Yalınlaşma Ölçeği Harman Tek Faktör Testi.....	53
Tablo 4.12: Liderlik Stili Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	55
Tablo 4.13: Liderlik Stillerine İlişkin İstatistiksel Bilgiler	57
Tablo 4.14: Liderlik Stillerine İlişkin İstatistiksel Bilgiler	57
Tablo 4.15: Yalınlaşma, Liderlik ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu.....	62
Tablo 4.16: Yalınlaşma ve Performans Korelasyon Tablosu.....	63
Tablo 4.17: Liderlik ile Performans Korelasyon Tablosu.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Gereksiz Hareketler Örneği	21
Şekil 4.1: Liderlik Stili İlk Ölçüm Modeli	51
Şekil 4.2 Liderlik Stili Nihai Ölçüm Modeli.....	53
Şekil 4.3: Yalın İlk Ölçüm Modeli.....	54
Şekil 4.4: Yalın Nihai Ölçüm Modeli	56



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İşletmelerin değişen koşullara ayak uydurması ve dinamik bir yapıya sahip olması günümüz koşullarında zaruri hale gelmiştir. İşletmeler karşılaştıkları problemler ile mücadele etme ve işletmelerini daha iyi noktalara getirme konusunda öne sürülen yahut uygulanan bir takım yaklaşımları benimserler. Bu çalışmada Yalın Yönetim yaklaşımı incelenmiş, değişim ve değişimin getirdikleri değerlendirilmiş bu süreçler ile liderlik stillerinin arasında bir ilişki olup olmadığı tartışılmıştır. Literatürde yalınlaşma ile ilgili çalışmaların yalın üretim konusunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle yalın yönetimin çalışılması gereken bir alan olduğu tespit edilmiştir. Çalışma liderlik stillerinin gerçekleştirilmek istenilen yalınlaşma süreçleri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Liderlik stilinin yalınlaşma süreci ile ilişkisi hangi liderlik stilinin süreci daha çok etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmakta ve ilk bölümde araştırmanın amacı, önemi ve sınırlıklarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde yönetim ve üretim modeli olarak yalın düşünce, değişimin yönetimi ve liderlik stilleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmada uygulanan yöntem, ölçek, evren ve örneklemelerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına yer verilmiş ve analiz sonuçlarında liderlik stilleri ile yalınlaşma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile yalınlaşma arasında derece bakımından daha yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise genel değerlendirmeler sonuçların tartışması ve gelecek önerilerine değinilmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Gelişen dünya ve insan ihtiyaçlarındaki farklılaşma ile birlikte organizasyonların değişime ayak uydurma ihtiyacı artmıştır. Dolayısıyla işletmelerin bu süreci yönetebilmek adına çözüm yolları araması, yöntem belirlemesi veya var olan yaklaşımları kendine uyarlaması gerekliliği doğmuştur. Yalın Düşünce tam anlamıyla israfı ortadan kaldırmak ve sürekli en mükemmeli aramak suretiyle organizasyonlara

bu süreci yönetebilmek için tasarlanmış bir yaklaşımdır. Bu çalışmada, yakın tarihimizin önemli yaklaşımlarından yalınlaşmanın liderlik stilleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışma Liderlik Stilleri ile Yalınlaşma arasında bir ilişki var mıdır? Performans ile Liderlik Stilleri arasında bir ilişki var mıdır? Performans ile Yalınlaşma arasında bir ilişki var mıdır? Sorularına cevap aramak amacı ile yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Yalın Düşüncenin ortaya koymuş olduğu üretim ve yönetim disiplinlerinin birçok örnekte üretime uygulanmış olarak kaldığı yönetim çalışmalarına çok fazla yansımadağı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada Yalın Düşüncenin yönetsel faaliyetleri ve disiplinleri üzerinde durulmuştur. Bu faaliyetler esnasında organizasyonlarda, birim veya ürün gruplarında farklı liderlik stillerinin yalınlaşma çabalarını farklı şekilde etkilemesi beklenmiştir. Yalınlaşma sürecinin bir bütün olarak organizasyonun tamamında üretim-yönetim vd. bir kültür olarak yerleşmesi için işletme bilimi açısından detaylı incelenmesi gereklidir. Liderin değişim ve yalınlaşmadaki yönlendirme, motivasyon, vizyon belirleme gibi rolleri lideri bu sürecin önemli bir parçası yapmaktadır. Değişim ve yalınlaşma süreçlerinde personelin yönlendirilmesi ve motive edilmesi, organizasyon için bir vizyon belirlemesi gereklidir. Bu açıdan farklı liderlik stilleri ile yalınlaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça önemli ve gereklidir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de İç Anadolu bölgesinde hazır gıda sektörüne faaliyet gösteren bir firmanın ekip liderleri ve çalışanlarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla farklı bölge ve sektörler adına genelleme yapılmasında doğruluğu sınırlıdır. Ayrıca incelenen liderlik stilleri çalışmada kullanılan ve Çağlar tarafından Türkçeye çevrilen ölçek ile ölçülen 6 stil liderlik ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1.Yalın Düşünce

Yalın düşünce, değerın tanımlanması sonrasında ortaya bir değer çıkaran tüm hareketlerin en doğru şekilde sıraya sokulması, bu hareketlerin tam zamanında herhangi bir tehir olmaksızın yapılması, yani daha az emek ve donanım ile beklentilere mümkün olan en yakın sonucun alınmasıdır (Womack ve Jones, 1998: 11).

1900'lü yılların başında Frederick Winslow Taylor'un İşletmelerde verimliliği arttırmak için ortaya koyduğu yaklaşımlar incelendiğinde Yalın Yaklaşımlar ile benzerlikleri dikkat çekmektedir. Taylorizm yani Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışmalarında Yalın yönetim ve üretim sistemleri yaklaşımlarının temel ilkelerini görmek mümkündür.

Taylor'un, tanımlanmış çalışma düzenleri, tarif edilmiş ve koordine edilmiş iş yapma biçimleri, yardımlaşma, her iş için uygun eleman alımı ve personelin eğitilmesi ihtiyacı, yapılan işlerde işlerin ve hareketlerin tanımlanması, gerekli araçların ve bu araçların nasıl kullanılacağına sistemize edilmesi, israfa neden olan hareketlerin ortadan kaldırılması ve yalın yaklaşımlardaki ürün gruplarını andıran fonksiyonel formenlik gibi ortaya sunduğu bu yaklaşımlar yalın yaklaşımın temel ilkelerine oldukça yakın yaklaşımlardır (Koçel, 2015: 242).

Taylor'un ve Klasik Dönem yaklaşımlarının ortak özelliklerinden biri olan yapılabilecek en fazla üretimin yapılması anlayışı yalın yaklaşımdan ayrıldığı noktadır. Yalın yaklaşımda fazla üretim ve stok israf olarak kabul edilir.

Yalın düşüncenin temelinde ham maddeden başlayarak bir değer oluşturmak, hızla ve değerinde bir kesinti olmaksızın son müşteriye ulaşmasını sağlamak yatmaktadır. Bunu elde edebilmek için değer zincirine bir bütün olarak bakılan ve nihai müşteriye ulaşana kadar bütün israflardan arındırılmış bir süreç oluşturmak gerekmektedir. Yalın düşünce ayrıntılarda boğularak özden uzaklaşmanın önünde bir engeldir (Derin, 2008: 17).

Yalın düşünce temelini doğru işi doğru kişiye vermek yani işi doğru yapmak değil de doğru işi bir kez yapmak yatmaktadır. Yalın olmak biz olmayı gerektirir bireysel bir

bakışa yalın düşüncede yer yoktur. Ortak amaçları olan bir grup olabilmeyi ve o gruba ait olma hissiyatına sahip olmayı gerektirir (Tikici, Aksoy ve Derin, 2006).

Yalın olma düşüncesi süreç içerisindeki oluşabilecek her türlü kayıptan arındırılmış bir sistem oluşturmak ve tüketici beklentilerini karşılayan bir değer oluşturabilmek hedefi ile sistemlerin iyileştirilmesidir. Bu iyileştirme yalın felsefede hiçbir zaman bitmeyecek her zaman üzerine düşünülmesi gereken bir durumdur. Yalın düşünce sürecin gerçek söz sahibi yani çıktının asıl muhatabı müşterinin öncelendiği bir sistem kurgusu, bir yönetim ve üretim yaklaşımını gerektirir.

2.2.Yalın Düşüncenin Esasları

Günümüzde kaynaklar azalmaktadır ve iş alanlarına bakmaksızın örgütler azalan bu kaynakları daha etkili ve verimli kullanmak için artan rekabet ortamında yeni yönetim ve süreç yaklaşımları arayışı içine girmektedirler. Bu noktada örgütlere yönetim teorilerinin yardımı yetiştirilmektedir. Azalan kaynaklar ve rekabetin küreselleşen dünyada gelmiş olduğu durum işletmeleri değişime zorlamaktadır. İşletmelerin bu noktada işletmelerini nasıl ve neye dönüştürmek/değiştirmek istediklerine karar vermeleri gereklidir. Yalın yaklaşımlar oluşturmuş olduğu sistemler ile işletmelere düşük maliyetler, israftan arındırılmış süreçler ve sürekli iyileştirme düşünceleri ile günümüz koşullarına uyum sağlayabilecek bir sistem sunmaktadır.

2.3.Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri

2.3.1.Değer

Yalın düşüncenin temelini oluşturan ilke değerdir. Değeri nihai tüketicinin beklentileri tanımlamakla birlikte üretici tarafından ortaya konulur. Bir değer tanımı yapmadan önce tüketici paradigması ile bakmayı öğrenmek gereklidir. Yalın düşüncenin varlığından söz edebilmemiz için değer tüketicisi ile kurulan iletişim sonrasında belirlenmiş olması gereklidir. Aynı zamanda bu iletişim sonucunda belli bir fiyat ve etkinliğe sahip ürün veya hizmetin doğru bir şekilde tanımlanabilir hale gelmesi için çaba sarf edilmesi gereklidir.

Nihai tüketici perspektifinde karşılık bulmayan ürün veya hizmetler mudadır(israf). Değerin doğru bir şekilde tanımlanması israfın önüne geçmek ve yalınlaşmak için en temel adımdır (Womack ve Jones, 1998: 12).

Değerin doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için başlangıç noktasının doğru seçilmesi gereklidir. Üreticilerin değişime olan direnci, mevcut durumun devamını istemesi ve tüketicilerin kendi isteklerini geri plana atarak ona sunulan ürünler haricinde bir ürün talebinde bulunmaması başlangıcın yapılmasını zorlaştıran nedenlerdir. Üretici ve nihai tüketici eski tanımlamalardan sıyrılıp değeri birlikte tanımlamalı ve odakları tüketicinin gerçek manada istediği değer olmalıdır (Womack ve Jones, 1998: 34).

İşletmelerin değer tanımı yapmakta sorun yaşamasının altında yatan bir diğer neden ise akışın içerisinde yer alan değerın nihai müşteriye ulaşmaya kadarki aşamaların birindeki firmalar ile işletmenin kendi değer tanımının birbirinden farklı olmasıdır. Bir değerın oluşturulmasının farklı aşamalarında görev alan bu firmaların yapmaları gereken işlemler, yaptıkları işlerde uzman olsalar dahi ürünün bütününe göremeyip sadece yaptıkları işe odaklanıp içe dönük bir şekilde kendi verimliliklerinin hesabında saplanıp kalmalarıdır. Burada yapılması gereken ilk ve en önemli adım tüketici perspektifinde odak noktasının değiştirilmesi ve yeni odak noktasından bakarak bütünü görüp değerın yani ürünün doğru şekilde tanımlanması olacaktır (Womack ve Jones, 1998: 38).

Değerin tanımlanmasının ardından değer kavramının mükemmellik yolundaki son aşaması “hedef maliyet” in belirlenmesidir. Geleneksel yöntemler ile bu işlemi gerçekleştiren işletmelerde hedef satış fiyatlarının belirlenmesinin ardından gerekli karlılığı sağlayacak fiyat belirlenir. Yalın işletmelerde ise geleneksel yöntemlerle üretilen ürünün özellikleri ve fiyatı incelenerek yalın bir süreçle üretilmesi halinde mudasız maliyetinin ne olacağı saptanır ardından çıkan sonuç hedef pazardaki maliyetlerin altında olacağından geriye bu farkın ne şekilde değerlendirileceği konusu kalır. Fiyat indirmek mi? Ürüne eklentiler yahut yeni yetenekler mi entegre edilmesi? Dağıtımın çeşitlendirilmesi genişletilmesi mi? Buradan elde edilecek karın diğer ürünler için değerlendirilmesi mi (Womack ve Jones, 1998: 40)

2.3.2.Değer Akışı

Değer akışı, problem çözme, bilişim yönetimi ve fiziksel dönüşüm gibi üç temel yönetim görevinin gerekli olan bütün aşamaları için tanımlamaların yapılması ve bütünlüğünün sağlanmasıdır (Womack ve Jones, 1998: 17).

Değer akışını belirlemeden önce sürecin tamamının yönetildiği problem çözme, ham maddeden ürün olana kadarki aşamaların yürütüldüğü fiziksel dönüşüm ve sipariş alma ve teslimat işlemlerinin yürütüldüğü bilişim yönetimi aşamalarının her birini doğru tanımlamak ve ilişkilendirmek gereklidir. Değer akışı haritası oluşturmanın işletmeye öncelikli faydası tüketici penceresinden değer yaratan adımların belirlenmesi, değer yaratmayan fakat ilk aşamada sistemin gerekliliği nedeni ile kaldırılamayan adımların belirlenmesi ve son olarak değere katkısı olmayan ve akış içerisinde hemen çıkarılabilecek adımların belirlenmesidir (Womack ve Jones, 1998: 44).

Yalın düşünce çalışanların yaptıkları işleri ne şekilde yaptıklarını anlamalarını amaçlar ve bu amaca ulaşmanın yolu akım haritasının oluşturulmasıdır. Sistem içerisindeki herkesin (çalışan, müşteri, Tedarikçi vs. her bir elaman) akım haritasını bilmesi, değer oluşum sürecini ve israfın nasıl ortadan kalktığını kavramasını ve örgütün faaliyetlerini bir bütün olarak anlamasını sağlayacaktır (Derin, 2008: 18).

2.3.3.Akış

Değerin tanımlanması, değer akım haritasının belirlenmesi ve bu haritadaki israfa neden olan her aşamadan kurtulmanın akabinde, değeri oluşturan bu aşamaların belli bir akış halinde yapılmasının sağlanması vardır. İş gücü ve ekipmanın atıl kalmamasını ve dolayısıyla verimliliği arttırdığı iddiası ile doğru olduğu kabul edilen partiler halinde yapılan üretim yerine akış halinde değer oluşumunun tamamlanması gereklidir (Womack ve Jones, 1998: 20).

Herhangi bir ürün yahut hizmetin dizayn, talep ve üretimi için gerekli işlemlerin bir akış halinde ilerlemesini sağlamak için, öncelikle mevcut sistemdeki değer katmayan işlemlerin, bekleyişlerin, kesintiye uğrayan işlemlerin ve yığılmaların tespit edilmesi ve akış teknikleri kullanılarak giderilmesi gerekmektedir (Womack ve Jones, 1998: 64).

Değerin bir akış halinde oluşumunu sağlayan teknikleri; belli bir ürün yahut hizmete odaklanması, birimler halinde organize edilmiş sistemlerin yerine ürün odaklı ekiplerin oluşturduğu yalın birer işletme olmasının önünde engel teşkil eden tüm unsurlardan arındırılması ve akış içerisinde kesinti, geri dönüş ve hatalı ürüne neden olan aşamalarda ürünün dizaynından üretimine ve müşteriye ulaşıncaya kadarki sürecinin akışının tesis edilmesi olarak sıralaya biliriz. (Womack ve Jones, 1998: 64)

Akış, aslında sipariş sonrasında terminin gerçekleşmesi yani üretimin tamamlanıp teslimatın yapılmasına kadarki geçen süredir. Yalın mantıkta bu sürenin yapılabilecek en kısa sürede tamamlanması ve arada oluşan stok ve kayıpların ortadan kaldırılması akışın sağlanabilmesi için çok önemlidir. İşlerin ve istasyonların birbirlerine uzak konumlandırılmaması ardışık bir düzen halinde dizilimi akışın sağlanabilmesi için önemli bir adımdır. Bu adım tamamlandığında operatörlerin işlem sürelerinin dengelenmesi gereklidir. Operasyon içerisindeki süreçler toplanıp dengelendiğinde akış sağlanabilecektir (Apillioğulları, 2016: 100).

Yalınlaşmanın özü Kalite Fonksiyonu Yayılımı olarak adlandırılan güvenilirliği ispat edilmiş karar alma yöntemini kullanan gerçek manada bu işe tahsis edilmiş ürün ekiplerinin oluşturulmasıdır. Bu ekipler değer tanımı, talep ve tedarik, dizayn ve üretim aşamalarını yürütebilecek becerilere sahip kişilerden oluşmalıdır. Quality Function Deployment (Kalite Fonksiyonu Yayılımı) yöntemi ürün ve hizmet geliştirme aşamalarının standartlaştırılmasını sağlaması sayesinde bahsi geçen ürün ekibinin tekrar tekrar aynı yöntemi uygulayabilmesini de sağlayacaktır. Aynı zamanda sistem içerisindeki farklı ekiplerin aynı yöntemleri kullanması, akış içerisindeki işlerin sonuçlanma sürelerini tespit etmeyi ve sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacaktır (Womack ve Jones, 1998: 66).

a) Sipariş Alma

Yalın bir organizasyon içerisinde oluşturulan ürün ekiplerinde satış ve imalat temsilcileri ekibin doğal üyesi olarak görevlendirilirler. Akışın önemli iki noktası olan satış ve üretim temsilcilerinin ekipteki varlığı üretimden teslim edilene kadar ürün için kusursuz bir akışın oluşturulmasında büyük katkı sağlar. Bu şekilde oluşturulmuş bir ekip ve akış ile geri dönüşler ve envantere bekleyecek ürünler tamamen ortandan kalkacak ve talebe göre üretim yapılmış olacaktır (Womack ve Jones, 1998: 68).

Takt Zamanı Tekniği; sipariş alma ve teslim s¼reçlerinin p¼r¼zs¼z bir şekilde akmasını sağlayan ve her bir işin ne kadar s¼rede yapılacağının ve üretim s¼recinin hangi aşamada olduğunun g¼sterildiđi panoların kullanılmasıdır. Bu tekniğin elektronik ortam kullanılarak oluşturulacak bir alanda paylaşılarak uygulanması tedarik ve m¼řteri arasında akış içerisindeki her bir elemanın şeffaf bir şekilde üretim s¼recini g¼rmesini sağlayacak ve yalın d¼ř¼ncenin başka bir tekniği olan şeffaflığa da ¼rnek oluşturmuş olacaktır (Womack ve Jones, 1998: 69).

Yalın sistemlerde uygulanan sipariş ve satış işlemlerindeki bu t¼r bir akışın olmadığı geleneksel satış y¼ntemlerinde satış birimlerinin prim usul¼ ile çalışmaları, üretim s¼re ve kapasiteleri hakkında bilgi sahibi olmamaları ve satışı zorlamalarına neden olacaktır. Bu durum imalat kapasitelerinin ¼zerinde bir satış gerçekleşmesi ve teslimatların yetişmemesi sonucu t¼keticide azalan veya tamamen kaybolan g¼ven ile yine bir muda oluşmasına neden olacaktır (Womack ve Jones, 1998: 70).

b) ¼retim

Yalın işletmeler imalat s¼recinin d¼zg¼n ve doğru bir şekilde akmasını sağlamak için Tam Zamanında ¼retim kullanmaktadır. Tam zamanında ¼retim sağlanabilmesi y¼netici, satın alma personeli, imalat personeli yahut m¼hendisi ve tasarımcı ile üretim için lazım gelen t¼m ekipmanın aynı ortamda bulunması ile m¼mk¼nd¼r. S¼rece imalatta destek verenler ile beyin takımının aynı ortamda bulunabilmesi ses probleminin ¼z¼ld¼đ¼ bir çalışma alanı oluşturulması ile ¼z¼lebilir. Ancak bu şekilde eskide kalmış akış esnasında birbirlerinden haberdar olmayan duvarlar ardında kalan bu iki taraf bir araya getirilirse p¼r¼zs¼z bir akış gerçekleşir (Womack ve Jones, 1998: 74).

c) Doğru Yerleşim

Akışın ¼nemli aşamalarından biriside üretim ile satışın gerçekleşeceği Pazar arasındaki mesafe yani doğru yerleşimdir. İş g¼c¼ maliyetlerinden kısmak adına ¼r¼n¼n satılacağı pazarlardan ve m¼hendislik hizmetinden çok uzakta kurulan odaklanmış fabrikalarda imalatın akış halinde yapılması yalın y¼netim adına pek fazla anlam taşımamaktadır. Nakliye, taşıma işlerindeki artan maliyetler, mağaza ve transit

depolardaki sonlanmış ürün yığınları birer mudadır ve gerçek talebin karşılanması için uzun bir bekleyişin gerekmesi ancak üretimi tamamlanan bitmiş ürünlerin eski moda kalması sonrası iskonto uygulamak sureti ile tüketilmeye çalışılması da bir mudadır (Womack ve Jones, 1998: 80).

Akış tek başına yeterli değildir. Bir işletme yalın yöntemleri kullanarak tüketicinin istemediği bir ürün/hizmetin yani değer akışını sağlıyor ve hızlandırıyorsa elde ettiği tek sonuç yine mudadır. Bu durumun çözümü değer tüketici tarafından nasıl çekileceğinde saklıdır.

2.3.4.Çekme

Çekme, değer oluşturulmasındaki temel mantıkta olduğu gibi nihai tüketicinin talep etmediği ürünün önüne “itilerek” arzı yerine müşterinin beklentilerinin ön planda tutulduğu ve talebin tüketiciden üreticiye dönük olacak şekilde nihai müşterinin ürünü çekme ’sini sağlamaktır. Çekme, nihai müşterinin gerçek manada istediği ürünü tam zamanında yani müşterinin istediği anda tasarlama ve imal edebilme becerisi kazanmak demektir (Womack ve Jones, 1998: 23).

Çekme, akışın sonunda yer alan tüketicinin talep etmediği yani üreticiden çekmediği hiçbir ürün veya hizmetin hiçbir şekilde üretilmemesidir. Ancak uygulama esnasında bu durum daha karmaşık bir hal almaktadır. Çekme mantığının özünü istenmeden hiçbir şey üretilmemesi oluşturur. Bu mantık sadece müşterinin bir ürün talep etmesi ile son bulmaz üretim aşamalarında takt zamanı ve bir akış halinde üretimden daha önceden bahsedilmişti. Çekme üretim aşamalarında da geriye doğru her bir aşamada (son montajdan ilk hammadde girişine kadar) bir önceki aşama işlemin kendinden sonraki aşamanın çekmesi halinde üretime geçmesi şeklinde bir akış ile tamamlanmış olur (Womack ve Jones, 1998: 87).

Üretim aşamalarında yukarıda anlattığımız şekilde bir akışın sağlanması hammadde girişinden nihai ürün haline gelene kadarki süreçte beklemeler ve stokların yani mudaların da önüne geçmiş olacaktır. Ayrıca başlangıcını tüketicinin yaptığı değer sistemin içinden çekilmesi becerisi geliştikçe işletmelere gelen sipariş zamanında cevap verme beceri kazandıracaktır (Womack ve Jones, 1998: 93).

Organizasyonlar müşterilerine gerçekten istedikleri şeyleri tam zamanında üretip teslim edebilecek stoklardan ve ön sürelerden arınmış sistemler kurduklarında talebi de dengelemeyi başarmış olacaklardır (Womack ve Jones, 1998: 115).

Çekme yöntemi yönetim süreçlerinden İnsan Kaynakları çalışmalarında da kullanılabilir. Müşterinin ürünü çekmesi mantığında olduğu gibi işin personeli çekmesi olarak kurgulanacak bir insan kaynağı temini personelin belirlenmesinde doğru işe doğru kişinin alınması gerekliliğini sağlamakla birlikte yönetim çalışmalarında yalınlaşmayı da sağlayacaktır.

2.3.5.Mükemmellik

Yalın düşüncenin beşinci ilkesi olan mükemmellik başlangıçta uzak bir fikir gibi görünmek ile birlikte değerın doğru bir şekilde tanımlanması, değer akışındaki bütünlüğün sağlanması, değer yaratan aşamaların belli bir akış halinde yapılmasının sağlanması ve nihai tüketicinin gerçek manada talep ettiği ürünü üreticiden çekebilmesinin sağlanmasının ardından kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Aslında mükemmellik ilkesi ilk dört ilkenin dürüst bir şekilde uygulandığında birbirleri ile etkileşime gireceğinden doğal bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. Mükemmelliği kolaylaştıran en önemli etken durum yalın düşüncenin içinde barındırdığı şeffaflıktır. Yalın bir sistem içerisindeki herkes bütünü görebildiği için değer yaratacak hamlelerin daha iyi ve kolay yollarını bulacaklardır (Womack ve Jones, 1998: 25).

Yalın ilkelerin doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının en iyi anlaşılacağı aşama değer akımıdır. Eğer akım üzerindeki adımları birbirinden bağımsız bir şekilde iyileştirmeye çalışırsak belli bir başarı elde etmekle birlikte yeterli değildir. Mükemmelliğe giden doğru yol daha sonra akımdan kaldırılacak belli bir faaliyet ile ilgili iyileştirme yatırımları yerine değer akımının doğru bir analiz ile toptan ve keskin bir şekilde iyileştirilmesidir.

Yalın bir işletmede mükemmelliğin algılanabilir hale gelmesi ve tüm işletmede bir gerçeklik haline dönüşmesi yani zihinlerde canlanması için değer akımının nihai müşterinin gerçek istekleri doğrultusunda başlatılması ve akımın yeni düşünme

süreçlerinden süzülerek değerin tam zamanında üretilmesi gereklidir (Womack ve Jones, 1998: 124).

Mükemmellik arayışı sonu olmayan bir arayıştır. Mükemmellik aslında ulaşması fiilen mümkün olmayan fakat yalın işletmelerin ilerledikleri bu yolda onlara yol gösterecek, hedef olarak koyabilecekleri sonu olmayan ulaşmak için sürekli iyileştirme çalışmalarını geliştirmelerini sağlayacak olan soyut bir sonsuzluktur (Womack ve Jones, 1998: 125).

Yalın düşüncesinin mükemmellik yolundaki son teknik politika yayılımıdır. Üst yönetimin ulaşılması kolay hedefler belirleyip, bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak projeler belirlemesi, bu projeler için kaynak belirlemesi ve bu projeler ile ilgili bir takım iyileştirmeler tespit etmesidir. Örneğin üretim süreçlerinde klasik yaklaşımlardaki fonksiyonların tümünü üstlenecek ürün ekipleri oluşturmak, parti üretimini akışa dönüştürmek, iyileştirme çalışmaları planlamak (ilk yıl tüm faaliyet alanlarında bir kez iyileştirme çalışması gerçekleştirmiş olmak gibi) tüketiciye teslim edilen ürünlerde hatanın yüzde 50 azaltılması vb.dir. Bütün bu çalışmalar örgüt içerisindeki herkesin ortak bir amacı benimsemesini ve zamanla konuya dâhil olma hevesinin artmasını sonuç olarak gerçekleştiren proje sayılarında gözlemlenebilir bir artış yaşanmasını sağlamaktadır. Yalın sistemleri oluşturmayı ve yaşatmayı başaranlar değer akımındaki bütün katılımcıları ikna edebilmiş ve açık ve net bir şekilde anlaşılabilir olan organizasyonlardır (Womack ve Jones, 1998: 128).

2.4.Yalın Üretim

Toyota Motor İşletmelerinde Japonya’da doğan üretim modeli olan Yalın Üretim 80’lere kadar Toyota Üretim Sistemi olarak adlandırılmış sonraları ise Yalın Üretim olarak anılmaya başlamıştır.

Yalın kavramı Harvard Üniversitesi araştırmacılarından John Krafcick tarafından ilk defa kullanıldığında ve daha sonraları Womack tarafından kullanıldığında onları bu kavramla tanımlamaya iten yalın sistemin gereksiz unsurlardan arındırılmış olması, hata ve israfın en aza indirildiği bir sistem olmasıdır. Yalın olma düşüncesi Japon kültüründe hayatta insana sunulan her şeyin bir emanet olduğu ve israfının da günah olduğu yönünde bir inanış olan Mottainai inanışından gelmektedir (Türkan, 2010,: 29).

Yalın üretim iş gücünün ve makinelerin ön planda olduğu emek yoğun ile seri üretimin değer yaratan yanlarının bir birleşimidir. Üretimin akış halinde ve kaynakların mümkün olan en az kullanımı ile verimliliği arttırarak israfı yok etmeye çabalayan bir üretim sistemidir (Derin, 2008: 21).

Yalın olma düşüncesinin çıkış noktası olan ve bir tür inanış olan Mottainai gibi Yalın olmak ile ilgili çalışmaların İslam Ekonomisi çalışmalarında İslami Üretim ve İslami Yönetim başlığı altında değerlendirilebilir. İslam kültüründe de insana sunulan bu dünya ve üzerindeki hatta beden dâhil emanet olarak kabul edildiği ve israf etmek günah kabul edildiği için İslami Yönetim çalışmalarında Yalın Yaklaşımdan örnek alınabilir.

2.4.1.Yalın Üretim Mantığı

Yalın Üretimin organizasyonlara getirdiği temel kabiliyetleri, üretim içerisindeki değer katmayan tüm iş ve işlemlerden kurtulmak ve envanterdeki mamul ya da yarı mamul olarak bekleyen ürün sayısının en aza indirilmesini sağlamak, aynı zamanda iş bölümünü ortadan kaldırmak olarak sıralanabilir. (Yaman, 2007: 41)

Yalın Üretim; üretim içerisindeki her tür israfı ortadan kaldırılmayı, müşteri beklentilerini doğru karşılamak ve stoksuz bir üretim gerçekleştirmek için tam zamanında üretim ve çekme ilkesini kullanmayı, katılıma dayalı ve esnek bir üretim anlayışı oluşturmayı ve disiplinli fakat insan odaklı yatay bir yapılanma oluşturmayı amaçlar (Türkan, 2010: 30).

Yalın üretimin temellerini israfın ortadan kaldırılması oluşturur. Bu temel düzleminde belirlediği amaçlara ulaşmak için üretimin farklı noktalarında fayda sağlayan bir takım teknikler geliştirmiştir. Bu bölümde bu teknikler incelenecektir.

2.4.2.Yalın Üretim Temel Kavramları

2.4.2.1.Andon

Andon, iyi eğitilmiş çalışanlar tarafından üretim anında oluşabilecek problemler esnasında kullanılan bir tür göstergedir. Yeşil ışık, üretimin sorunsuz devam ettiği, sarı

ışık yardım çağrısı veya bir sorunun düzeltileceği, kırmızı ışık ise bandın durdurulduğu anlamına gelmektedir (Yaman, 2007: 53).

2.4.2.2.Jidoka

Jidoka, üretim sırasında oluşan sorunlar esnasında makinelerin kendiliğinden durması ve hatanın devam etmesine engel olması ile oluşacak israfın önüne geçecek bir tür otomasyondur. Bu inisiyatif alabilme yetkisi daha sonraları makineler ile birlikte üretim bantlarına ve çalışanlara da uyarlanmış ve hatalı ürün çıktıları en aza indirilmeye çalışılmıştır (Yaman, 2007: 54).

Jidoka, hatayı kaynağında tespit ederek oluşacak israfın önüne geçip verimliliği arttırmakla birlikte aynı zamanda yalın üretimin kalite çalışmalarına da bu şekilde katkı sağlamış olmaktadır (Derin, 2008: 31).

Jidoka problemlerin kaynağında ortadan kaldırılmasını sağlayan bir araçtır. Kalitenin tesis edilebilmesi için hata anında hatanın tespit edilebilmesi için duruşun gerçekleşmesi gereklidir. Duruş kültürü problemin ana nedeninin tespit edilerek çözülmesine olanak sağladığından ileride oluşabilecek daha büyük problemlerinde önüne geçmeye olanak sağlar (Apillioğulları, 2016: 152).

2.4.2.3.Poka – Yoke

Poka-Yoke sistemi sensörler aracılığı ile hammadde girişinden başlayarak üretim süreçlerinde hataların ve düzensizliklerin nerede olduğunun tespit edilmesi ve hatanın devam etmemesi için sistemin durdurulması veya yavaşlatılması mantığı ile çalışan üretime bu şekilde katkı sağlayan bir tür cihazdır (Yaman, 2007: 55).

Poke-Yoke prensibinde insan kaynaklı hataların, unutmak, dikkat eksikliği, tecrübe eksikliği, umursamama, sabotaj vb. önlemeye yönelik yardımcı araçların kullanılması ile sifira indirilmesi amaçlanır. Bu sistemin uygulanması halinde hatalı üretimi azalttığından yani israf önlendiği için maliyetlerde düşmektedir (Derin, 2008: 33).

Operatörün gözünden kaçabilecek her tür hatayı tespit etmek için kullanılan bu sistem kalite güvencesinin oluşturulabilmesini de sağlar. Aynı zamanda kontrol yetkisinin bu şekilde makineye devredilmesi operatörlerin işlem sürelerini azaltacağından bir başka

israfın önüne de geçilmiş olmaktadır. İnsan kaynaklı hatalar öngörülebilir değildir bu nedenler sensörler aracılığı ile kurulmuş böyle bir kalite kontrol sistemi kalitenin tesisi için gerekli bir adımdır (Apillioğulları, 2016: 156).

2.4.2.4.Kanban

Kanban (Japoncada kart anlamına gelir) esasında farklı çalışma alanları arasında iletişim sağlamaya yarayan bir tür iletişim aracıdır. Tedarikçiden müşteriye kadar uzanan değer akımı esnasında çekmenin sağlanabilmesi ve üretim sonunda veya aralarda oluşabilecek stokların ortadan kaldırılabilmesi için kullanılan çıkışı itibari ile bir tür kart olan günümüzde ise bilgisayarlı sistemler aracılığı ile sağlanan iletişim metodudur. Talep olmadıkça üretmeme ve stok oluşturmama yani çekme mantığı ile üretim yapmanın sağlanması için kullanılan bir araçtır (Yaman, 2007: 57).

Yalın bir mantıkla kurgulanmış bir üretimde amaç stokların sadece bitmiş üründe olmamasının sağlanması değildir. Burada amaç tüm üretim akışı boyunca gereksiz üretimin ve ara stokların gerçekleşmesinin önüne geçmektir. Bu noktada Kanban kartları veya yazılımları istasyonlar arasındaki iletişimin sağlanması ve çekme ilkesinin uygulanabilmesini sağlamaktadır (Çakır, 2011: 22).

2.4.2.5.Tam Zamanında Üretim

Just in Time yani Tam Zamanında Üretim, daha az kaynak ile daha çok ve verimli ürün alabilmek ve ihtiyaç halinde servisler arasında tam zamanında ve gerektiği kadar miktarın belirlenmiş sürelerde üretilmesini sağlamaya çalışan prensiptir (Yaman, 2007: 45).

Tam zamanında üretimin doğru anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için sondan başa tersine bir düşünce kurgulamak gereklidir. Envanterde kayıtlı bitmiş ürünlerin fazlalığının önüne geçmek için talep halinde yalnızca talep edilen parçaların veya ürünlerin istenilen zamanda üretilmesi olarak tanımlayabiliriz. Üretimdeki her bir aşamanın kendinden sonra gelen aşamadan istenilen miktar ve zamanda üretim yapabilmek adına önceki aşama ve sonraki aşama ile eş zamanlı olarak çalışmasının sağlanmasıdır (Yaman, 2007: 47).

Üretim ile ilgili Geleneksellik ve Yalın arasında bir takım farklar göze çarpmaktadır. Tam zamanında üretimin temellerini de oluşturan bu prensiplerdir. Geleneksel mantıkla üretimde çalışmayan makine veya işçi israf kabul edilirken Yalın Mantığında ise tam aksine ihtiyaç harici çalışan ve aralarda veya üretim sonunda birikmelere neden olan çalışma israf kabul edilir. Geleneksel üretim mantığı yani seri üretim modellerinde arz tahmini bir talep belirlenerek, bir öngörü ile yapılırken Yalın Mantık ile üretimde talep olmadığı sürece üretmeme (çekme tekniği) mantığı vardır. Geleneksel üretimde kaynak sağlama adına çok fazla tedarikçi ile çalışılmakta iken Yalın Mantıkta tek bir tedarikçi ile yakın ilişki kurularak oluşturulacak tek bir kaynak kullanılır (Çakır, 2011: 20).

Tam zamanında üretimin çıkışı itibari ile stokların azaltılması öncelikli hedef iken zaman içerisinde yalın işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesi, müşterinin talebinin tespiti ve en kısa zamanda temini yönünde bir hedefe kaymıştır (Derin, 2008: 28).

2.4.2.6.Muda - İsraftan Kaçınma

Muda, israf demektir. Ortaya herhangi bir artı değer koymayan aynı zamanda kaynakları da tüketen faaliyetlerin tümünü içermektedir. Muda, gerekliliği test edilmemiş süreçler, hareketlilikler, nakiller, aşamalar arası bekleyen ürün ve hizmetler ve en belirgin haliyle müşteri beklentilerini karşılamayan yahut talep edilmeden üretilen envanterdeki ürünler veya hizmetler bütünüdür (Womack ve Jones, 1998: 11).

İsraf yani muda işletmeler açısından tüketiciye herhangi bir fayda sağlamayan aynı zamanda tüketicinin ekstra bir ücret ödemeyeceği her şeydir. İsrafın oluşumu süreçlerin yetersizliği, çalışma tekniklerindeki eksiklikler, aşamalar arası uzun mesafeler, yetersiz eğitim ve akıştaki uzun süreli hazırlıklar gibi nedenlerdir. Bu yetersiz veya eksik durumların ortaya çıkardığı israf karşımıza, stokta bekletilen fazla üretilmiş ürünler veya ara parçalar, ıskartaya ayrılan hatalı ürünler, gereksiz işçi ve malzeme hareketliliği olarak çıkmaktadır (Derin, 2008: 18).

2.4.2.7. Kaizen

Kaizen, (sürekli iyileştirme) bir organizasyondaki herkesin ufak ama gelecek için değerli olan gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayan her gün ve her an gelişme gösterme anlayışını içeren sürekli iyileştirme prensibidir (Yalçıntekin, 2015: 38).

Kaizen uygulamaları, öncelikle çalışanların kendi işlerini daha verimli yapabilecekleri yolları bulmaları adına teşvik edilmesi, ekipmanın ve teknolojinin kalitesinin artırılması, gelişimi engelleyen her tür prosedürden uzak durulması ve bütün bunların koordinasyonunun sağlanması sonrasında yenilik arayışının devam ettirilmesi için yapılan çalışmalardır (Yalçıntekin, 2015: 39).

Kaizen hiçbir zaman son bulmayacak bir iyileştirme sürecidir. Personelin de bu iyileştirme sürecine dahil edilebilmesi ve motivasyon artışı sağlaması adına yapılan Kaizen çalışmaları sistem içerisindeki herkes ile paylaşılabilir (Derin, 2008: 34).

Kaizen çalışmaları, süreç çıktılarının beklenen değeri yakalaması ve beklenen değeri yakalayan çıktılar için ise daha iyi arayışı ve gelişiminin sağlanması olarak iki amaç için yapılmaktadır (Apillioğulları, 2016: 80).

2.5.Yalın Yönetim

Yalın yönetim, sistem içerisindeki herkesin yaptığı işlerden sorumlu olduğu, hiyerarşinin sifıra indirilmeye çalışıldığı, yetkilerin delege edilme oranının arttırılmaya çalışıldığı ve yalın üretimin gerçekleştirilebilmesinin sağlanması için gerekli olan yönetim modelidir. Yalın yönetim kaynakların mümkün olan en düşük seviyede tutularak sistem kaynaklı başarısızlıkların kaliteye getirdiği maliyetlerin en düşük seviyeye çekilmesi için yürütülen faaliyetler sürecidir (Derin, 2008: 8).

Günümüz rekabet ortamı işletmelere tüketici taleplerindeki nitelik ve nicelik bakımından oluşan zenginlik nedeni ile geniş bir yelpazede ucuz, kaliteli ve hızlı bir geri dönüşü zorunlu kılmaktadır. Rekabetteki bu kıyasıya mücadele ve fiyatlardaki sürekli düşüş işletmeleri ürünlerini olabilecek minimum maliyetler ile üretmeye yönlendirmektedir. Aynı zamanda üretmek tek başına yeterli olmamakta ve işletmeler ürettiklerini mümkün olan en kısa sürede paraya çevirmek mecburiyetindedir. Aksi bir tutum sürdürülebilir değildir (Derin, 2008: 53).

Yalın yönetim müşteri talebine cevap verebilen ve minimum kaynakla üretilen değer ortaya çıkmasını sağlar. Bu değer oluşturulurken kaynaklar tüketilmeden kullanıldığı ve süreç içerisindeki her bir adımın küçük adımlarla ve israftan arındırılmış bir şekilde kurgulandığı için maliyeti düşük ama kalitesi yüksek bir değer koymaya ve düşük maliyetler sayesinde rekabet etmeye olanak sağlar (Tikici vd. 2006: 24).

Yalın yönetim uygulaması, yani bir işletmenin yalın olabilmesi değer akışı boyunca takım olarak çalışabilecek ekiplerin etkin bir iletişim ile kaynak kullanımının minimize edildiği, israftan kaçınan sistem içerisindeki her bir elemanın dokunduğu sürekli iyileştirme çalışmalarının varlığına ve tüm sistemin kendisini takımın bir parçası hissetmesine bağlıdır (Tikici vd. 2006: 26).

İşletmeler ve yönetimleri kendi şirketleri için her zaman iyi bir noktaya gelme amacı güder. Yalın olma çabası bu noktada yönetim çalışmalarına daha iyi, daha verimli bir üretim ve daha az israfın olduğu bir model ortaya koymaktadır.

Kaynakların kullanımı, verimlilik ve benzeri konuların haricinde Yalın olma süreci işletmelerin yönetim yapılarında bir takım değişiklikler gerektirir. Yönetici sayısının ve hiyerarşisinin azaltıldığı bürokrasiden kurtulmuş, delegasyonun artırıldığı ve bu sayede karar süreçlerinin hızlandırıldığı bir organizasyonel değişim gereklidir (Tikici vd. 2006: 26).

Yalın yönetimin gerçekleştirilebilmesi için öncelikli adım sistem içerisindeki herkesin yapıyı bir bütün olarak görmesinin sağlanması, ortak, hızlı ve sağlıklı bir iletişimin kurulması, bütün bunların ışığında iyileştirme çalışmalarının başlatılmasıdır (Derin, 2008: 53).

2.5.1.İnsan Unsuru

Mal ve hizmet üretmek için çalışan örgütlerde faaliyetlerin devam edebilmesi insan unsuruna onun zihinsel ve fiziksel katkılarına bağlıdır. Bir organizasyonda sistem kurmak ancak insanın varlığı ile mümkün hale gelmektedir. Bir başka açıdan işletmeler çalışanlarından hariç ürettiklerini de insana arz etmektedirler. İnsan unsurunun bir başka bağlayıcı unsur olma yönü ise müşterilerdir, işletmeler müşterileri için mal ve hizmet üretmektedirler (Derin, 2008: 1).

İşletme biliminin ve süreç içerisindeki yaklaşımların insan unsuruna bakışı sürekli değişime uğramıştır. Makinelerin önemli olduğu ve insanın da bir makine olarak görüldüğü klasik dönemlerden 21. Yüzyılda artık insanın fikren ve bedenen yer almadığı veya katılımında bulunmadığı organizasyonların ilerlemekte ve hatta ayakta kalmakta zorlanacağı düşünülen dönemlere gelmiş bulunmaktayız. İnsan atlanmaması gereken bir faktör ve işletmeler açısından bağlayıcı bir unsurdur.

Yalın yönetim yaklaşımında insana verilen saygı ve sorumluluk alabilme yetkisi sayesinde çalışanlar zihinsel ve fiziksel yaratıcılıkları ve el becerilerini kullanarak problemleri kaynağında ve iş devam ederken çözebilmektedir. Bu durum yani genişletilmiş roller ile iş zenginleştirici faaliyetler, fikrini sunabilme özgürlüğü çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilemekte devamlı surette değişen hedefler ve onları yakalama çabası ise iş tatminini artırmaktadır. Yalın yönetimlerde maddi ödüllendirme bu tür faaliyetlerde kullanılmaktadır (Derin, 2008: 3).

2.5.2.İsrafı Yok Etme

İsraf, önceki bölümlerde üretim içerisinde değindiğimiz ve Yalınlaşmanın çıkış noktası olan Japon kültüründe önemli bir yer tutan hayatın her aşamasında olduğu gibi yönetim süreçlerinde de ortadan kaldırılması için çaba sarf edilmesi gereken bir olgudur.

Yalın bir yönetimin başarıya ulaşmasının ardında yatan kritik faktör israfı anlama ve ortadan kaldırılması çalışmalarını iyi yönetmektir. Yalın bir sistem kurgulanırken sadece üretim çalışmaları değil yönetim, muhasebe, satış gibi fonksiyonlarda düşünülmeli bütün bir sistem değer tanımlanmasında ürün veya hizmetin teslimine kadar senkronize çalıştırılmalı ve sisteme dâhil edilmelidir (Derin, 2008: 56).

Verimli olabilmek operasyonun zamanının iyi yönetilmesine ve minimize edilmesine bağlıdır. Değer zincirindeki kayıplar (israflar) sürekli iyileştirme yapılarak ortadan kaldırılır ve operasyon zamanı minimize edilebilir (Apillioğulları, 2016: 18).

Toyota Yöneticisi Taiichi Ohno israfın yani Muda'nın yedi türü olduğunu belirtmiştir. Bu sayı arttırılabilir fakat ortalama bir işletmede her alanda israfın varlığı gözlemlenebilir ve reddedilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Womack ve Jones, 1998: 13).

Yalın yönetim sistemi yalın üretim kavramından yola çıkarak ortaya konmuştur. Bu nedenle üretim için düşünülmüş kavramların yönetim sistemleri açısından yorumlanmasına ve karşılık bulunmasına ihtiyacı vardır. İsrafin yedi temel maddesinde de bu yol izlenmeli ve üretim için düşünülmüş bu kavramların yönetim sistemlerinde karşılıklarının aranarak uygulanması gerekmektedir.

2.5.2.1. 7 Temel İsrif

a) Hatalı Üretim

Çalışmada akış başlığı altında hatalı ürüne neden olan aşamalarda ürünün dizaynından üretimine ve müşteriye ulaşıncaya kadarki sürecinin akışının tesis edilmesi şeklinde incelendiği üzere hatalı üretim sadece üretim bölümünün üstleneceği bir sorumluluk değildir. Üretilen bir ürünün hatalı olması sadece fiziki hata ya da üretim hatası şeklinde yorumlanmamalıdır. Müşterinin istemediği yani çekmenin doğru bir şekilde oluşturulmadığı ürün de hatalı bir üretilimdir.

Burada Yalın Yönetim sistemlerinde hataları sıfıra indirebilmek için yapılması gereken işletmeyi bir bütün olarak görmek ve değerlendirmek, çalışanlarda da bu perspektifin oluşmasını sağlamak olacaktır. İşletme içerisinde olagelen hammadde girişinden tüketiciye ürün teslimine kadar bütün süreçlerin hatadan arındırılması ve israfın önüne geçilmesinin sağlanması gereklidir.

b) Fazla Üretim

İsrif kaynakları içerisinde en önemlisi olan fazla üretim temel anlamıyla aşamalar arasında öncesinde veya sonrasında ihtiyacın üstünde üretmek demektir. Fazla üretmek kavramsal olarak bir takım farklı israfların doğmasına neden olmaktadır. Üretimin fazla olması beraberinde stok, depo ve fazla personel -depo personeli- gibi başkaca israfları beraberinde getirecektir. İnsan kaynağının ve ekipmanın ihtiyaç duyulmayan bir ürüne harcanması israftır. (Shook ve Rother, 1999: 43).

Yalınlaşmış bir yönetimde çekme sistemi ile çalışılması gerektiğinden fazla üretim israf kabul edilmektedir. Yalın yaklaşımın temelinde stokların sıfıra indirilmeye

çalışılması yatmaktadır bunun önüne geçmek için *takt zamanı* yani zamanında üretim prensibi ve değer akışının doğru şekilde haritalanması prensipleri kullanılmalıdır.

c) Fazla Stok

Yalınlaşmanın bir işletmedeki ortaya koyduğu değişimlerden en belirgin olanlarından biri stoksuz çalışmadır. Stoklu çalışma hammaddeden bitmiş nihai ürüne kadar her aşamada israf kabul edilir. Stok depo, depo elemanı gibi ekstra maliyetler ve elde kalabilecek çok fazla ürün gibi sorunlar barındırdığı için yapılabilecek en iyi seviyede işletmeden arındırılması gereken bir konudur.

d) Bekleme

Bekleme farklı nedenler ile olabilir. Üretim içerisinde aşamalar arası bekleme, üretim esnasında iki farklı ürün için bantta değişiklik yapılması gibi üretim makineleri ile ilişkili bekleme. İsrafın bir başka türü olan bekleme yalınlaşmış işletmelerde Kanban kartları ve tam zamanında üretim yaklaşımları sayesinde ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

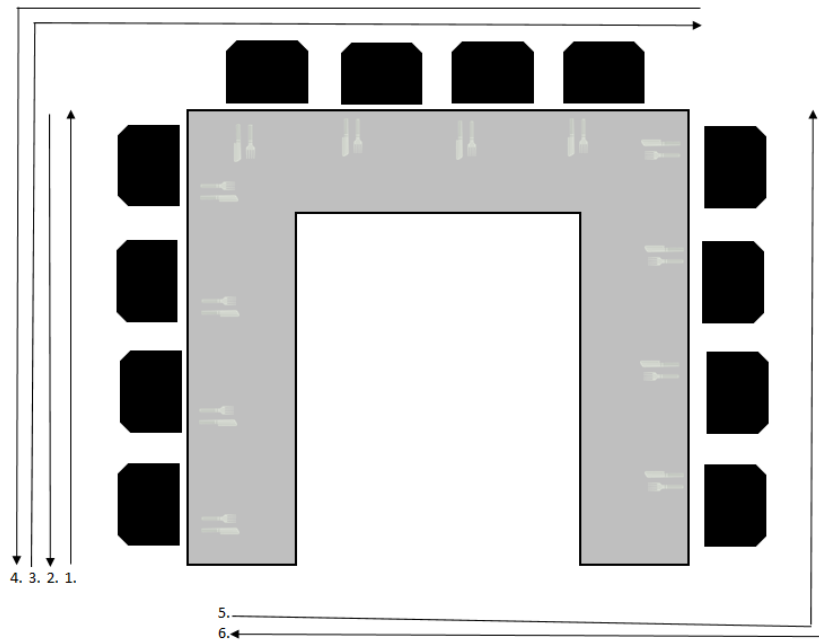
e) Gereksiz İşler

Yalın olmak düşüncesi tek başına üretimde veya yönetimde ya da sadece bir alanında bir ürününde olabilecek, uygulanabilecek bir düşünce değildir. İşletmeyi sistem olarak ele alıp bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. Bu noktada da başlıkların birbirleri ile ilişkilerinin çok grift bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Örneğin fazla üretim fazla stoka fazla stok gereksiz bekleme ve taşımaya etki eder ve bütün bunlar gereksiz işler olarak da nitelendirilebilir. Çekmenin uygulanması, değer akışının tanımlanması gibi yapılacak her bir yalın dokunuş bütünü etkileyen bir parça olacak ve bütünün mükemmelliğine katkı sağlayacaktır.

f) Gereksiz Taşıma

Yalın bir işletmede ortadan karılabilecek israflar arasında iyi bir gözlem ile fark edilebilecek öncelikli ve yapılabilir olarak nitelendirebileceğimiz israflardan biridir gereksiz taşıma. Yalınlaşmış bir işletmeden söz edilebilmesi için Yalın düşüncenin temel ilkelerinden biri olan akışın haritalanmasının sağlanmış olması gereklidir. Bu durumun sağlanması gereksiz taşıma ve hareketlerin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Şekil 2.1: Gereksiz Hareket Örneği



g) Gereksiz Hareketler

Yalınlaşma yaklaşımları her ne kadar üretim ekseninde yoğunlaşmış görünse de şekil 1 de görüldüğü üzere bir hizmet sektöründe de yalın bir yaklaşım ortaya konulabilir. Şekil 1 deki hareketler U düzeni bir masaya servis açan bir garsonun servis açarken yapmış olduğu hareketlerdir. 1. hareketinde sadece çatal dağıtıyor, 2. hareketinde boş dönüş yapıyor 3. hareketinde çatal ve bıçak dağıtıp 4. hareketinde yine boş dönüyor. 5. harekette kalan çatal ve bıçağı dağıtıp 6. ve son harekette boş dönerek işlemi tamamlıyor.

Burada dikkat çeken en önemli ayrıntı gereksiz hareketlerdir, yani yedi muda'dan biri olan durum yaşanmaktadır. Servis elemanı aslında tek hamlede alabileceği 12 kişilik

bir servisin çatal ve bıçağını masanın etrafında yapacağı tek bir tur ile tamamlayabilecek ve israfın önüne geçebilecekken gereksiz hareketler ile israfa neden olmuştur. Yalın olmanın temeli israftan kaçınmaktır. Bu örnekte yaşananın bunu anlamının basit bir yolu olduğunu gözlemlenmektedir.

2.5.3. Sürekli İyileştirme

Yalın olmanın en önemli etkinliklerinde biri olan Kaizen uygulamaları sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu mantık Kaizen başlığı altında üretim perspektifinden incelenmiş olsa da Yalın olmak sistemi bir bütün olarak görmeyi öğrenmek anlamına geldiğinden yönetim ile ilgili çalışmalarda da sürekli iyileştirme arayışının beklenmesi doğal bir sonuçtur.

Bir işi yapmanın çok farklı yolları olabilir. Sürekli iyileştirme yapmak bir işin yapılabilecek en iyi yöntemle yapılmasının yolunun aranmasıdır. Her şey gelişime ve ileriye doğru taşınmaya açıktır. Yalınlaşma bu arayışın sürekli devam etmesi gelişimin, iyileştirmenin sürekli devam etmesi ve her adımda biraz daha ileri götürülmeye çalışılmasını gerektirir (Atsan, 1998: 55).

2.6.Yalın Organizasyon

Yalın olma düşüncesi ihtiyacın fazlasından arındırmak yani bir işletme açısından bakılacak olursa gereksiz iş ve işlemlerden ve bu işleri yapan ihtiyaç fazlası elemanlardan arındırılması düşüncesidir (Ertürk, 2001).

Dünya genelinde firmaların iş dünyasının temeli olduğu ön kabulünden sıyrılarak, bütünü görebilen, bir ürünün değerinin tanımlanması ve tasarlanmasından üretilmesine kadar yapılan faaliyetler bütününe bütünsel bakabilen örgütsel yapı Yalın İşletme olarak tanımlanmaktadır (Womack ve Jones, 1998).

Yalın bir organizasyon içerisindeki herkesin sürece dâhil edilmesi yalınlaşmanın en önemli adımlarındandır. Yalın bir sistem içerisindeki her bir eleman yapboz parçaları gibi bir bütünü tamamlayan bir arada iken anlam ifade eden senkronun tamamlayıcılarıdır (Derin, 2008: 39).

Yalın organizasyonun kurgusunda insan faktörünün öneminden tekraren bahsedilmiştir. Yönetimin insan ile ilgili çalışmalarının temelinde doğru insanın işe alınması ve bu kişinin entegre edilmesi ve gelişiminin doğru planlanması olmalıdır. Yalın bir sistemin verimli bir çalışmaya dönüşebilmesi için liyakat ve motivasyona sahip bireylere ihtiyacı vardır (Apillioğulları, 2016: 21).

2.7. İşletme Bilimi Perspektifinden Yalınlaşma

Yalın olmak üretim sistemlerinin yalın hale dönüştürülmesi ile son bulmaz. Yalınlaşmanın gerçekleşebilmesi için top yekûn israftan kaçınan ve sürekli iyileştirme çabası içerisinde çalışan bir sistem oluşturulması gereklidir. Bir organizasyonun kendi içerisindeki süreçlerin yalınlaşması, değer hızla akışının sağlanmasının yanında tedarikçiler de dâhil olmak üzere süreç içerisindeki herkesin sürece katılması gerektiği unutulmamalıdır. (Anahtar Dergi, 2012: 11)

Temel akademik veri tabanlarında yalın düşünce daha çok mühendislik bilimi altında bir üretim modeli olarak çalışılmış işletme ve yönetim bilimi açısından bir yönetim modeli olarak hakkında çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Yönetim merkezli yapılan yalın çalışmalarda dikkat çeken nokta ise bir fonksiyon veya yönetim sürecinin sadece bir tarafı üzerinden yapılmış olmasıdır. Yalınlaşma çalışmalarına toptan bir süreç olarak görerek bakmak gereklidir.

Yalınlaşmak örgütlerin kültürlerinin değişmesi ile mümkündür. Değişmeyen ve daima aynı hareketleri tekrar eden bir yapı içerisinde sonuçların değişmesi de beklenemez (Apillioğulları, 2016: 21).

Yalınlaşmanın önündeki engeller sadece üretim ekseninde değerlendirilmemelidir. Bir organizasyon içerisindeki kültür, mevcut kurallar, performans değerlendirmesinde kişi endeksli bir bakış (kişi endeksli bir bakış aşırı üretime yani yığılmalara neden olur) gibi yönetim kaynaklı nedenlerle de yalınlaşma engellenebilmektedir (Derin, 2008: 56).

Yalın olma düşüncesi kendi ilkelerinden mükemmellik ışığında düşünüldüğü zaman sonu olmayan bir yol olarak kabul edilebilir. Yalınlaşma göstergeleri olan israftan kaçınma, sürekli iyileştirme, değer oluşturma ve sistemin bir bütün olarak görülmesi gibi kavramlar üzerine düşünülüp bu konuda artık ilerleme kat edilemez denilecek

konular değildir. Her bir kavram, süreç ya da işlem sürekli iyileştirme yapılabilir kabul edilmedikçe zaten yalınlaşmaktan bahsedilemez. Yalın olmanın en önemli şartı her zaman daha yalın olanın arayışının sürdürülmesidir.

Yalınlaşmanın gerçekleşebilmesi adına öncelikli olarak örgütteki her bir çalışanın bu kavramı anlaması, idrak etmesi, benimsemesi ve yeni sisteme kendisini ait hissetmesi yani bütünün bir parçası olarak görmesi gerekmektedir.

Yalınlaşma çalışmalarında başarısız olan işletmelerdeki genel sorun sistemin bir bütün olarak kurgulanmaması ve sabırsız yönetimlerdir. Oysa yalınlaşmak ancak sistem içerisinde herkesin aynı ufka yönelmesinin sağlandığı dolayısıyla örgüt kültürünün değişime uğrayacağı dönüşeceği bir süreçtir. Böyle bir değişimin elbette zamana ihtiyacı vardır. Acele etmek sabırsızlık yalınlaşma sürecinin ilerleyişini olumsuz etkileyecektir. (Apillioğulları, 2016: 20)

2.8. Değişim Yönetimi

2.8.1. Değişimin Tanımı

Değişim kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, “başka bir biçim veya duruma girmek, tahavvül etmek”, “başka bir duruma, başka bir görünüme getirmek” “anlatıma yeni bir içerik vermek”, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak farklı fakat benzer tanımlamalarla anlatılmaktadır (TDK, 2011).

Değişim, belli bir zamanda herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Bir başka tanıma göre değişim, bir bütünün parçalarında veya bu bütünün parçalarının birbirleri ile ilişkilerinde, bir önceki duruma göre nicelik ve nitelik olarak gözlemlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır (Özmen ve Sönmez, 2007: 178).

Aristoteles’e göre değişim birinden ötekine geçiş yapılan karşılıklı iki haldir ve Aristoteles değişimi, doğum yani yoktan var olana olan değişim, ölüm yani varlığın ortadan kalkması yokluğa geçiş ve devim yani iki var olma hali arasındaki değişim yahut geçiş olmak üzere üçe ayırmaktadır (Karabal, 2015: 28).

Günümüz pazarında büyüme hızı, teknolojik gelişmeler, rekabetin türü ve yöntemleri, tüketicilerin talepleri ve de ürün yaşam süreleri bakımından herhangi bir şey istikrarlı

ve öngörülebilir değildir. Olagelen her olay ve olgu değişim döngüsünün içerisinde. Değişime uğramayan tek şey değişimin kendisidir (Karabal, 2015: 28).

Değişim Kapsamı açısından örgüt, grup ve birey olmak üzere üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişimin kapsamında organizasyonun yeniden yapılanması söz konusudur ve bu durum örgütün tamamını etkiler. Örgütsel bir değişimin getirisi yeni politika ve kurallardır. Grup bazında değişim süreçlerde yapılan yenilikler veya sisteme yeni teknolojilerin dâhil edilerek başarı elde edilmeye çalışılması anlamına gelmektedir. Bireysel değişimde ise çalışanların tutum ve davranışlarının yeni değerler ile sağlıklı bir şekilde uyum sağlaması hedeflenmektedir (Karabal, 2015: 29).

2.8.2. Örgütsel Değişimin Tanımı

Örgütsel düzeyde değişimden söz edebilmemiz için örgütün sahip olduğu temel bir takım özelliklerinden birinin (liderinin, değerlerinin veya hedeflerinin) veya bir kaçının değişmesi gereklidir. Organizasyonlardaki bu tip değişiklikler örgütün tamamını etkilemektedir. Örgütsel değişim ile ilgili farklı tanımlamalarda yapılmıştır; yeni yol arayışı veya yeni bir duruma geçiş olarak da tanımlanmıştır. Burada asıl olan örgütlerin yaşayan birer sistem olmaları çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmaları gerekliliğidir. Aksi halde bu durağan hal örgütün sonunun başlangıcı olacaktır (Karabal, 2015: 30).

Yaşayan bir varlık olarak örgütler kullanmış oldukları teknolojideki gelişmeler ve değişimler, personel ile ilgili hareketlilikler, değişimler ve örgüt çevresindeki değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Modern bir örgüt rahat ve durağan olanı değil sürekli değişimi ve iyileştirmeyi tercih etmelidir (Karabal, 2015: 31).

Değişim bir anda ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmaz, örgütler çevresindeki değişiklikler karşısında ya planlı bir değişim sürecine yahut kendiliğinden gelişen bir değişim sürecine girerler. Değişimi örgüt düzeyinde başlatan ana etken çevre etkisidir (Karabal, 2015: 31).

2.8.3. Örgütleri Değişime Götüren Nedenler

Fiziki evrenin kanunları kısa vadeli değişikliklere uğramaz, sosyal evren ise fiziki evren gibi kanunlara sahip olmadığı için sürekli bir değişim içerisinde. Bu durum varsayımların yarın kabul görmeyeceği hatta ilerleyen zamanlarda yanlış birer fikir olarak kabul edilebileceği anlamına gelir. Sosyal bir bilim alanı olan yönetimde de varsayımlar önemli olmakla birlikte daha önemli olan bu varsayımlardaki değişikliklerdir (Drucker 2014: 10).

Örgütleri yaşam döngüsü içerisinde, globalleşme, sosyal olaylar, değişen kanunlar ve teknolojik gelişmeler olarak sıralayabileceğimiz dış çevre kaynaklı sebepler veya insan kaynağı, yönetim ve liderler olarak sıralayabileceğimiz iç çevre kaynaklı nedenler değişime zorlamaktadır. Örgütlerin değişime olan ihtiyacı iç çevre, endüstri (yakın) çevresi ve dış çevre olarak sınıflandırabileceğimiz çevre unsurları ile etkileşimi sonucu doğar (Karabal, 2015: 32).

Örgütsel bir değişimin sağlanması kültürde değişim ile mümkün olacaktır. Değişim, liderlin öncülük ettiği ve çalışanlara örnek olacak şekilde hareket ettiği bir süreç olarak takip edilmelidir. Örgüt kültürü değişikliğe açık bir olgudur. Bu nedenle içsel veya dışsal koşullar değişimin gerekliliğini ortaya koyabilir. (Eren 2006: 169)

Organizasyonları değişime götüren rekabet, finansal koşullar, kültürel koşullar ve devlet politikalarını işletmeleri dış kaynaklı olarak değişime zorlayan güçler olarak tanımlayabiliriz. Bir organizasyonda yaşanacak başarısızlık, verimde oluşacak düşüş, ortaklık yapısında oluşabilecek değişiklikler, personel ile ilgili konular ve sorunlar gibi durumlar iç kaynaklı değişim nedenleridir (Koçel, 2015: 792).

Dış çevre kaynaklı değişimler üst yönetimin karar alma mekanizmalarını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Değişim halinde olan çevre belirsizlikler ile doludur bu belirsizliklerin meydana getirdiği fırsat ve tehditler yönetimin karar almasında etkin bir rol oynamakta ve bir takım değişikliklere zorunlu kılmaktadır (Karabal, 2015: 33).

Dış çevre kaynaklı nedenleri işletmenin bulunduğu ülkede ülke yönetiminin, otoritenin almış olduğu kararlar ve çıkan yasalar, aynı şekilde bu ülkenin ekonomi ve para politikalarındaki bağlayıcı kararlar, bu ülke vatandaşlarının yani işletme için insan kaynağı ve potansiyel müşteri konumundaki kişilerin demografik özellikleri,

teknolojik gelişmeler ve küresel pazardaki gelişmeler olarak sıralayabiliriz (Karabal, 2015: 34).

Yakın çevreyi işletmenin müşterileri ve rakipleri oluşturmaktadır. Bu noktada işletmeler, tüketici beklentilerindeki değişiklikler, müşterinin ne istediği ve rakip firmalar ile yapılan rekabetin şiddetine göre hangi noktada değişiklik yapılması ihtiyacı olduğunu tespit edebilirler (Karabal, 2015: 35).

İç çevre işletmenin kendisidir. Değişim sadece dışardan gelen bir talep yahut zorunluk neticesinde olmaz. Bir örgütün iç dinamiklerini oluşturan yetenekler, zayıf yanlar bunların oluşumunda etkisi olan finansal ve teknolojik yapılar ile örgütün kültürü yani bir işletmenin kendisini oluşturan her bir parçasından gelen değişim talepleri iç çevre kaynaklı değişim nedenleridir. Burada işletmeler için yapılması gereken iç çevre ve mekanizmalarında, insan kaynağı, organizasyon yapısı, teknolojik alt yapı vb. değişiklikler yapmak olacaktır (Karabal, 2015: 35).

Örgütlerde değişim planlı bir şekilde yapılabilirdiği gibi beklenmedik bir şekilde karşılaşılan durumlar karşısında plansız bir takım değişimlerde söz konusu olabilmektedir. Planlı değişimlerde öncelikli hedef çevrede olagelen değişimlere uygun pozisyon alabilme kabiliyetini artırmak akabinde de personelin davranışlarının yeni duruma uygun hale gelmesini sağlamaktır. Plansız değişimler ise yapılagelen işler devam ederken yani rutin esnasında farkına varmadan gerçekleşen değişimdir (Karabal, 2015: 36).

2.8.4. Değişime Direnç

Değişim günümüz organizasyonları için daha önce de bahsettiğimiz gibi beklenmedik bir durum değildir. Değişimin var olduğu bir ortamda çalışanlardan gelecek ve gelmesi beklenen aslında ortaya çıkmamasının sorgulanması gereken diğer bir kavram bu değişime karşı dirençtir.

Burada örgütler için yapılması gereken beklenmedik şekillerde ortaya çıkabilen, ana kaynağının belirlenmesinin güç olduğu fakat karşılaşılan bu direncin doğru anlaşılması ve yönetilebilmesi için nedenlerinin saptanmasıdır (Karabal, 2015: 60).

2.8.5. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişime direnç insanların kişilikleri gibi birbirinden çok farklı sebeplerle gerçekleşebilir. Ancak insan doğasından gelen nedenli ve karşılaşılan yeni durumu tehdit olarak algılayarak korkular nedenli olmak üzere temel olarak ikiye ayrılır. Değişim insanlar tarafından rutinlerinden, alışlagelmişten ve bilinenden uzaklaşmak olarak algılandığından rahatsız edici duygular uyandıran bir kavramdır (Karabal, 2015: 61).

Değişime direnç değişim kavramının getireceği öngörülen bir takım olumsuz şartlar ve karşılaşılabilecek rahatsız edici durumlar nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar Koçel tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

Tablo 2.1: Değişime Direnç Nedenleri Tablosu

İŞ İLE İLGİLİ NEDENLERDEN DOLAYI	KİŞİSEL NEDENLERDEN DOLAYI	SOSYAL NEDENLERDEN DOLAYI
<ul style="list-style-type: none">- Teknolojik İşsizlik Korkusu- İş Yükü Artışı Korkusu- Teknik Bilgi Yetersizliği Korkusu- İş/Ücret/Ödül İlişkisinde Değişiklik Korkusu- Değişimi Teknik Olarak İmkânsız Görme- İş Koşullarında Değişiklik Korkusu- Maliyet Yüksekliği	<ul style="list-style-type: none">- Bilinmeyen Korkusu- Güvenlik İhtiyacı- Alışkanlıklardan Vazgeçme Zorluğu- Değişim Hakkında Bilgi Sahibi Olmama- Başarısız Olma Endişesi- Çıkar Kaybı- Yeni Şeyler Öğrenme Zorluğu- Dar Görüşlülük- Eski Kişisel Tecrübeler- Kendine Güvenmeme- Bilinenin Verdiği Rahatlığın Bozulması	<ul style="list-style-type: none">- Değişim Amaçları ile Grup Normları Arasındaki Farkları- Değişimi Önerenlere Karşı Olumsuz Tutum- Yakın Çevresinin, Değişime Karşı Olumsuz Tutumu- Mevcut Sosyal İlişkilerden Vazgeçmeme Arzusu- Değişim Çalışmalarının Dışında Kaldığı İnanç- Dışarıdan Yönlendirilmeden Hoşlanmama- Değişimi Sadece Belli Bir Grubun Çıkarı Olarak Yorumlama

(Koçel, 2015: 679)

Değişime direnç ile karşılaştığımızda farklı çalışanların değişik nedenlerle direnç gösterdiklerini, yaptıkları işlerin şimdiye kadarki gidişatının tam tersi yaklaşımlar ve politikalar ortaya konduğunda yeni duruma uyum sağlamada zorlandıklarını gözlemleyeceğiz. Örneğin klasik bir üretim modelinden yalın bir üretim modeline

geçilen bir örgütte üretim çalışanları stoksuz çalışma ve banttan sorun halinde durdurulması gibi uygulamalara uyum sağlamada zorlanmaktadırlar. Bu kaçınılmaz bir durumdur ve atlatılması gereken önemli bir engeldir (Apillioğulları, 2016: 21).

2.8.6. Değişime Direnci Önlemeye Dönük Faaliyetler

Günümüzde organizasyonlar için değişim kaçınılmaz bir olgudur. Sosyolojik bir konu olan değişimin nedenlerinin tespit edilmesi sonrasında nasıl önlenebileceğinin belirlenmesi ve bu konuda bir politika belirlenmesi gereklidir.

Zaman içerisinde değişime direnç ile ilgili farklı çözüm yolları ortaya atılmıştır. Mali değeri olan ödüllendirmeler yahut iş korkusu ile baskılı bir yönetim, tercihimizin ne olacağı önemlidir fakat unutulmamalıdır ki yalın dönüşümlerde insan faktörü, çalışanların yalınlaşma kavramını doğru anlaması ve sisteme dâhil olması yani katılım çok önemlidir. Korku ve ya ödül yalınlaşmanın varlığından söz edebilmek için önemli kriterlerinden olan aidiyet hissi yönünden düşünüldüğünde, yaptıkları işler ile ilgili korkuları veya devamlı surette mali beklentiler içerisinde olan çalışanlarda bu kavram pek gelişmemiştir. (Apillioğulları, 2016: 22)

Değişime olan direncin kırılabilmesi için yapılması gereken ilk faaliyet iyi bir eğitimidir. Oluşturulacak yeni kültür içerisinde yer alacak herkesin aynı ufka bakması yeni durumda sistemin nasıl işleyeceğinin kavranmasının sağlanması gereklidir. Bir sonraki adım girdi ile çıktı arasındaki toplam işin bir sistematiğe sokulup haritasının çıkartılmasıdır yani her bir işin tekraren yapılması halinde süresinin, işlerin sırasının, yönteminin ve kalitesinin değişmemesinin sağlanması için akım haritasının oluşturulmasıdır (Apillioğulları, 2016: 23).

2.8.7. Değişimin Yönetilmesi

Değişim Yönetimi önceleri başı, sonu ve sınırları belli olan ve belli bir program dâhilinde yürütülen bir süreçken şimdilerde sürekli değişim halinde olan çevreye uyum sağlayabilmek için her an ve her alanda sürekli olarak var olan bir süreç haline dönüşmüştür. Aynı zamanda değişimin yönetilmesi yükümlülüğü önceleri sadece üst yönetimde iken şimdilerde sistem içerisindeki herkesin katılımıyla ve aşağıdan yukarı – yukarıdan aşağı çift yönlü olarak gerçekleşen bir süreç halini almıştır. (Eser, 2017: 816)

Değişim ve örgütsel değişim ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında değişimin süreklilik arz eden ve bitmeyen bir süreç olduğu, yani değişimin kaçınılmaz bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Değişimin yönetilebilmesini kolaylaştıracak ve yeni duruma geçiş sürecini hızlandıracak adımlar şeffaf olunması, hızlı ve iyi bir iletişim ortamının kurulması, örgüt kültürünün değişime açık olması ve yönetimin bu süreçte destek vermesi olarak sıralanabilir (Eser, 2017: 818).

Küreselleşen dünyada organizasyonların ayakta kalabilmesi bilgi sermayelerini sürekli arttırması, öğrenen organizasyonlar haline gelmesi, iç ve dış çevrenin organizasyonları zorunlu kıldığı değişimlere adapte olabilmesi ve olagelen bu değişimin ve çalışanların bu duruma verdikleri tepkilerin iyi anlaşılmasına bağlıdır (Ünal, 2012: 301).

2.9. Değişime Yatkınlık

Örgütler hızlı bir değişim içerisinde olan dış çevrelerine uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim ihtiyacı duyar ve uygularlar. Bu uygulamaların başarıya ulaşabilmesi için en önemli unsurlardan biri değişime yatkınlığın oluşturulmasıdır. Yapılan değişim çalışmalarının birçoğu değişimin gerçekleşmesinin önündeki en önemli engelin değişime karşı oluşan çalışan direnci olduğunu belirtmektedir. Burada önemli olan çalışanların değişim başlamadan psikolojik olarak bu duruma alıştırılması ve değişim çalışmalarının çalışan yatkınlığı oluştuktan sonra başlamasıdır (Peker, 2008: 1).

Çalışanların değişime yatkınlığının oluşabilmesi adına yöneticilerin çalışanları değişimin her aşamasına dâhil etmeleri, oluşacak yeni durumu açık bir şekilde ifade etmeleri ve çalışanların değişim ile ilgili oluşabilecek olumsuz tutumlarının önüne geçmeleri gereklidir. (Peker, 2008: 2).

Yalın yaklaşımda değişim gerçekleşirken ve sonrasında da tüm çalışanların sürece dâhil edilmesi durumu değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırıp direnç oluşmasına engel olmak adına öne sürülen bu yaklaşımlar ile örtüşmektedir. Yalınlaşma süreçleri çalışanların eğitilmesi ve yeni duruma hazırlanması ile başladığı için çalışan yatkınlığı çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Lewin çözümlü süreci yaklaşımında belirttiği çözümlü, hareket etme, tekrar dondurma aşamalarının gerçekleşmesi için ilk adım mevcut düzenin bozulması yani yatkınlık yaklaşımı ile ilişkilendirecek olursak öncelikle yatkınlığın oluşması gerekmektedir. (Peker, 2008: 5).

Yalın çalışmalarının eğitim ile başlaması yatkınlık yaklaşımı çalışmaları, müteakiben yapılacak ilk işin mevcut düzen içerisindeki gereksiz işlerden ve fazlalıklardan kurtulmak adına düzenin bozulması ve yeniden yapılandırılması durumu da Lewin'in çözümlü süreci yaklaşımları ile benzerlik göstermektedir. Değişimin gerekliliği ve nasıl yapılması gerektiği üzerine yapılmış olumlu çalışmalar ile kıyas edildiğinde yalınlaşma süreçleri gösterilen örneklerde olduğu gibi değişim süreçleri ile ilgili benzerlikler göstermektedir.

2.10. Değişimin Olumsuz Yanları

Bilimsel bakış açısı eleştirel ve sorgulayıcı olmayı gerektirir. Değişimin gerekliliği her ne kadar tartışmasız bir ön kabul ile onaylansa da çalışmamızda -bu da sorgulanması gereken bir olgu olduğunu için- bu konu da değerlendirilecektir.

Küreselleşen dünya ve getirdikleri bağlamında yönetim yaklaşımlarındaki değişimi gerekli ve hatta kaçınılmaz bir son, olması gereken bir durum, olmamasının sorgulanması gereken bir hal olduğu düşünülmektedir.

Değişim olgusu İşletme bilimine sürekli en iyiyi bulma arayışı ile dâhil olmuş bir kavramdır fakat en iyi nedir? En iyi, farklı değişkenler ile farklı sonuçlar alınabilecek durumlara sahip organizasyonların aslında kendileri için en iyiyi bulma çabasıdır. Burada atlanmaması gereken nokta bu arayış esnasında kimi zaman bir örgüt için en iyi olan değişmemek de olabilir. Bunun da sorgulanması gerektiği unutulmamalıdır.

Değişime körü körüne bir bağlılıktan öte karşılaşılan her probleme ve sunulan çözüm yollarına eleştirel bakabilmek ve problemlerden en uygun olanın tespiti ile çıkmaya çalışmak gereklidir. Organizasyonlar için sektörel farklar, kültürel farklar, coğrafi farklar vb. birçok fark varken değişimin bizatihi kendisinin ve sonuçta nereye varılmasının istendiği ile ilgili tercihlerin ve çalışmaların her durumda aynı sonuçları vermeme ihtimalinin de düşünülmesi gerekir.

Yönetim çalışmalarında gerçeği aramaktan ve içerik oluşturmaktan çok görsel bir güzellik ile imaj yaratmak ön plana çıkmaktadır. Modern hayat içerisinde imaj önemlidir fakat imaj ile gerçeğin örtüşmesi, vitrinde olan bir ürünün mağazada satılıyor olması gereklidir. Küresel dünyanın sürekli en iyi olma heveslisi olan yöneticilerinin bu amaçlarını gerçekleştirmeleri için sunulan farklılıkları ortaya çıkaran uygulamalara ve yaklaşımlara karşı takındıkları talepkâr tutumları bu konuda çok fazla arz' a neden olmaktadır. Bu noktada bilimsel tutarlılığı olan test edilmiş olan çalışmalardan çok isim ve imaj yapmış uygulamalar tercih görür hale gelmiştir (Koçel, 2015: 379).

Tercihlerin bilimsellikten çok imaj odaklı olduğu yönetimde değişim çalışmalarının sorgulayıcı bir tutum ile bilimselliğe yakınlaşması gereklidir. Değişim yüzeysel bir süreç değildir. Değişimin gerçekleşmesi mevcut kültürün değişimi kabulü yahut öncelikle kültürün değişmesi ile mümkündür. Kültürün kabul etmeyeceği bir değişim veya değiştirilemeyecek bir kültürün değişime zorlanması belki de daha büyük sorunları doğuracaktır.

Çalışmada elde edilen ve araştırılan yazınlarda hakkında yapılmış bir çalışma bulunamadığından ve çalışmanın ekseninden uzaklaşmamak adına değişimin olumsuz yanları ile ilgili daha detaylı araştırma yapılması gereklidir. Yalınlaşma da bir değişim meydana getirdiğinden bu süreçte de bir takım sorunların oluşabileceği eleştirisi üzerine ana konusu değişim veya yalın yaklaşımın sorunları olacak bir çalışma yapılabilir. Değişimin ve yalınlaşmanın oluşturabileceği olumsuzluklar gelecekte yapılacak çalışmalarda incelenmesi faydalı olabilir.

2.11. Yalınlaşmak İçin Değişim

Gelecekte varılması istenilen durumun geliştirilmesi, mevcut durumun, bulunulan noktanın analizi, tespit edilmesi yani işletmenizin nerede olduğunu anlamayla başlar (Shook ve Rother, 1999: 13).

Küreselleşen dünya organizasyonların kapalı bir sistem olmasına engel olmaktadır. Günümüz şartlarında bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için öğrenen, kendini geliştiren ve değiştiren bir organizasyon olmaya evrilmesi şarttır. Rekabet koşulları küreselleşmenin etkisi ile çok sert ve uyum sağlaması zor hale gelmiştir.

Değişen dünyada tüketici beğenileri ve istekleri de değişime uğramış rekabetin en önemli unsurlarından birisi olan müşterinin memnun edilmesi kavramı da düşünüldüğünde uyum sağlanması gereken en önemli değişkenlerden birisi haline gelmiştir. Günümüz koşullarında ortaya bir ürün çıkartan ve bu süreç içerisinde tüketici beklentilerini dâhil etmeyen bir organizasyonun hayatta kalması mümkün değildir. Aynı şekilde kaynakları verimli kullanarak maliyetleri düşürüp rekabet edebilir hale gelebilmek için de üretim aşamasındaki gereksiz işlerden, bekleyişlerden, stoklardan kurtulmak bir işletmenin rekabette elinde başka bir güç bulundurmasını da sağlayacaktır.

Değişim kaçınılmazdır. Peki, nasıl bir sistem kurgulanmalı ve neye dönüştürülmelidir. Günümüz toplumunun beklentilerini karşılayacak, değişime hızlı adapte olacak, değer üretecek, üretim maliyetlerini minimize edecek, sistem içerisindeki üretim ve yönetim yani her manada israfı ortadan kaldıracak bir sisteme dönüşmek küresel dünyada işletmelerin ayakta kalmasını sağlayabilecektir.

Yalın yönetim mevcut şartlarda kurgusunda barındırdığı prensipleri sayesinde hızlı değişimlere uyum sağlayabilen, üretim aşamalarındaki israfı engellemek üzere kurgulanmış sistemi sayesinde işletmeleri rekabet edebilir hale getiren bir sistemdir. Yalınlaşmak organizasyonlara “değer” üretme yani müşterinin “çekme” olarak tabir edilen sistemle istediği ürünü, talep ettiği hizmeti almasını sağlar. Yalın sistemler tam zamanında üretim prensibini uyguladıkları için üretilen bu değer tam zamanında yani müşterinin istediği anda üretilmesine de olanak tanır.

Değişim süreçlerinde sistem içerisinde oluşabilecek direncin kırılmasında etkin rol oynayan şeffaflık yalın sistemlerin temel prensibi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalın düşüncenin çıkış noktalarından olan ve Japon kültüründe bir tür inanış olan Muda sayesinde üretim ve yönetim çalışmalarında oluşabilecek her türlü israfın önüne geçerek maliyetlerin minimize edilmesini ve rekabet üstünlüğü sağlar. Yalın olmak sürekli iyileştirme ve mükemmellik arayışı içerisinde olmak ve aslında her an değişimi düşünmek anlamına gelmektedir. Yalın sistemlerin ulaşılamayacak bir hedef olarak kendilerine koyduğu mükemmellik ilkesi sayesinde değişim, yalın sistemler için bir tür mükemmellik arayışı olan bu yolda hiçbir zaman bitmeyecek bir süreçtir. Sürekli iyileştirme, Kaizen çalışmaları da mükemmellik ile birlikte bir tür değişim ve değişen dünyaya adaptasyon aynı zamanda birçok kazanım anlamına gelmektedir. Sürekli

iyileştirme anlam olarak da içerisinde değişimi barındırmaktadır. Bir şeyin iyileşmesi için başka bir durumdan daha iyi bir duruma gelmesi yani değişmesi gerekmektedir.

Yalın dönüşüm sürecinin kritik noktası yönetim tarafından başlangıçta sergilenen yol haritası belirlenmiş kararlı bir duruştur. Çalışanların bu dönüşüm sürecinden geri dönüşün olmayacağını bu durumun şirketin tamamını ilgilendiren bir politika olduğunu anlamaları ve onlara destek vermeleri gerektiğinin anlatılması gereklidir. (Apillioğulları, 2016: 20)

Yalına doğru alınan yoldaki hedef aslında kültür değişimidir. Örgüt kültürünün değişmesi kısa sürelerde olabilecek değişimler değildir. Bu noktada Yönetime çalışanları heveslendirme, örnek olma ve en önemlisi cesaret verme noktasında önemli bir görev düşmektedir. Aksi bir durumda yalın değişim hiçbir zaman gerçekleşmeyecektir (Apillioğulları, 2016: 23).

2.12. Liderlik

2.12.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik genel manada iki temel açıdan tanımlanabilir. Süreç açısından liderlik örgütsel çalışmaların örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlamaktır. Özellik olarak liderlik ise çalışanlar üzerinden etki bırakabilen karakteristik özelliklere sahip, insanların inanarak kabul ettiği etkileme gücünü başarılı bir şekilde kullanan kişidir (Özkalp ve Kirel, 2004: 148)

Başka bir bakış açısından liderlik ise süreç açısından liderliğe benzetilebilecek olan normal işlevlerde liderlik ve özellik açısından liderlik özelliklerine sahip birinin gerçekleştirebileceği değişimde liderlik olarak iki ana grupta incelenmiştir. Burada belirtilen gruplardan normal işlevlerde liderlik genel çerçevesi ile çalışmaları örgütlemek iken değişimde liderlik değişim için vizyon belirleyebilmek, kaynak sağlamak ve örgüt üyelerine destek olabilmek gibi bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirir (Karip, 1998: 444).

Liderleri yöneticilerden ayıran bir özellik olan geçmişte takılıp kalmamak geleceğe odaklanma durumu değişim çalışmalarında örgüt ve çalışanlara vizyon belirlemede önemli katkı sağlar. Lider örgüt için amaçlar belirler ve çalışanları bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya yönlendirir (Tunçer 2011: 64).

Seneler içerisinde birçok liderlik yaklaşımı ortaya konmuştur. Bu yaklaşımların hepsi elbette organizasyonların daha iyi yönetilebilmesi adına ileri sürülmüş düşüncelerdir. Burada atlanmaması gereken konu her hangi bir durum için en iyi diye bir gerçekliğin kabul edilemeyeceğidir. Liderlik önemli bir mesele olmakla birlikte en iyi arayışında sonucu şartlar ve durumların değiştirebileceği unutulmamalıdır. Bu çalışmada 6 stil liderlik üzerinde durulmuştur.

2.12.2. Liderlik Stilleri

2.12.2.1. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel liderler ya da etkileşimci liderler çalışanların mevcut faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirerek yahut iyileştirerek işleri yürütme yolunu seçen liderlerdir. Transaksiyonel liderlik daha durgun, gelenekçi ve tasarruf politikaları benimserken Transformasyonel liderlik yenilikçi, girişimci ve risk alabilen bir politika benimser ve bu noktada birbirlerinden ayrılırlar. (Tengilimoğlu 2005: 6).

Etkileşimci liderlik stilinde lider çalışanlarının görev ve örgüt içerisindeki rollerinin anlaşılmasını sağlayarak amaçlara ulaşmak için onlara rehberlik eder. Transaksiyonel lider çalışanları ile arasındaki ilişkide iyi performansa ödül vermek, standarttan sapma olmadığı müddetçe müdahalede bulunmamak, standarttan sapma meydana geldiğinde düzeltici önlemler almak ve yetki ve sorumluluklarını çalışanları ile paylaşmak gibi yöntemler izler (İraz ve Şimşek 2004: 110).

2.12.2.2. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel yani dönüşümcü, yenilikçi liderlik yaklaşımında lider, dönüşümün gerçekleşmesi için çalışan algılamalarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider örgüt içerisindeki iklimin yaratıcı ve üstün bir performansa ulaşmayı hedefleyen bir hale gelmesini sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmek, anlamak ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için çaba sarf eder (Tengilimoğlu 2005: 5).

Günümüzün hareketli ve değişken tablosunda dönüşümcü liderler değişimin getirebileceği olumsuzluklarla mücadele edebilecek cesaret, değişimi okuyabilme gibi bir takım yeteneklere sahip olan hata yapmaktan ve risk almaktan çekinmeyen liderlerdir (Tengilimoğlu 2005: 6).

Transformasyonel lider çalışanları ile arasındaki ilişkide bireysel ilgi, her çalışan ile yakından ilgilenmek, amaçlara ulaşmak için ilham vermek, çalışanların sorun çözme yeteneklerinin gelişmesini sağlamak, misyon-vizyon belirleyip çalışanlara aynı zamanda örgüte bir ufuk belirlemek ve bu amaçlara ulaşabilmek için saygılarını kazanmak gibi yöntemler izler (İraz ve Şimşek 2004: 111).

2.12.2.3. Laissez-Faire Liderliği

Laissez-Faire liderlik stili görev ve sorumluluktan kaçınan, çalışanların kendi kendilerini eğitip motive ettiği, örgüt üyelerinin kendi halinde bırakıldığı, yetki kullanma hakkının astlara bırakıldığı bir yönetim şekli ile amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerine bağımlı bir liderlik stilidir (Tengilimoğlu 2005: 8).

Laissez-Faire tipi liderlik sözde bir liderin var olduğu durumdur. Liderin çalışanları ile arasında herhangi bir anlaşmanın olmadığı, karar vermekten kaçındığı, ödül sağlanmayan ve hiçbir şekilde çalışanları motive etme çabası göstermediği yönetim stilidir (Karip, 1998: 462)

2.12.2.4. Etik Liderlik

Etik liderlik, etik değerler ile liderlik arasında bir denge oluşturarak liderlik yapmaktır. Güvenilir, samimi, insan ilişkilerinde becerikli, anlayışlı, kişisel özelliklere saygılı olmak gibi bir takım özelliklere sahip olması gereken etik liderler niyet ve davranışlarında bunu çalışanlarına aktarabilmelidirler. (Yılmaz, 2006: 29)

Etik liderler, farklı ve karşı görüşlere saygı duyabilen, onlara karşı da kendini sorumlu hisseden, karşılık beklemeksizin tüm örgüt üyelerine veya kendi sorumluluk alanındaki çalışanlara karşı eşit sorumluluk hissine sahip, belirsizlikten uzak bir ortam oluşturabilen liderlerdir. (Yılmaz, 2006: 30)

2.12.2.5. Hizmetkâr Liderlik

Küreselleşmenin organizasyonlar için getirdiği önemli değişimlerden biri de insan ilişkilerinin önemi olmuştur. İnsan ve insan olmanın getirdiği özelliklerden uzak bir tür robot misali oluşmuş ortamlardan daha insancıl ortamlara geçileceği

düşünülmektedir. Greenleaf 'ın 1977 yılında ileri sürdüğü “lider bir hizmetkârdır” sözü ile gündeme gelen Hizmetkâr Liderlik yaklaşımında lider hizmet etmek için liderlik yapar.

İnsan olmak, insan olmayı öğrenmek ve sonrasında başka şeyler olmak gereklidir aksi halde insanları yönetmekte başarılı olunamaz. Hizmetkâr lider emir ve talimatların yerine getirildiği empatiden yoksun bir yönetim anlayışından çok çalışanları ile birlikte birbirlerine ayna olan bir ortam oluşturarak onların gelişimini sağlamaya çaba gösterir.

Literatürde her ne kadar farklı tanımlamalar yapılmış olsa da hizmetkâr liderler ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları güvenilir, empati sahibi, çalışanlarına değer veren ve onların gelişimini destekleyen ve en önemlisi hizmet etmek için orada bulunan liderlerdir. (Bakan ve Doğan 2012: 3)

2.12.2.6. Babacan Liderlik

Paternalist ya da babacan liderlik yaklaşımında lider yahut yönetici çalışanları ile arasında bir aile ortamı oluşturmaya çalışarak izleyenlerine baba rolü üstenerек yaklaşır. Lider bu rol ile birlikte çalışanlarının profesyonel hayatlarının haricinde aile hayatları ile ilgili meselelerde de destekleyen ve arabulucu pozisyonunda yer alır. (Erben G. ve Ötken A. 2014: 106)

Babacan liderlik yaklaşımında lider çalışanlarından kendileri için iyi olanı seçebilme ve kendine güvenmelerini bekler. Lider ile çalışanlar arasında sadakat, gönüllü itaat ve koruma gibi kavramlarla oluşan bir bağlılık söz konusudur. Bu bağlılık bir tür bağımlılık hali de ortaya çıkarmaktadır. Bunun oluşmasının ardında babacan liderin çalışanlarına hem mesleki hem de şahsi desteği ve rehberliği vardır. Bu durum çalışanlar üzerinde iş-yaşam dengesinin tesis edileceği algısı oluşturacak hatta algının ötesinde bu durum gerçekleşecek ve dengeyi kurabilen çalışanların verimi artacaktır. Liderin asıl beklentisi her ne kadar itaat ve iş yaşamlarının ön planda tutulduğu bir ortam olsa da örgüt kültürü içerisindeki baba figürü olarak çalışanların özel yaşamları ile denge oluşturmaya çalışacaktır (Erben G. ve Ötken A. 2014: 107)

2.12.3. Yalın Liderlik

Bu çalışmada kullanılan ölçekte yukarıda belirtilen altı liderlik stili incelenmekle birlikte yalın hakkındaki literatürde “yalın liderlik” diye ayrı bir liderlik tanımı söz konusudur. Yalın lider, çalışanları ile bir arada ve onlara öncülük eden bir tutum sergileyen liderdir. Sorunların kök nedenlerine inebilme ve problemlerden gelişim için imkânlar çıkarabilme özelliğine sahiptir. Yalın yönetimin merkezinde insan faktörünün olduğunun bilincinde olduklarından bu noktada çalışanların ve örgütün öğrenen bir yapıya sahip olması için çaba harcarlar. Yalın bir organizasyonda liderin elini taşın altına koyması ve hatadan çekinmeden hareket etmesi beklenir.

Her şeyin başında yalın bir organizasyonda liderlerin örgütün kendi içerisinden kültürü benimsemiş, öğrenmiş kişiler arasından seçilmesi esastır. Örgüt dışında yetişmiş, kültüründen uzak bir lidere yatırım yapmak yerine örgüt içerisinde çalışanların yetiştirilmesi ve işlere dâhil edilerek liderlik vasıflarını geliştirecek eğitimlere yatırım yapılması daha doğru kabul edilmektedir (Çetin ve Tuna, 2016: 13).

Yalın liderlik değişim çalışmaları içerisinde koçluk yapan, öncülük eden, inisiyatif alan, hata yapmaktan çekinmeyen ve çalışanları ile bir arada çalışan bir model olduğu düşünüldüğünde değişim esnasında çalışanların değişime olan inancını etkileyecek bir potansiyel taşıdığını söyleyebiliriz.

2.12.4. Değişim Yönetiminde Liderlik

Değişim çalışmalarına bakıldığında başarısızlığın ardında yatan sebebin genellikle geçiş döneminin ve değişimin yönetilememesinin yani liderin başarısız olmasının olduğu görülmektedir.

Değişimin sağlanabilmesinin örgüt üyelerinin aynı hedefe yani kurumun geleceğine odaklanmasının sağlanması olduğu ve insanların aynı etkilere farklı tepkiler verdiği de düşünüldüğünde örgüt içerisindeki ahengin korunması için bir lidere ihtiyaç vardır. Bu lider farklı motivasyon kaynağı olan, değer görmeyi, anlaşılmayı bekleyen ve değişime aynı hızda adapte olamayan tüm örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını sağlamak durumundadır (Tunçer 2011: 66).

Değişimi yönetecek liderler klasik yaklaşımlardan uzaklaşarak kişisel özelliklerini yani çalışanlar üzerindeki etkileme gücünü kullanarak imaj ve hareket belirlemeli,

örgüt üyeleri açısından bilinmeyene olan bu değişim yolculuğuna bir istikamet, umut ve cesaret vermelidir (Tunçer 2011: 67).

Değişimin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle var olan durumun tespitinin yapılması gereklidir. Bir sonraki aşama ise bir gelecek planlaması yapılması yani varılması istenilen hedefin belirlenmesidir. Durum tespit edilip varılacak nokta belirlendikten sonra harekete geçilmesi ve bu ilerleme esnasında kontrolün yapılması gereklidir. Bu ilerleyiş bir takım liderlik becerilerini gerekli kılmaktadır. (İraz ve Şimşek 2004: 112).

Liderlik stillerinden hangisinin uygulanacağı, tercih edileceği konusu tartışılan bir konu olmakla birlikte örgütün yapısı, çevresi, yönetimin beklentileri, örgüt içerisindeki koşullar ve çalışanların yapısı gibi değişkenler göz önünde bulundurularak farklı liderlik stillerini uygulayabilmek yönetimde başarı için gereklidir. (Tengilimoğlu 2005: 8).

Değişim olgusunun gerekliliği bu çalışmada daha önce tartışılmıştır. Bu perspektiften bakıldığında değişimin gerekliliği ile birlikte bu değişimi yönetecek kişiler ile ilgili de eleştirel bir bakış ortaya konması gereklidir. Değişim ne derece gereklidir ve lider bu durumun üzerinde ne denli bir etkiye sahiptir.

Değişimin gerçekleşebilmesi için kültürün veya iklimin değişmesi gereklidir. Lider olabilecek kişilerden beklenen bir davranış olan örgütün çalışanların gelecek paradigmalarını yönetme becerisi bu noktada etkili bir özellik olacaktır.

Örgüt çalışanlarını düşünce ve davranışlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirmek liderin bu durumu yönetebilme becerisine bağlıdır. Lider değişimin gerçekleşebilmesi için yapısal, felsefi bir takım değişiklikler gerçekleştirmeli ve çalışan anlayışında vizyon oluşturarak değişimin kolay bir geçiş olmasını sağlamalıdır (Tunçer 2011: 79).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve elde edilen bulgular ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilecektir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Organizasyonların yalınlaşması ve liderlik stili ilişkilerini ele alan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyon tekniği esas alınmıştır. Çalışmada organizasyonların yalınlaşması ile liderlik stilleri arasında bir ilişki olduğu iddia edilmiş ve Korelasyon tekniği kullanılarak araştırılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'deki üretim ve yönetim süreçleri açısından Yalınlaşma sürecinde olan işletmeler olarak belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Yalınlaşma sürecinde olan işletmelerin az olması örneklemin sınırlı olmasına neden olmuş ve yaklaşık 120 anket elden dağıtılmış ve 105 tanesi toplanmıştır. Örneklemine yalınlaşmış işletme az ve bunlara ulaşmak zor olduğu için Konya'da bulunan üretim yapan bir işletme belirlemiştir. İki ayrı anketin 90 tanesi işletmede üretim birimlerinde çalışan çalışanlara 15 tanesi ise bu çalışanların birincil yöneticilerine uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada iki ayrı anket uygulanmış ve anketlerin birinde liderlik ve performans ölçeği diğerinde Yalın Üretim Gerçekleştirme Parametresi Ölçeği uygulanmıştır. Her iki anketinde ilk bölümünde demografik özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yalın Üretim Gerçekleştirme Parametresi Ölçeğinin devam eden bölümlerinde işletmelerde üretimin yalınlaşma düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Liderlik Ölçeğinin devam eden bölümlerin 6 liderlik stilinden hangisine sahip olduğunun tespit edilmesi

amaçlanmıştır. Performans ölçeği çalışanlara uygulanan anketin son 7 sorusu olarak eklenmiş ve liderlik stili ölçümü ile performansının da ölçülmesi amaçlanmıştır.

3.3.1. Yalın Üretim Gerçekleştirme Parametresi Ölçeği

Çalışmada Yalınlaşma ve 9 alt boyutunun gerçekleşme düzeyinin ölçülmesi için Gulshan Chauhan ve T.P. Singh (2012) tarafından geliştirilen Yalın Üretim Gerçekleştirme Parametresi Ölçeği tamamen katılıyorum - kesinlikle katılmıyorum şeklinde 7'li likert olarak uygulanmıştır.

3.3.2.Liderlik Ölçeği

Uygulanan ölçekte etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etik liderlik, babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik stillerini ölçmek için maddeler bulunmaktadır. (Çağlar 2011: 68) Liderlik stili ölçeği Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Babacan Liderlik ve Etik Liderlik olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Uygulanan ölçekte 25, 27, 34, 36, 37, ve 41., sorular Dönüşümcü Liderlik, 60, 28, 40, 45 ve 57. Sorular Serbest Bırakıcı Liderlik, 38, 26, 35, 44 ve 46. Sorular Etkileşimci Liderlik, 29, 30, 42, 51, 52 ve 61. Sorular Hizmetkar Liderlik, 43, 54, 56, 58, 49, 48, 39, 33, 32 ve 31. Sorular Babacan Liderlik, 53, 62, 59, 55, 50 ve 47. Sorular Etik Liderlik boyutunu ölçmektedir.

3.3.3.Performans Ölçeği

Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 7 maddelik bir Çalışan Algısına göre Performans ölçeği yöneticilerin iş performansını ölçmek için çalışanlara uygulanmıştır.

3.4. Liderlik ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Hipotezler

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

H1: Dönüşümcü liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Dönüşümcü liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Dönüşümcü liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Dönüşümcü liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Dönüşümcü liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Dönüşümcü liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Dönüşümcü liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Dönüşümcü liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Dönüşümcü liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i: Dönüşümcü liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Etkileşimci liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Etkileşimci liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Etkileşimci liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Etkileşimci liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Etkileşimci liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Etkileşimci liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2f: Etkileşimci liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2g: Etkileşimci liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2h: Etkileşimci liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2i: Etkileşimci liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Serbest Bırakıcı liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Serbest Bırakıcı liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Serbest Bırakıcı liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Serbest Bırakıcı liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Serbest Bırakıcı liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3e: Serbest Bırakıcı liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3f: Serbest Bırakıcı liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3g: Serbest Bırakıcı liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3h: Serbest Bırakıcı liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3i: Serbest Bırakıcı liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Hizmetkâr liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Hizmetkâr liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: Hizmetkâr liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4c: Hizmetkâr liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4d: Hizmetkâr liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4e: Hizmetkâr liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4f: Hizmetkâr liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4g: Hizmetkâr liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4h: Hizmetkâr liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4i: Hizmetkâr liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Babacan liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5a: Babacan liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5b: Babacan liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5c: Babacan liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5d: Babacan liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5e: Babacan liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5f: Babacan liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5g: Babacan liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5h: Babacan liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5i: Babacan liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Etik liderlik ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6a: Etik liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6b: Etik liderlik ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6c: Etik liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6d: Etik liderlik ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6e: Etik liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6f: Etik liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6g: Etik liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6h: Etik liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6i: Etik liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Performans ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Hipotezler

H7: Performans ile Yalın Yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7a: Performans ile Atıkların Ortadan Kaldırılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7b: Performans ile Sürekli İyileştirme düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7c: Performans ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7d: Performans ile Tam Zamanında Teslimat düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7e: Performans ile Hammaddenin Çekilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7f: Performans ile Çok Fonksiyonlu Ekip düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7g: Performans ile Sorumluluğun dağıtılması düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7h: Performans ile Fonksiyonların Entegrasyonu düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7i: Performans ile Dikey Bilgi Sistemleri düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Performans ile Liderlik Stilleri Arası Hipotezler

H8: Performans ile Dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Performans ile Etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Performans ile Serbest Bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Performans ile Hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Performans ile Babacan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Performans ile Etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler SPSS ve Amos 23 istatistiksel paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örnekleme ile ilgili bilgiler SPSS programı kullanılarak demografik değerlere göre incelenmiş ve iki ölçek için ayrı ayrı katılımcıların demografik bilgileri tablolarda ele alınmıştır.

Tablo 4.1: Çalışan Grubu Cinsiyet İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Erkek	58	39,5	55,2	55,2
	Kadın	47	32,0	44,8	100,0
	Total	105	71,4	100,0	
Missing	System	42	28,6		
Total		147	100,0		

Çalışanlara uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile çalışan grubunun % 55,2'sinin erkek %44,8'inin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2: Çalışan Grubu Yaş Aralığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	18-25	23	15,6	21,9	21,9
Missing	26-40	61	41,5	58,1	80,0
	41 ve üzeri	21	13,3	20,0	100,0
	Total	105	71,4	100,0	
	System	42	28,6		
Total	147	100,0			

Çalışanlara uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile çalışan grubunun %21,9'unun 18-25 yaş, %58,1'inin 26-40 yaş, %20'sinin 41 ve üzeri yaşının olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3: Çalışan Grubu Eğitim Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	İlköğretim	65	44,2	61,9	61,9
	Lise	35	23,8	33,3	95,2
	Lisans	4	2,7	3,8	99,0
	Lisansüstü	1	,7	1,0	100,0
	Total	105	71,4	100,0	
Missing	System	42	28,6		
Total		147	100,0		

Çalışanlara uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile çalışan grubunun %61,9'unun ilköğretim, %33,3'ünün lise, %2,7'sinin lisans ve %0,7'sinin lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.4: Çalışan Grubu Şirketteki Toplam Çalışma Süreleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1 yıldan az	23	15,6	21,9	21,9
	1-3 yıl	33	22,4	31,4	53,3
	3-5 yıl	21	14,3	20,0	73,3
	5 ve üzeri	28	19,1	26,7	100,0
	Total	105	71,4	100,0	
Missing	System	42	28,6		
Total		147	100,0		

Çalışanlara uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile çalışan grubunun %21,9'unun 1 yıldan az, %31,4'ünün 1-3 yıl arası, %20'sinin 3-5 yıl arası ve %26,7'sinin 5 yıl ve üzeri çalışma süresinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.5: Yönetici Grubu Cinsiyet İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Erkek	11	100,0	100,0	100,0

Yöneticilere uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile yönetici grubunun %100'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6: Yönetici Grubu Yaş Aralığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	18-25	4	36,4	36,4	36,4
	26-40	4	36,4	36,4	72,7
	41 ve üzeri	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Yöneticilere uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile yönetici grubunun %36,4'ünün 18-25 yaş, %36,4'ünün 26-40 yaş, %27,3'ünün 41 ve üzeri yaş olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7: Yönetici Grubu Eğitim Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	İlköğretim	5	45,5	45,5	45,5
	Lise	4	36,4	36,4	81,8
	Lisans	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Yöneticilere uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile yönetici grubunun %45,5'inin İlköğretim, %36,4'ünün Lise, %18,2'sinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8: Yönetici Grubu Şirketteki Toplam Çalışma Süreleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1-3 yıl	3	27,3	27,3	27,3
	3-5 yıl	2	18,2	18,2	45,5
	5 ve üzeri	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Yöneticilere uygulanan anket içerisinde istenilen demografik bilgiler ile yönetici grubun %27,3'ünün 1-3 yıl, %18,2'sinin 3-5 yıl ve %54,5'inin 5 ve üzeri yıl çalışma süresi olduğu tespit edilmiştir.

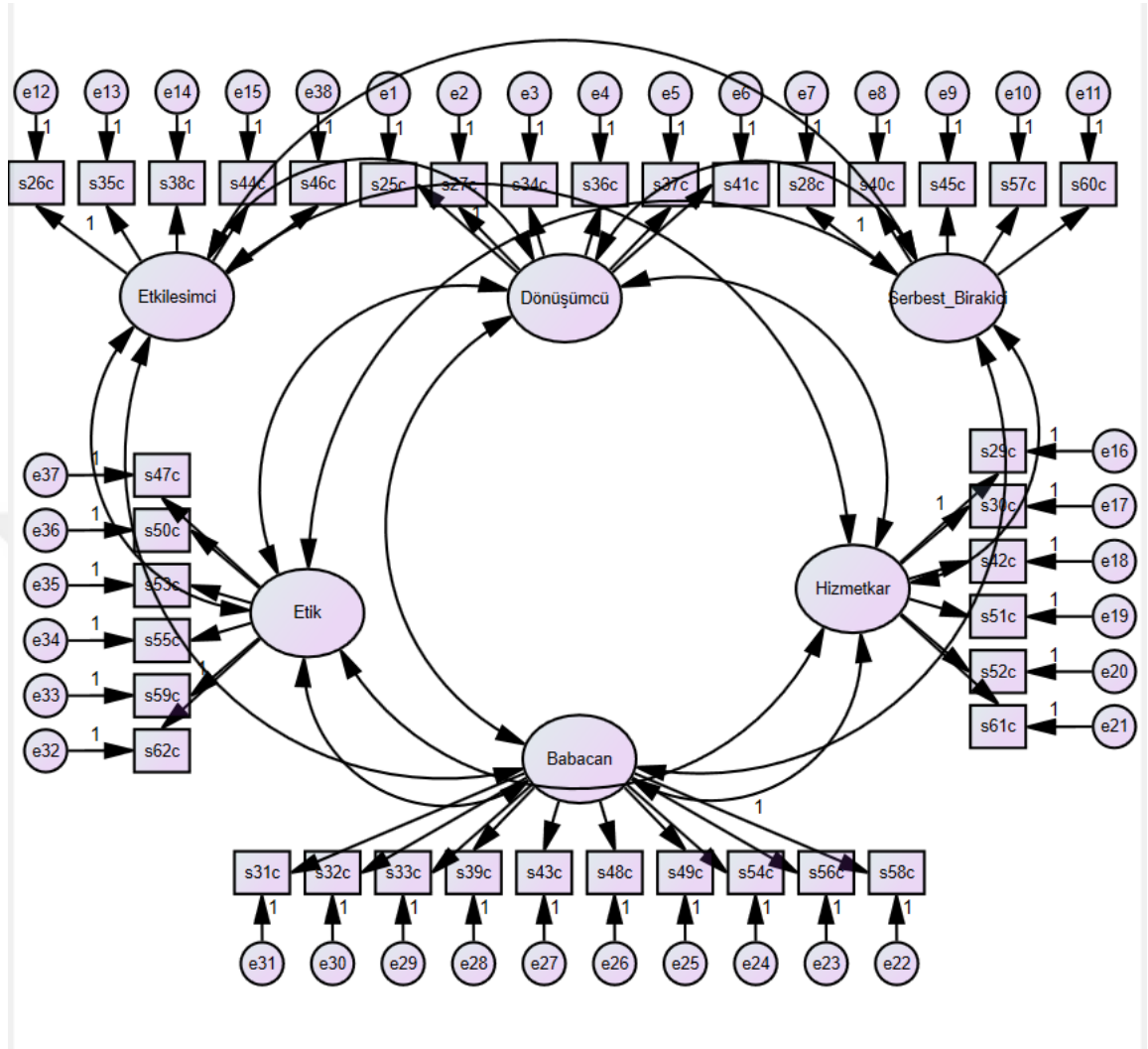
4.2. Liderlik Stili Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Liderlik Stili Ölçeği kapsamında ele alınan Liderlik Stilleri Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı, Etkileşimci, Hizmetkâr, Babacan ve Etik liderliktir. Harman tek faktör test yardımı ile yaygın metot yanlılığı ölçülmüştür. Tablo 4.9 incelendiğinde bir faktörün değişkenlerin çoğunu açıklamadığı (%41,9) yaygın metot yanlılığının bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4.9: Liderlik Stili Ölçeği Harman Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	7,136	41,938	41,938	7,136	41,938	41,938
2	1,661	4,371	46,309			
3	,568	1,494	87,803			
4	,540	1,422	89,225			
5	,396	1,043	90,268			
6	,358	,942	91,210			

Şekil 4.1: Liderlik Stili İlk Ölçüm Modeli

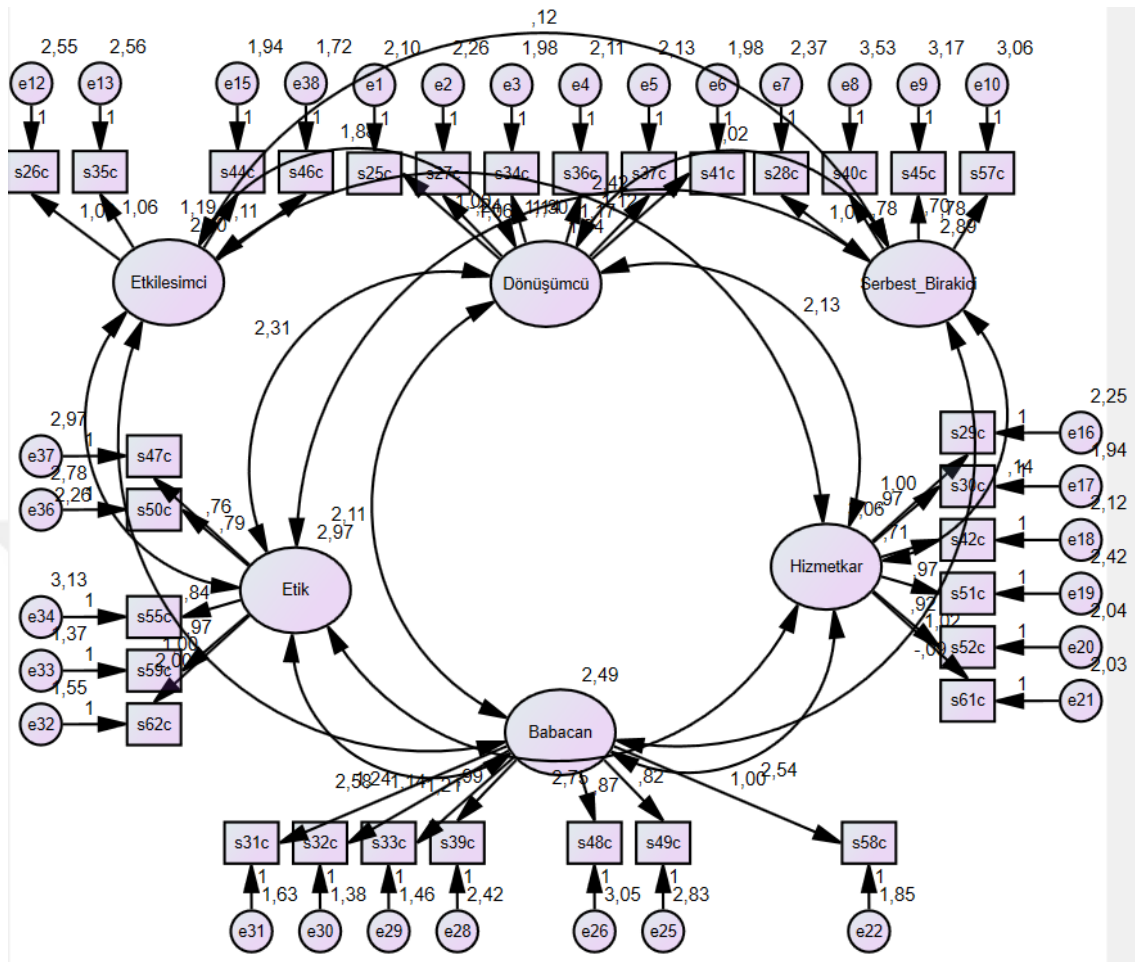


X²/df: 2.148; GFI: 0.701; AGFI: 0.645; CFI:0.821 ve RMSEA: 0.105 olarak bulunmuş ve bu endeksler ölçüm modeli için kabul edilebilir düzeyde uyum olmadığını göstermektedir. Etkileşimci liderlik maddelerinden "s38", Etik liderlik maddelerinden "s53", Babacan liderlik maddelerinden "s43", "s54", "s56" ve Serbest Bırakıcı liderlik maddelerinden "s60" soruları analizden çıkarılmış ve model yeniden çalıştırılmıştır. X²/df: 2.118; GFI: 0.861; AGFI: 0.825; CFI:0.911 ve RMSEA: 0.097 olarak bulunmuş ve bu endeksler ölçüm modeli için kabul edilebilir düzeyde uyum olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10: Liderlik Stili Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
s25c	<---	Dönüşümcü	1,000			
s27c	<---	Dönüşümcü	1,064	,157	6,798	***
s34c	<---	Dönüşümcü	1,137	,158	7,221	***
s36c	<---	Dönüşümcü	1,298	,173	7,508	***
s37c	<---	Dönüşümcü	1,166	,162	7,182	***
s41c	<---	Dönüşümcü	1,116	,156	7,161	***
s28c	<---	Serbest Bırakıcı	1,000			
s40c	<---	Serbest Bırakıcı	,783	,176	4,437	***
s45c	<---	Serbest Bırakıcı	,701	,162	4,325	***
s57c	<---	Serbest Bırakıcı	,785	,172	4,562	***
s26c	<---	Etkileşimci	1,000			
s35c	<---	Etkileşimci	1,056	,157	6,719	***
s44c	<---	Etkileşimci	1,188	,160	7,421	***
s46c	<---	Etkileşimci	1,115	,150	7,416	***
s29c	<---	Hizmetkâr	1,000			
s30c	<---	Hizmetkâr	,968	,118	8,228	***
s42c	<---	Hizmetkâr	,712	,105	6,765	***
s51c	<---	Hizmetkâr	,975	,125	7,821	***
s52c	<---	Hizmetkâr	,918	,116	7,928	***
s61c	<---	Hizmetkâr	1,022	,122	8,358	***
s58c	<---	Babacan	1,000			
s49c	<---	Babacan	,818	,129	6,349	***
s48c	<---	Babacan	,874	,135	6,473	***
s39c	<---	Babacan	,985	,131	7,504	***
s33c	<---	Babacan	1,212	,131	9,250	***
s32c	<---	Babacan	1,136	,124	9,128	***
s31c	<---	Babacan	1,240	,136	9,150	***
s62c	<---	Etik	1,000			
s59c	<---	Etik	,967	,100	9,714	***
s55c	<---	Etik	,842	,121	6,944	***
s50c	<---	Etik	,789	,114	6,915	***
s47c	<---	Etik	,761	,116	6,566	***

Şekil 4.2 Liderlik Stili Nihai Ölçüm Modeli



4.3. Yalınlaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

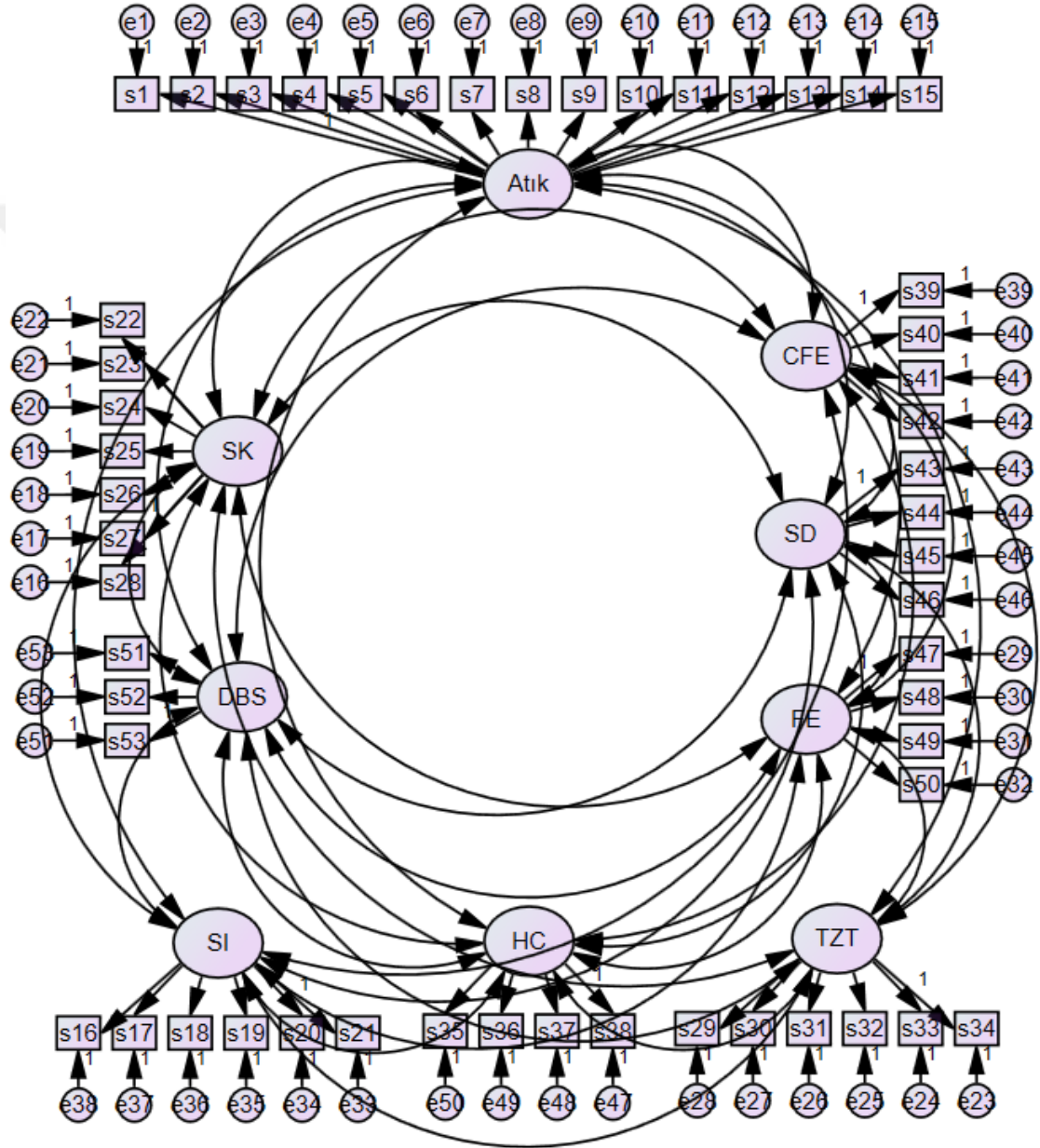
Yalınlaşma ölçeği kapsamında ele alınan Atık Ortadan Kaldır, Sürekli İyileştirme, Sıfır Kusur, Tam Zamanlı Teslimat, Hammadde Çekilmesi, Çok Fonksiyonlu Ekip, Sorumluluğun Dağıtılması, Fonksiyonların Entegrasyonu, Dikey Bilgi Sistemleridir. Tablo 11 incelendiğinde bir faktörün değişkenlerin çoğunu açıklamadığı (%44,1) yaygın metot yanlılığının bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4.11: Yalınlaşma Ölçeği Harman Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	14,719	44,187	44,187	14,719	44,187	44,187
2	4,283	8,082	52,269			

3	2,938	5,544	57,813			
4	1,759	3,318	61,131			
5	1,309	2,470	63,601			

Şekil 4.3: Yalın İlk Ölçüm Modeli



χ^2/df : 2.104; GFI: 0.697; AGFI: 0.631; CFI:0.803 ve RMSEA: 0.103 olarak bulunmuş ve bu endeksler ölçüm modeli için kabul edilebilir düzeyde uyum olmadığını göstermektedir. Atıkların Ortadan Kaldırılması maddelerinden "s9", "s12" ve "s14",

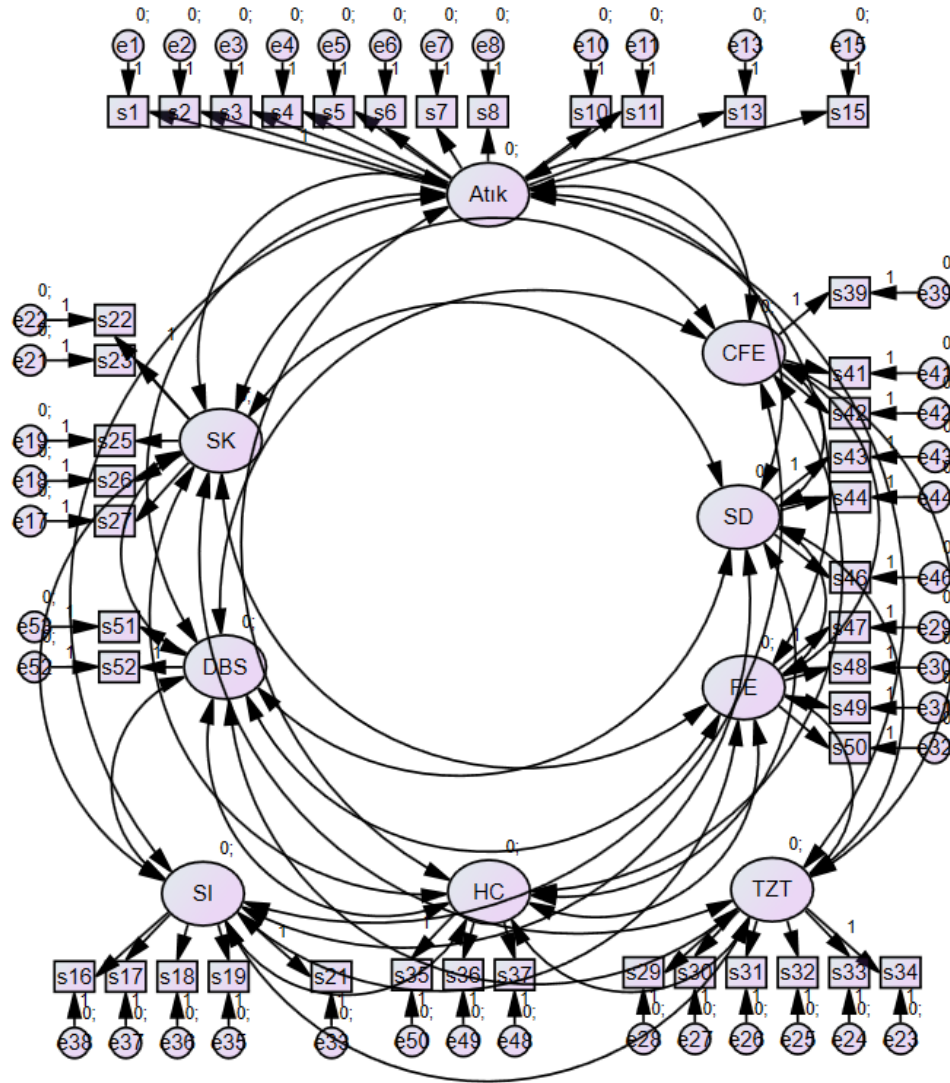
Sürekli İyileştirme maddelerinden “s20”, Sıfır Kusur maddelerinden “s24” ve “s28”, Hammaddelerin Çekilmesi maddelerinden “ s38”, Çok Fonksiyonlu Ekipler maddelerinden “s40”, Sorumluluğun Dağıtılması maddelerinden “s45” ve Dikey Bilgi Sistemleri maddelerinden “s53” soruları analizden çıkarılmış ve model yeniden çalıştırılmıştır. X2/df: 2.003; GFI: 0.882; AGFI: 0.843; CFI:0.908 ve RMSEA: 0.086 olarak bulunmuş ve bu endeksler ölçüm modeli için kabul edilebilir düzeyde uyum olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12: Liderlik Stili Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	S.E.	C.R.	P
s1	<---	Atık	1,000			
s2	<---	Atık	1,031	,152	6,777	***
s3	<---	Atık	1,125	,157	7,213	***
s4	<---	Atık	1,201	,168	7,721	***
s5	<---	Atık	1,166	,162	7,112	***
s6	<---	Atık	1,116	,156	7,161	***
s7	<---	Atık	1,000			
s8	<---	Atık	,783	,176	4,437	***
s10	<---	Atık	,701	,162	4,325	***
s11	<---	Atık	,785	,172	4,562	***
s13	<---	Atık	1,000			
s15	<---	Atık	1,056	,157	6,719	***
s27	<---	SK	1,188	,160	7,421	***
s26	<---	SK	1,000			
s25	<---	SK	,968	,118	8,228	***
s23	<---	SK	,712	,105	6,765	***
s22	<---	SK	,975	,125	7,821	***
s34	<---	TZT	,918	,116	7,928	***
s33	<---	TZT	1,022	,122	8,358	***
s32	<---	TZT	1,000			
s31	<---	TZT	,818	,129	6,349	***
s30	<---	TZT	,874	,135	6,473	***
s29	<---	TZT	,985	,131	7,504	***
s47	<---	FE	1,212	,131	9,250	***
s48	<---	FE	1,136	,124	9,128	***
s49	<---	FE	1,240	,136	9,150	***
s50	<---	FE	1,000			
s21	<---	SI	,967	,100	9,714	***
s19	<---	SI	,842	,121	6,944	***
s18	<---	SI	,789	,114	6,915	***
s17	<---	SI	,761	,116	6,566	***

			Tahmin	S.E.	C.R.	P
s16	<---	SI	1,115	,150	7,416	***
s39	<---	CFE	1,000			
s41	<---	CFE	,982	,112	9,684	***
s42	<---	CFE	,850	,121	6,937	***
s43	<---	SD	1,000			
s44	<---	SD	,966	,102	9,713	***
s46	<---	SD	,844	,118	6,948	***
s37	<---	HC	1,000			
s36	<---	HC	,976	,103	9,699	***
s35	<---	HC	,831	,112	6,978	***
s52	<---	DBS	1,000			
s51	<---	DBS	,921	,102	9,816	***

Şekil 4.4: Yalın Nihai Ölçüm Modeli



4.3. Liderlik, Alt Boyutları ve Performans ile İlgili Temel İstatistiki Bilgiler

Tablo 13 incelendiğinde liderlik stillerinin hepsinin ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örneklem grubu içerisinde serbest bırakıcı (4,6) ve etkileşimci lider (4,01) stilinin daha yüksek olduğu fakat geneli itibari ile incelendiğinde hemen hemen tüm liderlik stillerinin aynı düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13: Liderlik Stillerine İlişkin İstatistiki Bilgiler

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü	105	3,519	1,69185
Serbest Bırakıcı	105	4,6	1,47804
Etkileşimci	105	4,0159	1,87048
Hizmetkâr	105	3,8762	1,74358
Babacan	105	3,5878	1,71741
Etik	105	3,6895	1,66618
Performans	105	3,6408	1,59659
Valid N (listwise)	105		

4.4. Liderlik, Alt Boyutları ve Performans ile İlgili Temel İstatistiki Bilgiler

Tablo 4.14 incelendiğinde Yalınlaşmanın alt boyutlarından atıkları ortadan kaldırma (3,19) dışında tüm alt boyutlarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun dışında en yüksek dikey bilgi sistemleri (4,24) boyutu olmakla birlikte diğer alt boyutların birbirlerine yakın düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4:14: Liderlik Stilllerine İlişkin İstatistik Bilgiler

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Atıkları Ortadan Kaldır	105	3,1913	1,11797
Sürekli İyileştirme	105	4,1505	1,41415
Sıfır Kusur	105	3,7752	1,31783
Tam Zamanlı Teslimat	104	3,5929	1,88158
Hammadde Çekilmesi	105	4,1365	1,92637
Çok Fonksiyonlu Ekip	105	3,5746	1,73913
Sorumluluğun Dağıtılması	105	3,9651	1,90642
Fonksiyonların Entegrasyonu	105	3,6262	1,70974
Dikey Bilgi Sistemleri	105	4,2429	2,03233
Yalın Yönetim	104	3,7987	1,3354
Valid N (listwise)	104		

4.5. Liderlik ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizleri

Liderlik ile Yalınlaşma Düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizleri Tablo 4.15’de incelendiğinde hipotezleri doğrular nitelikte olduğu görülmektedir. Liderlik stilleri ile yalınlaşma ve yalınlaşmanın alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Boyutların bazılarının sadece derece bakımından farklılık gösterdiği fakat hepsinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. H1 Dönüşümcü Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r=,885$; $p<0.01$), H1a Dönüşümcü Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r= , 539$; $p<0.01$). H1b Dönüşümcü Liderlik ile Sürekli İyileştirme arasında($r= , 440$; $p<0.01$). H1c Dönüşümcü Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r= , 712$; $p<0.01$). H1d Dönüşümcü Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r= , 850$; $p<0.01$). H1e Dönüşümcü Liderlik ile Hammaddenin

Çekilmesi arasında ($r = , 846$; $p < 0.01$). H1f Dönüşümcü Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r = , 860$; $p < 0.01$). H1g Dönüşümcü Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r = , 667$; $p < 0.01$). H1h Dönüşümcü Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r = , 731$; $p < 0.01$) H1ı Dönüşümcü Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r = , 618$; $p < 0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

H2 Etkileşimci Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r = , 751$; $p < 0.01$), H2a Etkileşimci Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r = , 511$; $p < 0.01$). H2b Etkileşimci Liderlik ile Sürekli İyileştirme arasında ($r = , 531$; $p < 0.01$). H2c Etkileşimci Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r = , 697$; $p < 0.01$). H2d Etkileşimci Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r = , 748$; $p < 0.01$). H2e Etkileşimci Liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi arasında ($r = , 809$; $p < 0.01$). H2f Etkileşimci Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r = , 678$; $p < 0.01$). H2g Etkileşimci Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r = , 818$; $p < 0.01$). H2h Etkileşimci Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r = , 650$; $p < 0.01$) H2ı Etkileşimci Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r = , 661$; $p < 0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

H3 Serbest Bırakıcı Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r = , 389$; $p < 0.01$), H3a Serbest Bırakıcı Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r = , 252$; $p < 0.01$). H3b Serbest Bırakıcı Liderlik ile Sürekli İyileştirme arasında ($r = , 324$; $p < 0.01$). H3c Serbest Bırakıcı Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r = , 396$; $p < 0.01$). H3d Serbest Bırakıcı Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r = , 240$; $p < 0.01$). H3e Serbest Bırakıcı Liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi arasında ($r = , 347$; $p < 0.01$). H3f Serbest Bırakıcı Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r = , 269$; $p < 0.01$). H3g Serbest Bırakıcı Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r = , 318$; $p < 0.01$). H3h Serbest Bırakıcı Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r = , 278$; $p < 0.01$) H3ı

Serbest Bırakıcı Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r= , 419; p<0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

H4 Hizmetkâr Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r=,805; p<0.01$), H4a Hizmetkar Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r= , 553; p<0.01$). H4b Hizmetkâr Liderlik ile Sürekli İyileştirme arasında($r= , 516; p<0.01$). H4c Hizmetkâr Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r= , 583; p<0.01$). H4d Hizmetkâr Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r= , 866; p<0.01$). H4e Hizmetkâr Liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi arasında ($r= , 785; p<0.01$). H4f Hizmetkâr Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r= , 782; p<0.01$). H4g Hizmetkâr Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r= , 713; p<0.01$). H4h Hizmetkâr Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r= , 755; p<0.01$) H4ı Hizmetkâr Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r= , 890; p<0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

H5 Babacan Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r=,648; p<0.01$), H5a Babacan Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r= , 644; p<0.01$). H5b Babacan Liderlik ile Sürekli İyileştirme arasında($r= , 711; p<0.01$). H5c Babacan Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r= , 878; p<0.01$). H5d Babacan Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r= , 853; p<0.01$). H5e Babacan Liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi arasında ($r= , 830; p<0.01$). H5f Babacan Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r= , 785; p<0.01$). H5g Babacan Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r= , 808; p<0.01$). H5h Babacan Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r= , 795; p<0.01$) H5ı Babacan Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r= , 899; p<0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

H6 Etik Liderlik ile Yalın Yönetim arasında ($r=,633; p<0.01$), H6a Etik Liderlik ile Atıkların Ortadan Kaldırılması arasında ($r= , 548; p<0.01$). H6b Etik Liderlik ile

Sürekli İyileştirme arasında ($r = ,354$; $p < 0.01$). H6c Etik Liderlik ile Sıfır Kusur düşüncesi arasında ($r = ,552$; $p < 0.01$). H6d Etik Liderlik ile Tam Zamanında Teslimat arasında ($r = ,800$; $p < 0.01$). H6e Etik Liderlik ile Hammaddenin Çekilmesi arasında ($r = ,725$; $p < 0.01$). H6f Etik Liderlik ile Çok Fonksiyonlu Ekip arasında ($r = ,757$; $p < 0.01$). H6g Etik Liderlik ile Sorumluluğun dağıtılması arasında ($r = ,704$; $p < 0.01$). H6h Etik Liderlik ile Fonksiyonların Entegrasyonu ($r = ,843$; $p < 0.01$) H6ı Etik Liderlik ile Dikey Bilgi Sistemleri arasında ($r = ,655$; $p < 0.01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmada bulunması beklenen asıl bulgu derece bakımından farklı sonuçlar çıkmasıdır. Bu nedenle sonuçların derece bakımından farklılıkları incelenmiştir. Tablo incelendiğinde Yalın Yönetimin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile pozitif, yüksek derece ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir ($r = ,885$; $p < 0.01$). Uygulama yapılan işletmede Serbest Bırakıcı liderlik stili dışında tüm liderlik stilleri ile yalınlaşma arasında pozitif orta ve üst derece anlamlı ilişki olduğu fakat dönüşümcü liderlikten sonra hizmetkâr liderliğin de yüksek derece, anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Derece bakımından liderlik stillerinin yalınlaşma ile ilişkisi dönüşümcü ($r = ,885$; $p < 0.01$), hizmetkâr ($r = ,805$; $p < 0.01$), etkileşimci ($r = ,751$; $p < 0.01$), babacan ($r = ,648$; $p < 0.01$), etik ($r = ,633$; $p < 0.01$) ve serbest bırakıcı liderlik ($r = ,389$; $p < 0.01$) şeklinde sıralandığı gözlenmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde yalın yönetim ve alt boyutları ile derece bakımından en yüksek ilişki çıkan dönüşümcü liderliğin yalınlaşmanın alt boyutlarından sürekli iyileştirme ($r = ,440$; $p < 0.01$) ile düşük derece bir ilişkide olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile Yalın Yönetim arasında derece bakımından daha yüksek bir ilişki çıkmasına rağmen Yalınlaşmanın alt boyutları ile ilişkiler incelendiğinde örneğin dikey bilgi sistemleri hizmetkâr liderlik ile ilişki oldukça yüksek iken ($r = ,890$; $p < 0.01$)

dönüşümcü liderliğin nispeten düşük olduğu görülmektedir ($r=,618$; $p<0.01$). Yine aynı şekilde Fonksiyonların Entegrasyonu boyutu incelendiğinde Etik liderliğin ($r=,843$; $p<0.01$) Dönüşümcü liderliğe ($r=,731$; $p<0.01$) göre daha yüksek derece bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik Tablo 4.15 incelendiğinde geneli itibari ile Yalınlaşma ile daha ilişkili görünmekle birlikte geliştirilmesi gereken boyutlar olduğu da göze çarpmaktadır sürekli iyileştirme ($r=,440$; $p<0.01$) ve atıkların ortadan kaldırılması ($r=,539$; $p<0.01$) örneklerinde olduğu gibi. Yalın düşünce ile özellikleri bakımından en az örtüşen liderlik stilinin Serbest Bırakıcı liderlik olduğu alt boyutlar incelendiğinde görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde göze çarpan bir diğer liderlik stili Hizmetkâr liderliktir. Yalın yönetim ile arasında anlamlı, pozitif ve yüksek derece ilişki olan hizmetkâr liderlik özellikleri bakımından incelendiğinde bencillikten uzak, ekip halinde çalışabilen ve yetenekli bireylerin kendilerini ifade edebildiği bir ortam sunması yönünden yalınlaşma ile ilişkisinin yüksek çıkması beklenmedik bir durum değildir. Çünkü yalınlaşmanın sağlanması için gerekli olan bireylere inisiyatif verilmesi, ürün grubu gibi grup halinde çalışma yapılması gibi durumlar ile örtüşmektedir.

Tablo 4.15: Yalınlaşma, Liderlik ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

		Liderlik stili	Yalın Yönetim	Atık Ortadan Kaldır	Sürekli İyileştirme	Sıfır Kusur	Tam Zamanlı Teslimat	Hammadde Çekilmesi	Çok Fonksiyonlu Ekip	Sorumluluğun Dağıtılması	Fonksiyonların Entegrasyonu	Dikey Bilgi Sistemleri
Dönüşümcü	Pear.Cor.	1	,885**	,539**	,440**	,712**	,850**	,846**	,860**	,667**	,731**	,618**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Etkileşimci	Pear.Cor.	1	,751**	,511**	,531**	,697**	,748**	,809**	,678**	,818**	,650**	,661**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Serbest Bırakıcı	Pear.Cor.	1	,389**	,252**	,324**	,396**	,240*	,347**	,269**	,318**	,278**	,419**
	Sig.		0	0,009	0,001	0	0,014	0	0,005	0,001	0,004	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Hizmetkâr	Pear.Cor.	1	,805**	,553**	,516**	,583**	,866**	,785**	,782**	,713**	,755**	,890**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Babacan	Pear.Cor.	1	,648**	,644**	,711**	,878**	,853**	,830**	,785**	,808**	,795**	,899**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Etik	Pear.Cor.	1	,633**	,548**	,354**	,552**	,800**	,725**	,757**	,704**	,843**	,655**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 4.16: Yalınlaşma ve Performans Korelasyon Tablosu

	Performans	Yalın Yönetim	Atık Ortadan Kaldır	Sürekli İyileştirme	Sıfır Kusur	Tam Zamanlı Teslimat	Hammadde Çekilmesi	Çok Fonksiyonlu	Sorumluluğun Dağıtılması	Fonksiyonların Entegrasyonu	Dikey Bilgi Sistemleri	
Performans	Pear.Cor.	1	,773**	,501**	,421**	,494**	,727**	,694**	,701**	,591**	,659**	,696**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

4.6. Performans ile Yalınlaşma Düzeyi ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizleri

Performans ile Yalınlaşma düzeyi arasındaki korelasyon analizleri Tablo 4.16'da incelendiğinde performans ile yalınlaşma arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu yalınlaşmanın alt boyutları arasından tam zamanında teslimat ($r=,727$; $p<0.01$) ve çok fonksiyonlu ekipler ($r=,701$; $p<0.01$) ile pozitif anlamlı ve yüksek derece ilişki olduğu gözlenmektedir. Yalınlaşma ile performans arasında kurulan hipotezler tablo incelendiğinde doğrulandığı görülmekte performans ile yalınlaşma ve alt boyutları arasında pozitif, anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir.

4.7. Performans ile Liderlik Stilleri Arası Korelasyon Analizleri

Tablo 4.17: Liderlik ile Performans Korelasyon Tablosu

		Performans	Dönüşümcü	Serbest Bırakıcı	Etkileşimci	Hizmetkâr	Babacan	Etik
Performans	Pear.Cor.	1	,840**	,247*	,681**	,675**	,780**	,769**
	Sig.		0	0,011	0	0	0	0
	N	105	105	105	105	105	105	105

Liderlik stilleri ile performans arasında yapılan korelasyon analizleri incelendiğinde performans bakımından dönüşümcü liderliğin ($r=,840$; $p<0.01$) öne çıktığı görülmektedir. Tablo 17 incelendiğinde liderlik stillerinden dönüşümcü ($r=,840$ $p<0.01$), babacan ($r=,780$; $p<0.01$), etik liderlik ($r=,769$; $p<0.01$) ile anlamlı pozitif ve yüksek derece ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik ile performans arasında kurulan hipotezlerin tablo incelendiğinde doğrulandığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Yalın düşünce, tanımlaması yapılmış değerlerin daha az emek harcanarak ortaya konulabilmesi için yapılması gereken hareketlerin doğru bir sıraya konması ve içerisinde bulundurduğu gereksiz hareketlerden arındırılması süreci olarak tanımlanabilir. Yalın Düşünce, 1930'lu yıllarda ortaya çıkmış ve ikinci dünya savaşı sonrasında Toyota fabrikalarında ortaya konulmuş üretim sistemleri ile yoğunluk kazanmıştır. Fakat 1900'lü yılların başında Frederick Winslow Taylor'un ortaya attığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı incelendiğinde yaklaşımın yalın yaklaşımlar ile benzerlikleri göze çarpmaktadır. Taylor'un işe uygun elaman, hareketlerin tanımlanması, personelin eğitilmesi, malzeme ve araç kullanımlarının sistemli bir formata sokulması gibi ileri sürdüğü düşünceler Yalın Düşünce ile benzerlik içermektedir. Yalın düşünce tamamen Taylorizm üzerine kurulmuştur iddiası yapmak mümkün değilse de üzerine koyarak ilerleyen bilimsel bakış açısı ile incelendiğinde yalın düşünce üzerinde Taylorizm'in etkilerinin olduğu söylenebilir. Yalın düşünceyi tüm klasik dönemlerden ayıran, yalınlaşmanın temel unsurlarından biri olan israfı yok etmek için yapılan çalışmalar ve ileri sürülen düşüncelerden biri minimum stok ile çalışma düşüncesidir. Klasik dönemin içerisinde ortaya atılan stoklu çalışma prensibi Taylorizm ile ayrıldığı temel noktalardan biridir.

Yalınlaşma bir sonuç değil sürekli devam edecek olan bir süreçtir. Yalınlaşmanın varlığının anlaşılmasını sağlayan en belirgin özellik sürekli üzerine koyarak iyileştirme yapmak veya işletmeye bu bakış açısı ile yaklaşmaktır. Ortaya çıktığı dönem itibariyle savaş sonrası kısıtlı kaynak ve ham madde ile ortaya bir ürün/değer çıkarabilmenin arayışı içerisinde olan Toyota yalın düşüncenin temelini mevcut ihtiyaçları gidermek üzere ortaya koyduğu çalışmalar ile atmıştır. Yalınlaşma, temelde bir değer oluşturmak için değerlerin tanımlanması, bu değerlerin üreticiden tüketiciye doğru akışının sağlanması, değeri tüketicinin tanımlaması yani çekmesi, bütün bu süreçler içerisindeki israfı kabul edilebilecek aşamaların tespiti ile ortadan kaldırılmaya çalışılması ve bu süreçlerin tamamının sürekli olarak iyileştirmelere açık olması olarak anlatılabilir.

Yalınlaşmak için adım atan her işletme kendi içerisinde bir değişimi başlatmış olacağından değişimin de doğru anlaşılması gereklidir. Değişim, herhangi bir şekilde,

herhangi bir zamanda meydana gelen farklılaşmadır. Bir bütünde veya parçalarında nitelik yahut nicelik bakımından gözlemlenir farklılığın oluşmasıdır. Örgütsel bağlamda değişim ise örgütün temel özelliklerinden bir veya birkaçının değişmesi, örgütün yeni bir yol arayışına girmesi veya yeni bir duruma geçmesi olarak anlatılabilir. Yaşayan birer varlık olan örgüt/organizasyonların iç ve dış çevrelerinde gerçekleşen değişimler yeni durumlara ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıkartır. Değişimi örgüt düzeyinde başlatan etken çevredir. Değişim ihtiyacı organizasyonların iyi arayışı ile ilişkilidir. İşletme biliminde en iyi organizasyon sorusunun cevabı şartlar ve durumlara ayak uydurma becerisine sahip organizasyonlardır denilebilir. Yalın dönüşüm süreci açısından değişimin yönetilebilmesinin anahtarı başlangıçta yol haritası belirlemek ve kararlı bir duruş sergilemektir. Yalınlaşma yolundaki organizasyonların hedefi aslında bir kültür değişimidir.

Modern düşünce ve incelenebilen literatür kaynaklarında hakkında eleştirel bir bakışa çok fazla rastlanmaması ile birlikte çalışmada değinilen değişimin olumsuz sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Değişim iyi arayışındaki örgütün kendi imkân ve koşullarını değerlendirmesi sonucunda varılabilecek bir sonuç olabileceği gibi değerlendirme olumsuz da sonuçlanabilir. Değişmemenin bir organizasyon için bazen daha doğru olabileceği unutulmamalıdır.

Bir organizasyonda kültür bazında bir değişimin en etkili unsurlarından birisi liderdir. Lider vizyon sahibi, örgüt için amaç, hedef belirleyebilen ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirebilen, örgüt içerisindeki kültürde değişim sağlayabilen kişidir. Liderlik yaklaşımları incelendiğinde birçok liderlik stili bulunmakla birlikte bu çalışmada transaksiyonel liderlik (etkileşimci), transformasyonel liderlik (dönüşümcü), laissez-faire liderliği (serbest bırakıcı), etik liderlik, hizmetkâr liderlik, babacan liderlik olmak üzere 6 farklı liderlik stili üzerinde durulmuştur. Liderlik stilinin yalınlaşma düzeyi ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada yapılan analizler hipotezleri doğrular nitelikte olup liderlik stilleri ile yalınlaşma arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu araştırmadan beklenen yalınlaşmanın hangi liderlik stili ile daha yüksek dereceli bir ilişkisi olduğu yönündedir ve analiz sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin derece bakımından yalınlaşma ile ilişkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile yalınlaşma arasındaki ilişkiler incelendiğinde Yalın Yönetim, Sıfır Kusur, Tam Zamanlı Teslimat, Hammadde Çekilmesi, Çok Fonksiyonlu Ekip ve

Fonksiyonların Entegrasyonu boyutları ile pozitif, anlamlı ve yüksek dereceli ilişki olduğu görülmektedir. Atıkların Ortadan Kaldırılması, Dikey Bilgi Sistemleri ve Sorumluluğun Dağıtılması ile pozitif, anlamlı ve orta dereceli ilişkili olduğu sadece Sürekli İyileştirme ile pozitif, anlamlı, düşük dereceli ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde yalınlaşma ile arasında en düşük ilişki çıkan liderlik stilinin serbest bırakıcı liderlik olduğu görülmektedir. Yalınlaşma çalışmaları içerisinde olan veya yalınlaşmayı düşünen işletmeler adına süreci yönetmek için tercih edilecek lider veya liderlik faaliyetleri açısından çıkan sonuçlar değerlendirilebilir niteliktedir. Yalınlaşmanın liderlik stillerinin her biri ile pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere yalınlaşma aynı zamanda bir değişim sürecidir. İlişki bakımından en yüksek dereceye sahip olan dönüşümcü liderlik özellikleri incelendiğinde çalışan algılarını değiştirmek, iklim oluşturmak, değişimi okuyabilmek ve ortak hedef belirleyip o doğrultuda çalışanları yönlendirmek gibi yalınlaşma çalışmalarının ilerleme kat etmesini sağlayacak özellikler görülmektedir.

Dönüşümcü liderin yukarı doğru katılım sağlanmış bir karar verme yöntemi tercih etmek, değişimi benimseme ve kaçmama tutumu, gelecek planlarına sahip olmak, rasyonel açıklamalar ile personeli yönetmek, zenginleştirilmiş grup çalışmaları şeklinde tasarlanmış görev dağılımını benimsemek, odak noktasına müşteriye koymak gibi özellikleri mevcuttur. Bu özelliklerin yalınlaşma ile ilişkisinin yüksek dereceli olması beklenmedik bir durum değildir. Sayılan bu özellikler ürün grupları, çekme, değerini nihai tüketici tarafından belirlenmesi, yatay organizasyon vb. yalın düşüncenin temel kavramları ile örtüşmektedir. Yalınlaşma kültürde bir değişimi beraberinde getirir. Yalınlaşma ile çalışanların düşünme ve iş yapma biçimlerinin değişmesi beklenir. Bunun sağlanmasında liderin etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Dönüşümcü lider bu fasıllı süreçte problemlere çözüm bulma yetenekleri, inanç ve hedefleri değiştirme kabiliyetleri, isteklendirme konusundaki becerileri, birey tutumları üzerindeki etkileri bakımından değişim sürecinde önemli bir etki bırakmaları beklenebilir. Daha önce de bahsedildiği gibi Dönüşümcü liderlerin kendilerinde buldukları bir takım özellikler yalınlaşma süreci ile örtüşmektedir. Mevcut iş yapış ve davranış şekillerinin sorgulanmasını sağlayan entelektüel uyarım kabiliyetleri sayesinde izleyicilerin var olana bir kabullenme ile değil sorgulama ile yaklaşmasını sağlar. Bu durum sürekli iyileştirme ve geliştirme gerektiren yalınlaşma ile örtüşmektedir. Yalınlaşmanın temel ilkelerinden israfı ortadan kaldırmanın en önemli

adımı aslında çalışanların neyin israf olduğunu anlamasının sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için çalışanların düşünme ve iş yapma biçimlerinde bir değişimin sağlanması yatmaktadır. Dönüşümcü lider hem personeli yönlendirme konusunda hem de değişim sürecinde etkin bir yapıya sahip olduğundan israf meselesinin zihinlerde anlam bulması bu liderlik stili için aşılması zor bir durum değildir. Dönüşümcü liderleri birçok liderlik stilinden ayıran noktalardan biri olan odak noktalarında müşteri olması durumu yalın yaklaşımın değer oluşturma sürecinde değeri tüketicinin oluşturması gerekliliğini kolaylaştıracak bir durumdur. Aynı zamanda tüketici tarafından karşılık bulmayan bir üretim de israf kabul edildiğinden odak notasında müşteri olan bir lider ürünlerin üretilmesinden çok tercih edilmesine ve tüketilmesine odaklanacağından israfın bir türü olan bu durumu da ortadan kaldırmış olacaktır. Dönüşümcü lider çalışanlarının özgün çalışmalarının ortaya çıkarılmasında ortaya koyduğu çaba sayesinde izleyenlerin çalışma arzusunun artmasına katkı sağlayacaktır. Yalın bir işletmede beklenen insanın fikren ve bedenen katılım sağlaması meselesinde dönüşümcü liderin bu tutumu etkili olacaktır. Örneğin tasarım ekibine veya çalışanına serbest bir alan tanınması yani fikirlerini ortaya koyabilmesi o çalışanı şevklendirecek ve çalışma arzusunu artıracaktır. Yahut üretim içerisinde ekip üyelerinin sorunla karşılaşmaları halinde anında müdahale etme yetkisi verilmesi sorumluluk alma ve yerine getirme arzusunu artıracaktır. Dönüşümcü liderlerin çalışanlar ile ilgili bu tür tutumları yalınlaşmanın önem verdiği insan unsuru ile bağdaşmaktadır. Liderin bu tutumu zaman içerisinde izleyicilerin yalın zihniyet kazanmalarını kolaylaştıracaktır. Kendisini önemli hisseden ve sorumluluk yüklenen çalışan yalın çalışmalara daha iyi adapte olacaktır. Dönüşümcü liderler değişim karşısında dinamik bir yapıya sahiptir. Bu özellikleri Yalınlaşan bir organizasyonda geçiş sürecinin sancılarının daha kolay atlatılmasını sağlayacak, değişime karşı oluşacak direncin aşılmasını kolaylaştıracaktır. Yalınlaşmanın artık uygulandığı bir organizasyonda ise bu dinamik yapıları sürekli gelişim ve iyileştirme çalışmalarının uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde ilişki derecesi bakımından daha düşük çıkan serbest bırakıcı liderliğin özellikleri incelendiğinde bu liderler arka planda kalan, kararsız, yönlendirme yapamayan sözde birer lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle değişim çalışmalarının başlarında çalışanları motive edecek ve yeni duruma adaptasyonlarını sağlayacak bir lidere ihtiyaç duyulduğundan sonuçlarda da görüldüğü üzere bu tip liderlik ile ilişki derece bakımından daha düşük çıkmaktadır.

Araştırma yapılan işletmede yalınlaşmanın bir bütün olarak tam anlamıyla uygulanmadığı göze çarpmaktadır. Yalınlaşmanın alt boyutlarından özellikle sürekli iyileştirme boyutunun derece bakımından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Farklı liderlik stillerinin altında yalınlaşmanın farklı alt boyutlarının düşük ve yüksek dereceli olduğu gözlenmiştir. Bu durum iki nedenle açıklanabilir. Birincisi çalışan algısı bakımından yalınlaşmanın doğru anlaşılma ihtimali ikinci ihtimal ise yalın lider kavramının gerekliliğidir. Bu durumlar göz önüne alındığında yalın işletmeler için yalın liderlik kavramının üzerinde durulması gerektiği anlaşılmaktadır. Yalın uygulamalar ile ilgili kabul gören üstün operasyonel ve finansal performansın başarı ile uygulanması ve sürekli bir kültür haline gelmesi için yalın liderlik de gereklidir. (Assen, 2018: 1312) Marcel F. van Assen' ın yapmış olduğu çalışmada da dönüşümcü liderlik ile yalınlaşma arasında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür fakat yalınlaşmanın sağlanması için öncelikle yönetimin yalın görmeyi öğrenmesi ve örgütsel ilgi yaratması gereklidir. Çalışanların eğitilmesi, güçlendirilmesi ve ekip halinde çalışma beceresi kazandırılması yalınlaşmanın başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Yalınlaşmanın sağlanabilmesi için gerekli lider kabiliyetleri, iddia sahibi olmak, yüksek beklentilere sahip olma, etkinlik, etkililik, çalışan sorumluluğunun artırılması, performansa ve uygulamaya bir arada odaklanmak olarak sıralanabilir. (Assen, 2018: 1314) Örgütlerin kültürleri belirlenen hedefe hizmet etmiyor, örgüt içerisindeki çıkar grupları örgüt çıkarları ile uyum sağlayamıyor, mevcut kültür katılımcı ve sorunları çözmeye yönelik bir ortam sağlamıyorsa değişim başlamadan önce örgütün kültür değişimine ihtiyacı vardır. (Eren 2006: 170) Yalınlaşma bir kültür değişimini beraberinde getirdiğinden bu süreçte lider önemli bir faktördür. Dönüşümcü lider dinamik ve yenilikçi bir yapıya sahip olmasından dolayı değişim sürecinde diğer liderlik stillerine göre yalınlaşma ile arasında daha anlamlı bir ilişki oluşmaktadır. Çalışmanın diğer bir değişkeni olan performans algısı ile liderlik stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde liderlik stilleri ile anlamlı ilişkiler bulunmuş fakat derece bakımından en yüksek ilişki tespit edilen liderlik stili dönüşümcü liderlik olmuştur. Analizler sonucunda liderlik stillerinin hepsi ile anlamlı pozitif ilişkiler olmakla birlikte serbest bırakıcı liderliğin hem performans hem de yalınlaşma düzeyi bağlamında ilişkisinin derece olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte tablo 4.15. de görüldüğü gibi dönüşümcü liderliğin de derece bakımından daha düşük olduğu boyutların varlığı görülmektedir. Buradan hareketle yalın işletmeler veya yalınlaşma planı olan işletmeler için yalın bir işletmede

lider nasıl olmalı sorusunun cevabının aranacağı ve yalınlaşmanın çalışan algılamasının ölçüleceği bir çalışma yapılabilir.

Çalışmanın örneklem sayısı ve evreni ile sektör ve bölge bakımında sınırlı olduğu göz önünde bulundurularak daha kapsamlı bir örneklem grubu ve sektör çeşitliliği ile yeniden yapıp doğruluğu test edilebilir.



KAYNAKÇA

- Apillioğulları, L. (2016). *Yalın Dönüşüm*, İstanbul: Aura Yayıncılık.
- Assen, M. F. (2018) “Exploring the impact of higher management’s leadership styles on Lean management” *Total Quality Management & Business Excellence Journals*, 29(11-12): 1312-1341
- Atsan, N. (1998). *Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2012). Hizmetkâr Liderlik *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), s.1-12.
- Chauhan G. ve Singh T.P. (2012) Measuring Parameters of Lean Manufacturing Realization, *Measuring Business Excellence Journal*, 16(3), 57-71
- Çağlar, E. (2011). *The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals* (yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Çetin, C. ve Tuna, N. (2016). Yalın Yönetim İlkeleri *Toprak İşveren Dergisi*, 109: 8-15.
- Çakır, E. (2011). *Yalın Altı Sigma ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Derin, N. (2008). *Çalışanların Algulamalarına Göre, Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi) İnönü Üniversitesi, Malatya.

Drucker, P. F. (2014), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* İstanbul: Epsilon

Yayıncılık

Erben G. ve Ötken A. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları

Eser, G. (2017). Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Business and Economics Research Journal*, 8(4): 815-834.

İraz R. ve Şimşek G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7): 100-116

Karabal, C. (2015). *Değişim Yönetimi Örgütsel Hafıza ve Değişime Direnç İlişkileri* İstanbul: Artikel Yayıncılık.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4): 443-465.

Kolektif (2011). *Türkçe Sözlük* Türk Dil Kurumu Yayınları

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* İstanbul: Beta Yayınları.

Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2): 177-198.

Özkalp, E. ve Çiğdem K. (2004). *Örgütsel Davranış* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Peker, Ö. (2008) *Örgütsel Desteğin Değişime Yatkinlığa Etkisi* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Rother, M. ve Shook, J. (1999) *Görmeyi Öğrenmek* Brookline: The Lean Enterprise Institute
- Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16
- Tikici, M., Aksoy A. ve Derin N. (2006) Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15): 20-33.
- Türkan, Ö. U. (2010). Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri *BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 28-41.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik *Sayıştay Dergisi*, 22(80): 57-83
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1): 297-310.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617
- Womack, J.T. ve Jones, D.T. (1998) *Yalın Düşünce* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yaman Ö. (2007). *Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İnönü Üniversitesi, Malatya.

Yalın Enstitüsü Derneği (2012). Yalın Düşüncenin Gelişimi, *Anahtar Dergisi* 24(278), 6-11

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yalçıntekin, T. (2015). *Yalın Üretim Felsefesinin ve Tekniklerinin Bir Tekstil İşletmesinde Uygulanması* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.

EKLER

Demografik Bilgiler				
Biriminiz				
Cinsiyetiniz	Erkek	Kadın		
Yaşınız	18-25	25-40	40 ve üzeri	
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	Lise	Lisans	Lisansüstü
Şirketinizdeki toplam çalışma süreniz	0-1	1-3	3-5	5 ve Üzeri

Liderlik Stili Ölçeği

Çağlar, E. Tarafından hazırlanan The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals başlıklı tezden alınmıştır.

		Tamamen katılıyorum	Çok katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.							
2	Bu birimde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu doğrultuda, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz.							
3	Bu birimde çalışanlar birbirine güvenir.							
4	Bu birimde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.							
5	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.							
6	Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.							
7	Bu birimde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.							
8	Bu birimde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.							
9	Çalışma alanımda kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.							
10	Bu birimde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.							
11	Genellikle belirlenen hedeflere çok bağılıyım.							
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissedirim.							

13	Bu birimde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.								
14	Bu birimde hata yaptığımızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz.								
15	Bu birime ait olduğumdan dolayı gurur duyarım.								
16	Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olacaklarına inanırım.								
17	Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.								
18	Bu birimün yönetim anlayışına göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.								
19	Bu birimde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.								
20	Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması, verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden oluyor.								
21	Bu birimde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil.								
22	Kendi başınıza bir şey yapmaya çalışmadığınız sürece bu birimde ilerleyemezsiniz.								
23	Görebildiğim kadarıyla bu birimde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.								
24	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.								
Bu bölümdeki sorulara birim yöneticinizi düşünerek cevap veriniz									
25	Kurum hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.								
26	Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geribildirim verir.								
27	Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.								
28	Kendisine ihtiyaç duyulduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.								
29	Kendi ihtiyaçlarından çok çalışanların ihtiyaçlarına öncelik tanır.								
30	Çalışanlarına yardım etmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz.								
31	Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir								
32	Çalışanlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgilidir.								
33	Kurumda aile ortamı yaratır.								
34	Çalışanların en yüksek performans göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.								
35	Olağanüstü başarılarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.								
36	Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.								
37	Çalışanların yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.								
38	İyi performansımı çoğunlukla görmezden gelir.								
39	Çalışanlarından; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.								
40	Karar almakta gecikir.								

41	Çalışanları, ortak hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.								
42	Çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.								
43	Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.								
44	Yaptığım iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtir.								
45	Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez.								
46	Ortalamanın üstünde performans gösterdiğimde beni över.								
47	Kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyarak yaşar.								
48	Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir.								
49	İşle ilgili konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.								
50	Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.								
51	Çalışanlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelir.								
52	Kurum hedeflerinden daha çok, çalışanların gelişimine odaklanmıştır.								
53	Etik standartlara uymayan çalışanları cezalandırır.								
54	Çalışanları için neyin en iyisi olduğunu kendinin bildiğine inanır.								
55	İş etiği ve değerleri ile ilgili konuları, çalışanları ile tartışır.								
56	Gösterdiği ilgi ve alakaya karşı çalışanlarından bağlılık bekler.								
57	Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır.								
58	Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.								
59	Etik kurallara uyan davranışlarıyla kendisi örnek oluşturur.								
60	Problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih eder.								
61	Çalışanlarına hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.								
62	Karar verirken, 'yapılması doğru olan nedir?' sorusuna cevap arar.								

Yalınlaşma Ölçeği

G. Chauhan G. ve T. P. Singh (2012) tarafından hazırlanan *Measuring Parameters of Lean Manufacturing Realization* başlıklı çalışmada kullanılan ölçekten Türkçeye çevrilmiştir.

Aşağıda kurumlarda sıklıkla rastlanabilecek bazı ifadeler verilmiştir. Çalıştığınız kurumu tanımlamada bu ifadelerin ne derece uygun olduğunu, ‘Tamamen Katılıyorum’ dan ‘Hiç Katılmıyorum’ a doğru uzanan ölçek üzerinden sizin için en doğru seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.		Tamamen katılıyorum	Çok katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Şirketimizde üretilmiş ürün üzerinde düzeltme, onarım veya tekrar işlem yapma oranı çok düşüktür.							
2	Şirketimizde hurda/ıskarta üretim oranı çok düşüktür.							
3	Şirketimizde parçaları veya parça yığınlarını almak veya taşımak için gereksiz herhangi bir hareket yoktur.							
4	Şirketimizde ihtiyaç fazlası üretim yoktur.							
5	Şirketimizde talep alınmadan üretim sık karşılaşılan bir durum değildir.							
6	Şirketimizde hammaddeyi tesis içerisinde taşımak için harcanan çaba düşüktür.							
7	Şirketimizde nihai ürünleri depolamak için boşa harcanan çabaların kapsamı çok düşüktür.							
8	Şirketimizde işlenen ürünlerin üretim süreçleri arasında taşınması için harcanan çaba düşüktür.							
9	Şirketimizde hammaddenin depoda bekleme süresi üretimde kullanıldığı süreden kısadır.							
10	Şirketimizde üretim süreci içerisindeki ara ürün miktarı azdır.							
11	Şirketimizde bitmiş ürün stoku düşüktür.							
12	Şirketimizde stokta tutulan ürün miktarı zaman geçtikçe azalmaktadır.							
13	Şirketimizde fazla mesai yapılması sık yaşanan bir durum değildir.							
14	Şirketimizde ihtiyaç duyulan alet veya makinelerin tesis içerisinde teminini bekleme süresi düşüktür.							
15	Şirketimizde üretimin devamı için sarf malzeme veya parça bekleme süresi düşüktür.							
16	Şirketimizde yıllık artış yüzdesi düşüş eğilimi göstermektedir.							
17	Şirketimizde emek verimliliği zamanla artan bir eğilim göstermektedir.							
18	Şirketimizde makine üretkenliği zaman geçtikçe yükselen bir eğilim göstermektedir.							
19	Şirketimizde toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen uygulamalarına yönelik çabalar samimidir.							
20	Şirketimizde en yeni teknik ve yöntemler için eğitim programları düzenli olarak yapılmaktadır.							
21	Şirketimizde kullanılan makine ve aletlerin yenisi çıktığında mevcut makine ve aletler yenilenir.							
22	Şirketimizde kullanılan armatür, düğme ve kolların pratik kullanımı kolaydır.							
23	Şirketimizde doğrulama masterları makinelere veya iş istasyonuna monte edilir ve kolayca değiştirilebilir.							

24	Şirketimizde arızalı bir makinenin veya ekipmanın değiştirilmesi kolaydır.								
25	Şirketimizde yeniden yapılandırmaya ve değişime olumlu bakılır.								
26	Şirketimizde sıfır hataya ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi uygulanır.								
27	Şirketimizde altı sigma bütüncül olarak takip edilir.								
28	Şirketimizde hem işlemin hem de ürünlerin kalite kontrolü için kontrol çizelgeleri çizilmektedir.								
29	Şirketimizde envanter yatırımı zaman geçtikçe düşüş eğilimi göstermektedir.								
30	Şirketimizde üretim süreleri ve kurulum süreleri zaman içinde azaltılmış / kısaltılmıştır.								
31	Şirketimizde farklı aşamalar talep değişimlerine karşı duyarlıdır.								
32	Şirketimizde grup Teknolojisi veya hücreli üretim sistemi takip edilir.								
33	Şirketimizde toplam koruyucu bakım benimsenmiştir.								
34	Şirketimizde stok kontrolü için ERP paketleri kullanılır.								
35	Şirketimizde malzeme hareketi ve üretim amaçlı Kanban kartları veya yazılımları kullanılır.								
36	Şirketimizde parti üretimi belli ölçüde ideal kabul edilir.								
37	Şirketimizde tedarikçi kalite güvence sorumlulukları için gerekli tüm şartlar sağlanmaktadır.								
38	Şirketimizin mağazalarındaki stok seviyesi zaman içerisinde azalmaktadır.								
39	Şirketimizde çalışanların çapraz eğitimi düzenli olarak yapılır.								
40	Şirketimizde işçilerin güçlendirilmesi yeterlidir.								
41	Şirketimizde projeler, çeşitli alanlardaki uzmanların rızası ile tamamlanmıştır.								
42	Şirketimizde kalite çemberi kavramı bütünsel olarak kullanılmaktadır.								
43	Şirketimizde yetki ve sorumluluk daha düşük seviyelere devredilmiştir.								
44	Şirketimizde farklı seviyede kişilerin imza ve harcama yapma yetkileri vardır.								
45	Şirketimizde iş yükü farklı seviyelerde eşit olarak dağıtılır ve yapılandırılır.								
46	Şirketimizde yetki ve sorumluluk açıkça iletilir ve yayınlanır.								
47	Şirketimizde ürün entegrasyonu düzenli olarak yapılır.								
48	Şirketimizde kalite politikası üretim fonksiyonlarıyla bütünleşmiştir.								
49	Şirketimizde kalite hedefleri üretim hedefleriyle bütünleşmiştir.								
50	Şirketimizde farklı işlemler düzenli olarak entegre edilir.								
51	Şirketimizde bilgi yalnızca yukarıdan aşağıya doğru akar.								

52	Şirketimizde bilgi sadece aşağıdan yukarıya doğru akar.							
53	Şirketimizde bilgi, her iki yöne yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akar.							

Performans Ölçeği

Williams, L.J. ve Anderson, S.E. tarafından hazırlanan Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors başlıklı ve Journal of Management dergisinde yayınlanan çalışmadan alınmıştır.

1	Görevlerini gereğince yerine getirir.							
2	İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirir							
3	Ondan beklenen işleri yapar							
4	İşinin gerektirdiği performans gerekliliklerini yerine getirir.							
5	Performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunur.							
6	İşinin gerektirdiği esas görevleri yerine getirmemektedir.							
7	Ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarına yardımcı olur							