

**T.C**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ**  
**MOTİVASYON VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ: ADANA İL**  
**SINIRLARI İÇİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**TEZİ YAZAN**

**Buse BAKIR**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Bülent Özer**  
**Jüri Üyesi : Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Necdet Gülgün**  
**Jüri Üyesi : Prof. Dr. Cihan Yavuz /(Çukurova Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN/ NİSAN 2022**

**ONAY****T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

**20191012** numaralı öğrencimiz olan **Buse BAKIR** tarafından hazırlanan “**Yalın Yönetim Anlayışının Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon Ve Performans Düzeylerine Etkisi**” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı imzalıdır)

Üniv. İçi asıl üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Bülent Özer

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi A. Necdet Gülgün

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. Dışı - Jüri asıl Üyesi: Prof. Dr. Cihan Yavuz

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

.../.../2022

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

**İTHAF**

*Sevgili Aileme...*

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/04/2022

Buse BAKIR

## TEŞEKKÜR

Çalışma sürecimde bana fikirleri ve yorumları ile destek olan, yol gösteren ve evinin kapılarını açan Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÖZER hocama ve eşi Fikret ÖZER'e çok teşekkür ederim.

Fikirleri ile beni yönlendiren, çalışmam konusunda beni yüreklendiren ve her koşulda beni destekleyen eski müdürüm İsmail BERDAN'a teşekkür ederim.

Farklı fikirleri ile hayatıma dokunan kardeşim Sude BAKIR'a, daima desteğini hissettiğim babam İsmail BAKIR'a, bana olan inancı ile dik durmamı sağlayan ve her daim beni yüreklendiren annem Ayşe BAKIR'a gösterdikleri tüm sevgi, inanç ve yardımları için teşekkür ederim.

Buse BAKIR

## ÖZET

# YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ: ADANA İL SINIRLARI İÇİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Buse BAKIR**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Bülent Özer**

**Ekim 2022, 92 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, yalın yönetim yaklaşımının işgörenlerin motivasyon ve performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Yalın yönetim, süreçleri iyileştiren veya maliyetleri azaltan bir dizi araç ve teknik olarak da tanımlanır. Yalın yönetim uygulaması çalışan bireylerin kaliteli, verimli, uygun ve hızlı üretim yapmalarını sağlamayı amaçlar. Ayrıca, kuruluşların işletim sistemlerinde oluşan sorun ve hataları en kısa sürede giderebilmek ve israfı önleyebilmek için önlemler almayı öngörür. Bu hedefleri benimseyen sağlık kurumları, yalın yönetim uygulamalarından yararlanarak ve ilgili teknikleri her düzeyde uygulayarak misyonlarını gerçekleştirmeye çalışır.

Araştırmamız Adana il sınırları içindeki sağlık kuruluşlarında çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapılmış ve yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, yalın yönetim ile motivasyon arasındaki ilişkiyi irdeleyen hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca, araştırmanın evreninden örnek çekilmiş, sınırlılıklar ve yöntem belirlenmiş; yalın yönetim anlayışı, motivasyon kavramı, motivasyon düzeyini etkileyen etmenler ve kuramlar genişçe açıklanmıştır. Son bölümde, sahadan toplanan veriler ve bunlara uygulanan istatistik testlere yer verilmiş; ortaya çıkan bulgular yorumlanarak, çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Bir ülkede belirli bir düzeyde sağlık hizmeti verilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması, o ülkede yaşayan bireyler için çok önemli bir yere sahiptir. Öte yandan, sağlık hizmetlerinin kalitesi, hastalığın kısa sürede veya erken teşhis edilmesi ülkelerin

sosyoekonomik gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarının sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi kritik bir meseledir ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Yalın yönetim, yalın düşünce, hizmet, kalite, motivasyon.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF LEAN MANAGEMENT APPROACH ON MOTIVATION AND PERFORMANCE LEVELS OF HEALTH INSTITUTION EMPLOYEES: A RESEARCH IN ADANA PROVINCIAL BOUNDARIES****Buse BAKIR****Master Thesis, Master Thesis, Department of Business Management****Supervisor :Dr. Bülent Özer****October 2022, Pages 92**

The aim of this study is to try to examine the effects of the lean management approach on the motivation and performance of the employees working in the selected healthcare organizations. Lean management is defined as a set of tools and techniques that improve processes or reduce costs. The management style in which zero error or zero waste is the objective. Thus, lean management practices aim to provide equal, safe, appropriate, and fast service in terms of the motivation of involved individuals. It also aims to take measures so that organizations can solve problems and errors that occur in their operating systems as soon as possible and prevent waste. Health institutions that adopt these goals realize their mission by making use of lean management practices and applying these techniques at all managerial levels. Therefore, hypotheses have been formed to examine the relationship between lean management and motivation. The universe of the study and the sample to be questioned has been determined, the limitations and the method used have been set; the concept of lean management, the concept of motivation, motivational tools, and theories have been tested. In the last part, various statistical analyzes were conducted to find out whether there is a relationship between these variables. Afterward, the findings of the statistical analyzes were interpreted and the conclusion section was formed, and the study was completed.

Living a healthy life is non-negligible in human life. So, reachable healthcare services when needed increases the quality of life. On the other hand, the quality of



healthcare services, the diagnosis of the disease in a short time or early diagnosis are also regarded as indicators of the socio-economic development level of the countries. In this respect, measuring the quality of services provided by healthcare institutions require that these processes be handled with a holistic approach.

**Keywords:** Lean management, lean thinking, service, quality, motivation.

## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ONAY</b> .....	<b>ii</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>iii</b>
<b>ETİK BEYANI</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON KURAMLARI</b> .....	<b>8</b>
1.1. Motivasyon Kavramı Tanımı ve Önemi .....	8
1.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	8
1.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	9
1.1.3. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi .....	9
1.1.4. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi .....	9
1.2. Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar .....	10
1.2.1. Yönetimsel Motivasyon Araçları .....	10
1.2.1.1. Hedef Tespiti .....	10
1.2.1.2. Eğitim .....	10
1.2.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı.....	11
1.2.1.4. Birlikte Karar Alma.....	11
1.2.1.5. Terfi Olanakları .....	12
1.2.1.6. Yönetimde Esneklik .....	13

1.2.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi .....	13
1.2.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi.....	14
1.2.1.9. Esnek Çalışma Şartları .....	14
1.2.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı .....	15
1.2.2. Psikososyal Motivasyon Araçları.....	15
1.2.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı.....	15
1.2.2.2. Öneri Sistemi.....	16
1.2.2.3. Özel Yaşama Saygı .....	16
1.2.2.4. Çevreye Uyum.....	17
1.2.2.5. Değer ve Statü .....	17
1.2.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutulma.....	18
1.2.2.7. Sosyal Uğraşlar.....	18
1.2.3. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	19
1.2.3.1. Ücret Artışı .....	19
1.2.3.2. Kâra Katılma .....	20
1.2.3.3. Primli Ücret .....	20
1.2.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması .....	21
1.2.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları .....	21
1.2.2.6. Ceza ve Ödül Sistemi .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

2. YALIN YÖNETİM ANLAYIŞI .....	23
2.1. Yalın Yönetim .....	23
2.1.1. Yalın Yönetim Kavramı .....	23
2.1.2. Yalın Düşünce Kavramı .....	25
2.1.3. Yalın Üretim Kavramı ve Önemi .....	26
2.1.4. Yalın Yönetimin Amaçları .....	27
2.1.5. Yalın Yönetimin Göstermiş Olduğu Gelişim.....	28
2.1.6. Yalın Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	29
2.2. Yalın Yönetimin İlkeleri.....	29
2.2.1. Akış İlkesi .....	30
2.2.2. Değer İlkesi .....	31

2.2.3. Değer Akışı İlkesi .....	31
2.2.4. Çekme İlkesi .....	32
2.2.5. Mükemmellik Prensibi İlkesi .....	33
2.3. Yalın Organizasyonun Temel Fonksiyonları.....	33
2.3.1. Takım Ruhu.....	34
2.3.2. Disiplin.....	34
2.3.3. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme .....	34
2.3.4. Müşteri Tarafından Yönlendirme.....	35
2.3.5. Basitlik ve Görsellik.....	35
2.3.6. Yetki ve Sorumluluklar .....	35
2.3.7. Yatay Bir Organizasyon Olma .....	36
2.4. Yalın Yönetim Teknikleri.....	36
2.4.1. Görsel Yönetim .....	36
2.4.2. Kanban .....	37
2.4.3. Tam Zamanında Üretim (JIT) .....	38
2.4.4. Poka Yoke .....	39
2.4.5. Kaizen .....	39
2.4.6. 5S .....	40
2.5. Yalın Yönetim Anlayışına İlişkin Çalışmalar .....	40

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR .....	<b>42</b>
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirliği .....	42
3.2. Yalın Yönetim Anlayışı ile İlgili Bulgular .....	47
3.3. Motivasyon ile İlgili Bulgular .....	52
3.4. Yalın Yönetim Anlayışının Motivasyon Üzerine Etkisi .....	56
<b>SONUÇ .....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>61</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>66</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örneklem Hata Payına Göre Örneklem Büyüklüğü .....	3
<b>Tablo 2.</b> Yalın yönetim anlayışı soruları Cronbach's Alpha değerleri .....	42
<b>Tablo 3.</b> Yalın yönetim anlayışı soruları güvenirlik katsayısı .....	43
<b>Tablo 4.</b> Yalın yönetim anlayışı soruları KMO ve Bartlett's analizi .....	44
<b>Tablo 5.</b> Motivasyon ölçeği soruları Cronbach's Alpha değerleri.....	45
<b>Tablo 6.</b> Motivasyon ölçeği sorularının güvenirlik katsayısı .....	45
<b>Tablo 7.</b> Motivasyon ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's analizi.....	46
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya katılanların demografik özellikleri .....	47
<b>Tablo 9.</b> Yalın yönetim anlayışı ölçeği cevapları dağılımı (%) .....	48
<b>Tablo 10.</b> Cinsiyete göre yalın yönetim anlayışı cevap dağılımı.....	49
<b>Tablo 11.</b> Yaş değişkenine göre farklar .....	50
<b>Tablo 12.</b> Eğitim durumuna göre farklar .....	50
<b>Tablo 13.</b> Medeni duruma göre farklar .....	51
<b>Tablo 14.</b> Görev durumuna göre farklar .....	51
<b>Tablo 15.</b> Çalışma süresine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	51
<b>Tablo 16.</b> Motivasyon ölçeği cevap dağılımı (%).....	52
<b>Tablo 17.</b> Cinsiyete göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	54
<b>Tablo 18.</b> Yaş değişkenine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması .....	54
<b>Tablo 19.</b> Eğitim değişkenine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	55
<b>Tablo 20.</b> Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması .....	55
<b>Tablo 21.</b> Görev durumuna göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	56
<b>Tablo 22.</b> Çalışma süresine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	56
<b>Tablo 23.</b> Yalın yönetim anlayışı ve motivasyon regresyon analizi.....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın modeli .....	5
<b>Şekil 2.</b> Yalın Düşünce .....	26
<b>Şekil 3.</b> Yalın Üretim Sistemi Prensipleri .....	30

**KISALTMALAR LİSTESİ**

a.g.e	: adı geçen eser
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ark.	: arkadaşları
DOE	: Deney Tasarımı
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
NLP	: Nörolingüistik Programlama
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
s.	: sayfa
TPM	: Toplam Verimli Yönetim/Bakım
vd.	: ve diğerleri
5S	: Seiri, Seiso, Seiton, Shitsuke ve Seiketsu

**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1.</b> Tez Etik İzin İstek Formu.....	66
<b>Ek 2.</b> SOBE Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı .....	67
<b>Ek 3.</b> Çağ Üniversitesi Rektörlüğünün Tez Etik İzin İstek Yazısı.....	68
<b>Ek 4.</b> İzin Belgesi .....	69
<b>Ek 5.</b> Demografik Soru Formu.....	70
<b>Ek 6.</b> Yalın Yönetim Anlayışı Ölçeği .....	72
<b>Ek 7.</b> Motivasyon Ölçeği .....	74
<b>Ek 8.</b> Çağ Üniversitesi Tez Anket İzin İstek Yazısı .....	76



## **GİRİŞ**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, yalın yönetim anlayışının sağlık kurumunda çalışan anahtar personelin motivasyon ve performansına etkilerini incelemektir. Yalın yönetim, elde bulunan kaynakları en az miktarda kullanarak gerçek talebi karşılamak ilkesine dayanır. Bundan dolayı, maliyetleri minimum düzeyde tutarak, uygun kalitede üretim yapmaya ve ihtiyacı hızlı bir biçimde gidermeye odaklanır. Kalkınmış ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün payı giderek büyümektedir. Öte yandan, teknolojinin hemen her alanda gelişmesine paralel olarak işletmelerin sunduğu ürün ve hizmet kalitesi de artmaktadır. Bu sebeple gerek ürün gerekse hizmet kalitesini arttırmak, işletmeler için günümüz rekabetçi ortamında varlığını sürdürebilmenin temel koşulu haline gelmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Sağlık hizmetlerinin belirli bir miktar, kalite ve erişilebilir olarak arzı; insan hayatının sürdürülmesi, korunması ve belirli bir yaşam standardı oluşturmak bakımından büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının sunduğu hizmet kalitesi düzeyinin ölçülebilmesi, güncel ve gerçek verilere dayalı etkili kurumsal stratejiler geliştirilmesi, bugün olduğu gibi gelecekte de her işletmenin üst yönetiminin öncelikli görevi olmalıdır. Çünkü rekabet ile verimlilik arasında çok yakın bir ilişki vardır ve kuruluşların en önemli rekabet üstünlüklerinden biri, işletmenin sahip olduğu deneyimli ve motivasyonu yüksek çalışanlardır. Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve rekabet gücünü gösteren faktörlere ilişkin dinamiklere bakıldığında, işletmelerin verimliliğinin yanı sıra uzmanlaşma ve rekabet kapasitesinin de dikkate alınması gerekir. Yalın yönetim anlayışı, verimlilik ve rekabetçiliğin artışına bağlı olarak bir takım ekonomik avantajlar sağlar. Bu nedenle, son yıllarda yalın yönetim anlayışı ekonomistlerin ilgi odağı olmuştur (Şeker, 2016, s. 450). Dolayısıyla bu çalışma, yalın yönetim anlayışının doktor ve hemşirelerin motivasyon ve performans düzeylerine etkisini ortaya çıkarmak bakımından önemli olduğu düşünülmüştür.

### **Araştırmanın Sayıtları**

1. Araştırmaya katılan deneklerin anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap verecekleri varsayılmaktadır.

2. Yararlanılan veri toplama aracının katılımcıların motivasyon düzeylerini ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

3. Deneklerin farklı eğitim düzeylerine sahip olmakla birlikte, aynı iş kolunda ve çalışma koşulları gereği benzer güçlüklerle karşı karşıya kaldıkları düşünülerek, örneklemin homojen bir yapıda olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın Evreni, Örneklem Büyüklüğü ve Kısıtları

Çalışmanın evrenini, Adana il sınırları içinde faaliyetlerini sürdüren bazı kamu hastaneleri, kamu ve özel üniversite hastaneleri ile bunlara bağlı uygulama merkezleri ve polikliniklerinde sağlık hizmeti sunan doktor ve hemşireler oluşturmaktadır.

Rastlantısal örnekleme yapabilmek için araştırma evrenini oluşturan çalışanların tam bir listesi gerekmektedir. Ancak, bu bilgiye ulaşılamamıştır.

Oysa, ana kütle karakteristiklerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda örneklem büyüklüğünü hesaplamak için: (1) Popülasyonun Bağdaşıklığını, (2) Kabul Edilebilir Hata Büyüklüğünü ve (3) Güvenirlilik Düzeyini bilmek gerekir (Zikmund ve ark., 2013, s.75).

Bu sebeple, çalışmamızda, “Örneklem Hata Payına Göre Örneklem Büyüklüğü” tablosundan yararlanılmıştır (Erdoğan, Yazıcıoğlu, 2004).

**Tablo 1.** Örneklem Hata Payına Göre Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	+- 0.03 örnekleme hatası (d)			+-0.05 örnekleme hatası (d)			+-0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

p=gerçekleşme olasılığı

q=gerçekleşmeme olasılığı

Ne var ki, araştırmamızda evreni oluşturan birey sayısı bilinmediğinden, araştırma örneklemini rastlantısal olarak belirlenememiş, *Yargısal Örnekleme*'nin bir biçimi olan *Kolayda Örnekleme* yönteminden yararlanılmıştır. Bu durumda, örneklem ortalamalarının varyansı tahmin edilememekte ve araştırmadan elde edilen bulgular tüm popülasyon için değil, yalnızca sorgulanan kesim için geçerli olmaktadır.

Öte yandan, toplanan veriler çeşitli istatistik analizlere tabi tutulurken pragmatik olmak bakımından örneklemin rastlantısal; güvenirliliğin %95 ve kabul edilebilir hatanın ise %5 olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, örneklem sayısı büyüdükçe araştırma bulgularının daha sağlıklı olacağı bilindiğinden, görüşme sayısı (200) koşulların elverdiği oranda yüksek tutulmaya çalışılmıştır.

## Verilerin Toplanması

Anket formları araştırma evrenindeki bazı tanınmış doktor ve hemşireler vasıtasıyla diğer deneklere duyurulmuş ve internet üzerinden bu kişilere ulaşılmıştır. Böylece bir anlamda *Kartopu Örneklemesi* gibi olsa da rastlantısal değildir (a.g.e., s. 395).

Araştırma, *Google Formlar* isimli web sitesi üzerinden, anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu yöntemin en önemli üstünlüğü veri toplama maliyetinin görece düşük ve uygulamasının kolay olmasıdır (Nakip, 2003, s. 192).

### Demografik Bilgiler

Anketin birinci bölümünde yer alan sorular katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, medeni durum, eğitim durumu gibi doğrudan bilgi edinmeyi amaçlayan nominal ölçek sorularıdır. Bu sorular, hem değişkenlerin deneklerin demografik özelliklerine göre etkisini anlamak hem de denek profilini çıkarmak amacıyla sorulmuştur.

## Yalın Yönetime İlişkin Sorular

Bu çalışmada, Derin'in (2008, s. 230) bir çalışmasında kullandığı *Yalın Yönetim* anlayışına ilişkin 24 sorudan yararlanılmıştır. Bunlar, katılımcıların tutum ve görüşlerini; 1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde ifade etmesi istenen *5'li Likert Ölçeği* sorularıdır. Bu çalışmada yapılan analize göre ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise 0,901 olarak hesaplanmıştır.

## Motivasyon Faktörleri Değerlemesi

Bu çalışmada, Köroğlu'nun (2011, s. 293) 18 sorudan oluşan *Motivasyon Faktörleri Değerlemesi* ölçeğinden yararlanılmıştır. Deneklere: 1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenen *5'li Likert* tipi ölçeğine uygun kullanılmıştır. Bu çalışmada yapılan analize göre ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise 0,941 olarak hesaplanmıştır.

## Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma için veri toplama aracı olarak, "Yalın Yönetime İlişkin Sorular" ve "Motivasyon Faktörleri Değerlemesi" kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 21.00 programından yararlanılmış, ancak daha öncesinde güvenilirlik ve geçerlilik

analizleri yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistikler, demografik analizler, T testi, ANOVA analizleri, Korelasyon analizleri ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

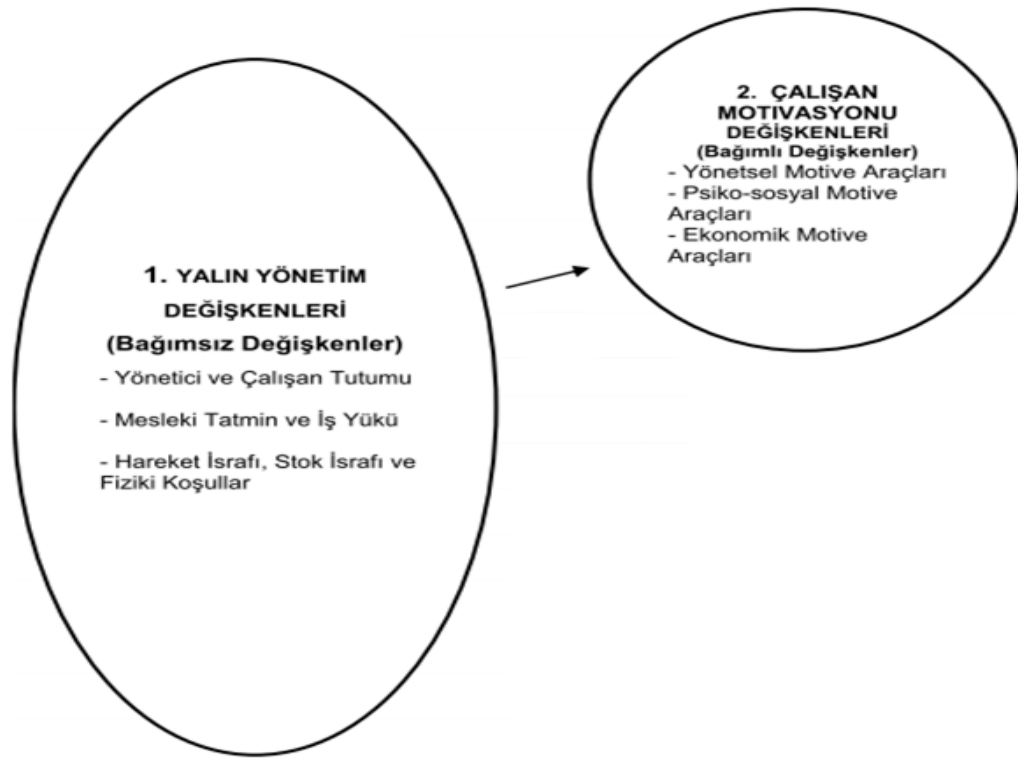
### **Araştırmanın Hipotezi**

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili temel hipotez:

**H<sub>1</sub>: Yalın yönetim anlayışı Doktor ve Hemşirelerin motivasyon düzeyini etkiler.**

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın amacı, hipotezi ve motivasyon etmenleri göz önüne alınarak, araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır. Burada, “tanımlayıcı araştırma” modeli tercih edilmiş olup, belirlenen hipotezle ilişkin değişkenler arasındaki etkileşimin gösterilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

### **Araştırmanın Kısıtları**

Çalışmada diğer sağlık çalışanlarının hasta ile doğrudan temas edip etmemesine bakılmaksızın araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmada bir anket uygulaması ile

elde edilen veriler; istatistiksel değerlendirmelere tabi tutulmuş ve yapılan istatistiksel analizlerle mukayeseli biçimde irdelenmiştir.

### **Arka plan**

İşletmeler tarafından yerine getirilmiş olan yalın yönetim uygulamaları, işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, yalın yönetim uygulamalarını gerçekleştirerek çalışanların düşünsel ve fiziksel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışanlardan elde edilen en yüksek düzeyde verim de iş gücü verimliliğini olumlu etkilemektedir. İşletmeler tarafından uygulanan yalın yönetim anlayışı, bu nedenle hizmet kalitesini de etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2012).

Hizmet kalitesi anlayışı geleneksel olarak telekomünikasyonla başlasa da daha sonra ağa bağlı multimedya sistemlerine, ve gerçek zamanlı sistemlere yayılmıştır. Hastane vb. karmaşık sistemlerde, internet tabanlı uygulamalar yardımıyla; zamanlama, güvenilirlik, hız ve maliyet gibi alanlarda önemli avantajlar sağlanabilmektedir.

### **Araştırmanın Problemi**

Tezin ana problemi yalın yönetim anlayışı ile doktor ve hemşirelerin motivasyonu arasında istatistik bakımdan anlamlı bir ilişki var mı? şeklinde özetlenebilir.

### **Tanımlar**

#### **Yalın Yönetim**

Yalın yönetim yaklaşımı, sadece bir birimde değil, işletmenin gerek üretiminde gerekse yönetiminde olmak üzere tüm birimlerinde bütüncül bir yaklaşımla yalınlaşmayı öngörmektedir (Şeker, 2016, s. 449).

#### **Motivasyon**

Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, işletme, çalışanlar ve hizmet alanlar açısından önemli yararlar sağlayabilmektedir. Motivasyon, herhangi bir zamanda bir kişinin neleri yapmaya ihtiyaç duyduğunu kavraması olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve Kramer, 2011, s. 22).

**Hizmet Kalitesi**

Hizmet kalitesi, hizmet alan kişiden kişiye değişebilir. Hizmet alan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olması, hizmet kalitesinin de kişiden kişiye farklılık göstermesine neden olmaktadır (Mucuk, 2014, s. 165).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÇALIŞANLARIN

#### MOTİVASYONU VE MOTİVASYON KURAMLARI

##### 1.1. Motivasyon Kavramı Tanımı ve Önemi

###### 1.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Çalışanların motivasyonunun yüksek olması işletme, çalışanlar ve hizmet alanlar açısından önemli yararlar sağlayabilmektedir. Motivasyon, herhangi bir zamanda bir işgörenin neleri yapmaya ihtiyaç duyduğunu kavraması olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın seçeceği bir işi yapmak için çaba harcamayı arzulaması ve bu çabayı ısrarlı bir şekilde sürdürmek istemesi motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Olası birçok motivasyon kaynağı bulunmakta, ancak iş hayatında üçü en uygun olanlardır.

Birincisi, dışsal motivasyon, çoğu insanın çalışmasını bir dereceye kadar etkiler. Dışsal motivasyon, bir şeyler elde etmek için bir şeyler yapılması gerektiğini ifade etmektedir. İkincisi, içsel motivasyonda, iş, bir tutku olarak görülmektedir. İçsel motivasyonda işin yapılması ilginç, keyifli, tatmin edici, çekici veya kişisel olarak zorlayıcı olarak görülmektedir. Son olarak, ilişkisel veya fedakâr motivasyon olarak (diğer insanlara bağlanma ve yardım etme ihtiyacı) ortaya çıkar. Motivasyon kişiyi harekete geçiren ve yönlendiren itici bir güç olarak bilinmektedir (Amabile ve Kramer, 2011, s. 23).

İşletmelerde çalışanların işe karşı tutumu, motivasyonu ve başarıya ihtiyacı işe katılımın artmasıyla birlikte olumlu yönde artmaktadır. Komuta ve kontrol bakış açısı, motivasyon kavramının hareket noktasıdır. Personelin motivasyonunun artması için beklenti ve ihtiyaçlarının iyi araştırılıp bu beklenti ve ihtiyaçlara cevap verecek motivasyon araçlarının uygulanması, verimlilik açısından önem arz etmektedir. Motivasyon, davranışların altında yatan neden, bir şeyi yapmak ya da yapmamak için işgöreni harekete geçiren etken olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon, kişisel ilgi veya isteğin harekete geçmesidir denilebilir. İçsel motivasyon kişiye enerji vermekte ve devamlılığı sağlamaktadır. Çalışanların bir ödül veya kazanım için ortaya koydukları çaba olumlu sonuçlandığında, bunlar motivasyon arttırıcı faaliyetler olarak dikkati çekmektedir.



Konuyla ilgilenen bazı düşünürler, içsel motivasyon çabalarının varlığının, dışsal motivasyon için zemin oluşturduğu fikrinde birleşmektedirler. Başka bir deyişle, içsel motivasyon, dışsal motivasyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçel, 2013, s. 409).

### **1.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Çoğu insan, en azından kariyerlerinin başında işlerini yapmak için güçlü bir içsel motivasyona sahip olmaktadır. İşler yoluna girinceye kadar bu motivasyon ortaya çıkmakta ve zorluk aşıncaya kadar bu motivasyon etkili olmaktadır. Yapılan iş çalışana anlamlı geldiği müddetçe yöneticiler, işgörenleri motive etmek için yollar aramaya vakit ayırmak zorunda olmamaktadır. Yöneticiler, çalışanların başarıdan kaynaklanan içsel tatmin duygusunu deneyimlemelerine yardımcı olmalıdır. Çalışanların ilerlemesindeki engelleri ortadan kaldırmak, onların daha iyi hizmet vermelerini sağlar. Güncel araştırmalarda dikkatin içsel motivasyona odaklanması işgörenlerin en yaratıcı çalışmalarını yapabilmeleri için gerekli görülmektedir (Amabile ve Kramer, 2011, s. 24).

### **1.1.3. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi**

İşletmeler açısından motivasyon doğrudan gözlemlenebilen bir olgu değildir. Motivasyon, işletmelerde çalışanların davranışlarını yorumlayarak fikir öne sürülebilir bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin motivasyonuna etki eden faktörler, ancak çalışanların davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. İşletme yöneticilerinin çalışanların davranışlarını gözlemleyip, yorumlaması ve bu yorumların sonuçlarına göre, onları motive edecek yöntem ve uygulamalar bulup geliştirmesi gerekmektedir. Etkin bir önderlik, personelin motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Bir anlamda, motivasyon, önderliğin tamamlayıcısıdır denilebilir. Çalışanların davranışlarının iyi gözlemlenip, doğru yorumlanması ile uygulanacak motivasyon aracının doğru seçilmesi, verimliliğin artması açısından önem arz etmektedir (Güney, 2012, s. 247).

### **1.1.4. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi**

Yönetim işletmenin sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanılabilmesi için çaba göstermelidir. Çalışanların doğru bir şekilde yönetilmesi ve çalışanlardan maksimum

verim alınabilmesi için yöneticilerin mevcut durumu iyi gözlemlmeleri ve buna göre önlemler alması gerekmektedir. Yönetim çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını belirleyip, olumlu davranışlarını sürdürmenin, olumsuz davranışlardan ise kurtulmanın yollarını araması gerekmektedir. Yönetimin, işletmenin sahip olduğu kaynakları çalışanın motivasyonunu yükseltmek için kullanması görevlerinden biri olmalıdır. Çünkü çalışan motivasyonunun yükselmesi başarının artmasını sağlar. Böylece yönetimin başarısı da görülmüş olur (Karakaya ve Alper, 2007, s. 55).

## **1.2. Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar**

### **1.2.1. Yönetimsel Motivasyon Araçları**

#### **1.2.1.1. Hedef Tespiti**

Motivasyon uygulamalarında hedef tespiti yapmak için işletmelerin birçoğu Nörolingüistik Programlama (NLP) tekniklerinden faydalanmaktadır. Motivasyon konusunda başarıyı getiren etkili bir teknik olan NLP sıkça kullanılır. NLP, beynin kaydettiği deneyimleri ve çevreden edinilen bilgilerin nasıl kodlandığı ile ilgili bir programlama tekniğidir. Yapılan kodlama, çalışanların iletişim ve davranışlarına etki eden önemli bir etken olmaktadır. İşletmelerde hedef belirleme ve etkin bir iletişim ağı kurmada, yöneticilere sağladığı faydalar açısından NLP teknikleri tartışmalıdır. Hedef tespiti yapılırken kullanılan NLP tekniği, yaşanan deneyimlerin kodlanması ve bu kodlamanın çalışanlar arasındaki iletişim ve davranışlara yansımaları açısından önemli bir araç olarak görülmektedir (Aydemir, 2010, s. 96).

#### **1.2.1.2. Eğitim**

Çalışanların eğitim programlarına başlayıp, devam etmek konusunda özendirilmesi; böylece, elde edecekleri bireysel ve kariyer hedeflerine yönelik yararların anlatılması, öğrenme istek ve motivasyonlarını artırabilir. İş verimli bir şekilde yapmayı öğrenme, işletmede iletişimi arttırmak veya başka departmanlara geçmek vb. fırsatlar olması bu yararları eklenebilir. Yöneticilerin yararlar hakkında söyleyeceklerinin gerçekçi olması, çalışanların durumu daha da ciddiye almasını sağlamaktadır. Çalışanlara uygulanan eğitim

programlarının beklentileri karşılması çalışanların öğrenme isteğini arttırabilir. İşgörene, verilecek eğitimin gelecekte kendisine dönük faydalarının anlatılması ve çalışanın bunun farkına varması, öğrenme motivasyonunu arttırmaktadır (Çetin, 2009, s. 7).

### **1.2.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı**

İşletmelerde çalışanların görevlerini yapıp yapmadığından her zaman yöneticiler sorumlu olmaktadır. Yöneticilerin işlerin yapılması ile ilgili kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını astlarına devretmeleri, onların kendi üstelerine karşı sorumluluklarının ortadan kalkmasını sağlamaz. Yöneticiler, yetki ve sorumluluklarını tümüyle altlarına devredemez. Astlarına bazı yetkileri devretseler de yöneticilerin üstlerine karşı yetki ve sorumlulukları devam eder. Yöneticiler, üstlerine hesap vermek durumunda bulunmaktadır. Kısıtlı da olsa yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir kısmını devretmesi çalışanların işlerini daha çok sahiplenmesine ve daha çok motive olmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin işyerindeki bütün konularda tek başına karar alması işgörenleri takip etme ve diğer başka görevlerini yerine getirmeyi zorlaştırır. Böyle bir durumda, yetkilerin bir kısmı alt kademedeki yardımcılara, gerekirse onlar da yetkilerini daha alt kademe çalışanlara devredebilirler (Tikici ve ark., 1998, s. 221).

### **1.2.1.4. Birlikte Karar Alma**

İşletme içinde, özellikle çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili veya ilgili olduğu birimlerde karar alırken, işgörenlerin düşünce ve fikirlerinin alınarak kararlara katılımlarının sağlanması, bu kararların daha çabuk ve kolay benimsemelerini sağlar. Çalışanlar, alanlarıyla ilgili alınan kararların kendileri açısından ne gibi sonuçlar doğuracağını ve bu kararların neden alındığını bilmedikleri zaman, alınan kararlara karşı bir direnç geliştirebilirler. İşletmeler, oluşabilecek bu olumsuzluğun üstesinden gelebilmek için çalışanların işletme ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamalıdır. Çalışanlar, önemsenmek ister. İşletmelerin çalışanlarını önemseyerek işletme ile ilgili özellikle, her çalışanın kendi alanıyla ilgili kararlarda düşüncelerini alması ve alınacak kararlara katılımlarını sağlaması aidiyet duygusunu geliştirerek motivasyonu arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, her zaman daha fazla verimli olmaktadır. İşletme açısından başka bir avantaj da o bölümde çalışan personelin bölüm ile ilgili sorunları daha

iyi bilmesi nedeniyle, farklı çözümler önerebilecek olmasıdır. Çalışanın farklı bir pencereden bakarak farklı bir çözüm önerisi sunması, işletme yöneticilerine daha önce düşünmedikleri bir çözüm yöntemi sunabilir. Çalışanın fikrinin alınması ile işletme yöneticilerinin fikirlerinin birleştirilerek birlikte karar alınması, işletmeye her yönden fayda sağlar (Kaynak, 1995, s. 144).

#### **1.2.1.5. Terfi Olanakları**

İşletmelerde işgörenleri çok çalışmaya iten önemli etkenlerden biri tutkudur. Bu tutkuyu tatmin eden en etkili araçlardan birinin ise üst dereceye yükselme olduğu bilinmektedir. Çalışmaya yeni başlayan bir personel, yükselme olanağının bulunmadığını ve aldığı ücretin artmayacağı duygusuna kapıldığında, göstereceği her türlü çabanın gereksiz ve yararsız olduğuna inanarak, olumsuz düşünceler geliştirmekte ve olumsuz davranışlar sergilemektedir. İşletmelerdeki terfilerde iyi niyeti kötüye kullanma durumuna çok sık rastlanmaktadır. İşletmelerde terfi kararları verilirken çoğu kez, kolayca etki altına girebilecek ve sorun çıkarmayacak çalışanların tercih edildiği görülür. İşverenler bu yüzden, kendilerine karşı direnmeyen uysal çalışanları tercih etmektedirler. Bazı durumlarda çalışanların yeteneklerinin haricinde uysallık da aramak gerekmektedir. İşletmelerde işverenler arasından terfi yapılırken hiçbir art düşünceye sahip olmadan çalışanlar arasından göreve uygun olanın tercih edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde, terfi olanakları konusunda adil olunmazsa ve çalışanlara yeteneklerine göre terfi olanağı verilmezse; çalışanlar gelecekte de terfi konusunda umutlu olmaz ve bir süreden sonra kendilerini bu işletmeye ait hissetmez ve çalışmak istemez. Çalışanların motivasyonu ile birlikte performansları da düşmektedir (Eren, 2012, s. 241).

İşletme organizasyon yapısında alt kademelerde çalışan bir personelin, üst kademedeki çalışan personelin onayı olmadan terfi etmesi pek mümkün görünmemektedir. Üst kademedeki yöneticinin onay vermesi ise alt kademedeki çalışanın üst kademedeki yöneticinin etkinliklerine yaptığı katkı kadar, üst düzey yöneticinin değerlerine, standartlarına, ön yargılarına ve beklentilerine bağlı olduğu söylenebilir. Üst kademe yöneticilerin yönetim şekli ve beklentileri, alt kademedeki çalışan personelin davranış ve etkinliklerini belirleyen önemli unsurlar arasında görülmektedir. İşletmelerde terfi almak

isteyen personelin üstünün isteğine göre hareket etmesi ve onun onayını alması gerektiği bilinmektedir. (Koçel, 2013, s. 504).

#### **1.2.1.6. Yönetimde Esneklik**

Yönetimde esneklik işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeler belirli bir amaca ulaşabilmek için insani ve maddi unsurların organizasyon yapısının düzenlenme şeklini göstermektedir. Değişime yönelik düzenlemeler belirli bir ortamda ve koşullarda yapılmaktadır. Ortamdaki koşullar zamanla değiştikçe yeni düzenlemelere ihtiyaç doğmaktadır. Çevre koşullarının değişmesi işletmenin farklı amaçlar benimsemesini, mevcut amaçlarını gözden geçirmesini, mevcut iş yapma yöntemlerinin iyileştirilmesini, işi geliştirme çabalarının artırmasını veya çevre unsurları ile ilişki kurabilecek yeni alt birimler oluşturmasını gerektirmektedir. Değişim karşısında işletme kendini yenileyebiliyorsa yönetimde esneklik bulunduğu ve değişebilirlik ilkesinin uygulandığı söylenebilir. Değişebilirlik ilkesinin uygulanmasını sağlayan yönetim, çevre koşullarında meydana gelen değişiklikleri izlemek ve bu değişiklikleri tüm işletme bölümlerine yansıtmak için çalışmalar yapmalıdır. Yönetimin esnek olması değişen çevre koşullarına göre, gerek işletmenin amaç ve hedeflerinde gerekse işletmenin organizasyon yapısında değişiklik yapmasını işletmenin devamlılığının sağlanması bakımından önemlidir. Çevre koşullarında oluşan değişikliklere göre kendini yenileyemeyen işletmeler, bir süre sonra rekabet edemez duruma gelmekte ve varlığını sürdürme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. İşletmelerin bu değişikliklere ayak uydurması için yönetimin esnek olması ve değişen çevre koşullarını araştırarak bu değişikliklere göre işletmelerinde gerekli değişiklikleri yapmaları gerekmektedir. Yönetimin esnek olması ve işletmeyi değişen çevre koşullarına göre uyarlaması ve çalışanların da kendilerini sürekli değişen koşullara göre geliştirmesi gerekmektedir. Kendini geliştirmek zorunda kalan çalışan, işine daha çok motive olmaktadır (Us, 2007, s. 24).

#### **1.2.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi**

İşveren ya da işveren temsilcisi ile çalışan veya çalışan temsilcisi arasında çalışma koşullarının belirlenip karşılıklı bir anlaşmaya varılabilmesi için tarafların bir araya gelerek

yaptıkları görüşmeler, açık pazarlık yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Sendikaların varoluşunun temel nedenlerinden biri açık pazarlıktır; işveren ile çalışan arasındaki sistematik pazarlıkları yürütür. Açık pazarlıkta çalışanların çalışma koşullarının yanında, alacağı ücret de ele alınmakta, tarafların karşılıklı olarak uzlaşmaya varması durumunda, toplu sözleşme imzalanmaktadır. Açık pazarlık yöntemi sonunda yapılan toplu sözleşme belirli bir süreyi kapsamaktadır. Süre sona erdiğinde taraflar tekrar bir araya gelebilirler (Mucuk, 2014, s. 331).

#### **1.2.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi**

Çalışanlar her zaman daha iyi koşulların bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir. Çalışma ortamının rahat olması, kullanılan araç ve gerecin eksiksiz olması, iş ortamının sessiz olması, çevrenin temiz olması gibi faktörler, çalışanlar açısından motivasyonu arttıran etkenlerden bazılarıdır. Örneğin, çalışanın her seferinde kullandığı araç ve gereçlerin eksik olması, belirli bir süreden sonra çalışanın bu durumdan bıkmasına ve motivasyonunu kaybetmesine neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanın işine motive olması için çalışma koşullarının iyi olması gerekmektedir (Hayta, 2007, s. 22).

#### **1.2.1.9. Esnek Çalışma Şartları**

İşletmelerde esnek çalışma, toplam çalışma süresinin haftanın diğer günlerine farklı bir biçimde dağıtılması ya da iki ile dört haftalık bir zamana yayılmasıdır. Esnek çalışma, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı çalışma olarak bilinmektedir. Esnek çalışma sistemi, bilgi ve iletişim alanlarındaki büyük gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma koşullarına göre çalışan altında çalışan insanlar, sosyal yaşamları için daha fazla zaman ayırabilir. Ne var ki, esnek istihdam ve esnek çalışma sisteminin, çalışan açısından olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Çalışanların iş yerinde meydana gelebilecek hata ve kazalardan korunmasının zayıflattığı ve iş güvenliğinin azaldığı istikrarsız bir çalışma ortamının oluşmasına neden olur. Esnek çalışma sisteminin çalışana özellikle zaman kazandırma açısından önemli bir katkı yaptığı ve işine daha çok motive olmasını sağladığı söylenebilir (Tozlu, 2011, s. 101).

Esnek çalışma saatleri doğru uygulandığı takdirde iyi bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Bu sistem, çalışana iş yerinde çalışma saatleri konusunda özgürlük vermektedir. Ancak sistem doğru uygulanmazsa düzenin bozulduğu ve kontrolün elden çıktığı bir durumla karşılaşılır. Rekabet koşullarının ve teknolojik gelişmelerin bu kadar yoğun olduğu bir iş ortamında, esnek çalışma saatlerinin uygulanması işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Gerek zamandan kazanma gerekse işyeri masraflarını azaltma gibi avantajlar bunlardan birkaçıdır. Çalışanlar özellikle trafiğin yoğun olduğu bölgelerde çalışma saatlerini buna göre düzenleyerek zamandan tasarruf edilebilir. Bu noktada esnek çalışma saatlerinin uygulanması motivasyonu ve verimliliği arttıran önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kontrolünün iyi olmadığı işletmelerde ise bu sistemin uygulanması büyük sorunlar doğurabilmektedir (Tozlu, 2011, s. 101).

#### **1.2.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı**

Pozitif yöneticilik deneyimlere dayalı becerinin bilinen kurallarının tersine, yönetim bilimi esaslarına dayanmaktadır. Pozitif düşünerek çalışan; daha çok sorumluluk alan, işine daha çok motive olan ve daha çok verimli olan kişi olarak ifade edilmektedir. Pozitif yönetim yaklaşımı, kendilerini kontrol etme becerilerini öğrenme ve personelde sorumluluk geliştirme, kişisel sorumluluk alma gibi konularda yardımcı olmaktır. İşletme yöneticilerinin çalışanlarına dostça bir davranış tarzıyla yaklaşmaları, çalışanlarına sürekli gelişme imkânı vererek, çalışanın daha çok motive olmasını sağlamaktadır. Pozitif yönetim yaklaşımı ile çalışanlar, kendilerini daha huzurlu bir ortamda hisseder ve çalıştıkları işletmelerde kendilerini sürekli geliştirmek ve işletmeye fayda olmak isterler. Kendilerini sürekli geliştirmek isteyen çalışanlar da işlerine daha çok motive olarak, daha yüksek performans sergilemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 6).

#### **1.2.2. Psikososyal Motivasyon Araçları**

##### **1.2.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı**

Çalışanlar genellikle bireysel gelişme gücünü arttırmak ve benliğini doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem vermektedirler. İşgören bağımsız bir şekilde işyerinde çalıştığı zaman kendini o işletmeye daha çok ait hissetmekte ve iş yeri ortamında kendini

değerli bir çalışan olarak görmektedir. Bağımsız çalışma çalışanlara sınırsız bir serbestlik verilmesi anlamına gelmemektedir. İşletmede böyle bir uygulama varsa bu işletmede bütünsel bir yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün değildir. Bağımsız çalışma isteği kişinin yetişkin birey olmasından itibaren arzuladığı bir duygu olarak ön plana çıkmaktadır. Uzun süredir ayakta durmaya çalışan küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek kolaydır. Ancak, bugünün karmaşık üretim teknolojileriyle çalışan birçok firmada bu duyguyu tatmin etmek pek kolay görünmemektedir (Tozlu, 2011, s. 102).

### **1.2.2.2. Öneri Sistemi**

İşletmelerde işgörenlere öneri sisteminin işleyişiyle ilgili yeterli bilgi aktarmak, sistemin iyi anlaşılması ve başarılı bir şekilde uygulanması bakımından önemlidir. Bilgi aktarım süreci, çalışanlarla toplantı yaparak ve öneri el kitapları oluşturulup dağıtılarak vb. şekilde yapılabilir. Takım çalışmasıyla oluşturulan önerilere verilen ödüllerin bireysel olarak sunulan önerilerden daha fazla olması, öneri sisteminde takım çalışmasının ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Öneri sistemi bir taraftan ücretlendirilmeyi desteklerken, diğer taraftan ödül verirken seçici davranıp, ödülün çalışanların açısından çekici ve özendirici olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlar açısından ödülün çekici ve özendirici olması, öneri geliştirme konusundaki istekliliği daha çok artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 201, s. 278).

### **1.2.2.3. Özel Yaşama Saygı**

Yöneticiler, alt kademedeki çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alarak, karakterine saygı duymalıdır. Üstler işletmenin geleceğiyle ve mevcut sorunlarının çözümüyle ilgili kararlar alırken, planlar yaparken astlarına söz hakkı tanınması, iş yerine duyulan güvenin artmasına neden olmaktadır. Astların özel yaşamda ulaşmak istedikleri amaçlar ile işletmenin amaçları birbiriyle uyumlu hale getirilmeye çalışılmalıdır. Astların özel yaşamlarında gelecekle ilgili planlarının işletmenin amaç ve hedeflerine yakınlaştırılması, astların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Özel hayat kavramı gizlilikten çok daha geniş anlamlar içermektedir. Özel yaşam, her bireyin kendi kişiliğini özgürce geliştirebileceği, isteklerini yerine karşılayabileceği; başkalarıyla ve dış



dünya ile ilişkili olan bir alanı kapsamaktadır. İşletmelerde çalışanların özel yaşamına saygı duyulması, kişinin işletmeye karşı olan saygısını arttırmaktadır. İşletmenin kişinin özel yaşamına müdahale etmesi ise kişinin işletmeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır. Özel yaşama müdahale, kişinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2015, s. 44).

#### **1.2.2.4. Çevreye Uyum**

Araştırmalara göre; güneş ışığı almayan, sürekli kapalı ortamlarda uzun süre çalışan kişilerin, fiziksel ve psikolojik olarak etkilendikleri görülmektedir. İşletmelerin bu nedenle, çalışanların fiziksel çevre koşullarından olumsuz etkilenmelerini önlemek amacıyla gerekli tedbirleri alması ve uygun çalışma ortamları oluşturması gerekmektedir. Çalışanlar, uygun fiziksel koşulların olmadığı işletmelerde uzun süre çalıştığında, belli bir süreden sonra verimliliklerinde düşüş görülmektedir. İşletmelerin, buldukları çevreyi yeniden şekillendirme fırsatına ve gücüne sahip olduğu bilinmektedir. İşletme sahipleri veya yöneticiler; doğru kararlar alarak, çevresel fırsatları değerlendirerek istedikleri değişiklikleri yapma, bu değişiklikleri uygulama hakkına ve yetkisine sahiptirler. İşletmeler, çevreyle ne kadar hızlı uyum sağlarsa o kadar uzun ömürlü, gelişime ve büyümeye açık bir kurum olmaktadır. Değişen çevre ile birlikte kendini değiştiren ve geliştiren işletmelerde çalışan personel de bu değişime ayak uydurarak kendini sürekli geliştirme fırsatı bulmaktadır (Efil, 1999, s. 41).

#### **1.2.2.5. Değer ve Statü**

Genellikle bireyler hem yaşadıkları çevrede hem de çalıştıkları işletmede yüksek ve saygın bir statüye sahip olmayı her zaman arzu etmektedirler. Toplum içerisinde beğenilmekten ve takdir edilmekten hoşlanan bireyler, çalışma ortamında istedikleri statü ve değere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Kariyer hedefi olan çalışanlar, iş ortamında yükselmeyi hedeflediklerinden dolayı işlerine iyi bir şekilde motive olup performanslarının en iyi şekilde sergileyip yöneticilerinin ve işletme sahiplerinin beğenisini kazanmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar çalıştıkları yerde üstlerine veya yöneticilerine kendilerini ispatlamaya, onların gözüne girerek iyi bir statü kazanmaya çalışırlar. Bu durumda işletme yöneticilerinin de çalışanın motivasyonunun artması için

yapması gerekenler şeyler bulunmaktadır. Yönetici çalışanın çabalarının farkına varıp, çalışanına gereken değeri vermeli ve hak ettiği statüye yükseltmelidir. Çünkü yaptıklarının fark edilmediğini gören çalışan nasıl olsa fark edilmediğini düşünüp kendisini geliştirmekten vazgeçebilir. Bu durumda çalışanın motivasyonu azalmakta ve çalışma performansı da zamanla düşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2015, s. 129).

#### **1.2.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutulma**

İşgörenler elde ettikleri başarıların işletme tarafından fark edilmediği zaman yakınabilirler. İşgörenler yaptıkları çalışmalardan sonra işletme tarafından kendilerine geri dönüş yapılmasını isterler. İşgörenler işyerinde ilerleme gösterip göstermediklerini, görevlerini gerektiği yapılması gerektiği gibi yapıp yapmadıklarını, yaptıkları çalışmalarda nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu öğrenmek istemektedirler. Bazı işletmeler, düzenlediği “başarıyı ödüllendirme” ve “takdir etme” programlarının sonucunda bu tür faaliyetlerin işgörelere verilecek bir ücretten daha çok motive edici bir etkisi olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar işlerinde gösterdikleri performansların ne düzeyde olduklarını bilmek ve performansları kötüyse düzeltmeye çalışmak ister. Çalışanlar yaptıkları işlere karşı takdir edildikleri zaman işlerine daha çok motive olmaktadırlar. Çalışanlar işletme içerisinde bir işi bir başarı elde ettiğinde ya da bir işi iyi bir şekilde sonuçlandığında bunun işletme tarafından fark edilmesini ve sonunda da takdir veya teşekkür edilmeyi beklemektedir. İşletmelerde de çalışanların işlerini iyi yapması sonucunda çalışana yapılan küçük bir teşekkür, takdir ya da ödüllendirme çalışanın işine olan motivasyonunu artırarak performansının yükselmesine neden olmaktadır. Çalışan elde ettiği başarılarından, işyerinde yaptığı işlerden geri bildirimleri almazsa bir süre sonra motivasyonunda ve çalışma performansında düşüş görülmektedir (Cam, 2004, s. 5).

#### **1.2.2.7. Sosyal Uğraşlar**

İşletmeler; müşteriler, sendikalar, toplumu oluşturan halk, ortaklar gibi çıkar ve baskı gruplarının istekleriyle üzerlerine düşen sosyal sorumlulukları yerine getirmekle karşı karşıya kalabilirler. Sosyal sorumlulukların bazen hukuki yolla bazen de isteyerek yerine getirilmesi, gerekli ihtiyaçlar olarak görülmektedir. İşletmelerin, çalışanlarına ve faaliyette buldukları topluma karşı önemli sorumluluklarının olduğu bilinmektedir.

Sosyal sorumluluklarla ilgili harcamada bulunan işletmeler, bazı dezavantajlara sahip olmaktadır. Dezavantajları bulunsa dahi, ekonomik ve sosyal yaşamın önemli bir parçası olan işletmelerin bu sosyal sorumlulukları yerine getirerek çalışanlara sosyal uğraşlarla ilgilenme imkânı sunmaları gerekmektedir. Sosyal imkanlar, çalışanlara gönüllü olarak sunulmazsa bunun yasal düzenlemelere gidilerek işletmelerin çalışanlara sosyal imkanlar sunulmasının sağlanması gerekmektedir. Sosyal uğraşlar, iş haricinde personelin bir uğraşının olup stres atmasını sağlayan faaliyetler olmaktadır. Sosyal uğraşların olduğu işletmelerde personelin, stres atması ve kendini rahatlatması sağlanmaktadır (Özdemir, 2016, s. 86).

### **1.2.3. Ekonomik Motivasyon Araçları**

#### **1.2.3.1. Ücret Artışı**

Standart ekonomi teorisi tahminine göre çalışan ücretlerinde yapılacak küçük bir artış karlılığı düşürmemekte; çünkü düşük ücret veren firmalar genellikle bu tür maliyet artışlarını absorbe etmek için çok rekabetçi ve çok küçük yapıda bulunmaktadır. Ücret, yan ödemeler ve ikramiyeler, eğer çalışanın hayatında çok fazla öne çıkmışsa belirli bir süre sonra o çalışanın yaratıcılığı baskı altında kalmakta ve performansında düşüş görülmektedir. Edward Deci'ye göre işletmeler, parayı çalışanların motivasyonu için kullanırlarsa asıl o zaman çalışanların motivasyonunun düşeceğini savunmaktadır. En iyi strateji olarak çalışanlara düzgün bir ücret verilip para konusunun gündemden düşürülmesi görülmektedir. İşletmelerin bazıları bu konuyu, çalışanlarına ücret konusunu unutturacak düzeyde ödeme yaparak çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlayarak çözmektedirler. Çalışanlara, motivasyonu arttırmak için belirli bir iş karşılığında sürekli ek ücret, ikramiye ve yan ödeme yapan işletmelerde belirli bir süreden sonra herhangi bir ödeme yapılmadığı takdirde çalışanların gün içindeki motivasyonlarında düşüş görülebilir. Çok sık yapılan bu tür ödemeler, çalışanları bir süreden sonra tatmin etmeyecek düzeye gelmektedir. Uygulamaların çok sık yapılmaması ve rutin bir hale getirilmemesi gerekmektedir. Çalışanların örgüte bağlılık ve örgüte karşı duydukları güven bakımından önem arz eden ücretin, objektif kriterlere göre belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların; aldıkları ücretin neyin karşılığında olduğunu, yaptıkları işlerde gösterdiklerin performansın ücretlere nasıl yansıdığını veya işletmenin ücret belirleme politikasını bilmeleri

gerekmektedir. İşletmeler, ücret politikasını belirlerken farklı çıkar gruplarının beklentilerini aynı noktada bir araya getirecek şekilde yapmaları gerekmektedir. Temel amaç, işletme maliyetlerinin arttırılmadan aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artmasına neden olabilecek bir ücret politikasının yakalanabilmesi olmaktadır (Babacan ve ark., 2012, s. 492).

Ücret politikasının adaletli ve doğru bir şekilde belirlenmesi, hangi performansa göre hangi ücretin verileceğinin belirlenmiş olması ve çalışanların bunun farkında olması, çalışanların daha çok motive olmasına neden olmaktadır. Genel anlamda ücret, çalışanların motive olmasını sağlayan ve bununla birlikte performansının artmasına neden olan itici bir güç olarak görülmektedir. İtici gücün adaletli olmadığı ücretin adaletsizce ve dengesizce verildiği durumlarda, bir süreden sonra ücret bir motivasyon aracı olmaktan çıkmaktadır (Babacan ve ark., 2012, s. 492).

### **1.2.3.2. Kâra Katılma**

Kârın işletmede bırakılması yani çok az miktarda dağıtılması, kâra katılma konusunda tutarsız davranılması ve işletmenin pay senetlerinin değerlerini olumsuz etkilemesi, hisse senetlerinin piyasa fiyatının azalmasına neden olmaktadır. İşletmenin piyasa değeri de bununla birlikte düşmektedir. İşletmeler, gelecekleri ile ilgili yatırım planlarını dikkate alarak belli ölçülerde istikrarlı bir şekilde kâr dağıtmayı sürdürmelidir. Kâra katılma konusunda tutucu davranan işletmeler, gelecek yatırımları ile ilgili problemler yaşamaktadırlar. Tutuculuk, uzun bir süre devam ettiği takdirde işletmenin gelecekte varlığını sürdürmesi açısından da sorun yaşanmaktadır (Demir, 2001, s. 56).

### **1.2.3.3. Primli Ücret**

İşletmeler, primli ücret sistemini çok farklı biçimlerde uygulamaktadır. Üretim miktarına göre primli ücret ödenebilir veya yapılan ücret ödemesine zaman esas alınarak çalışanın verimlilik durumuna göre primli ücret eklenebilir. Primli ücret uygulamasında asıl hedeflenen, çalışandan istenen veya beklenen performans boyutunun ödüllendirme yoluyla özendirilmesi olmaktadır. İşletmeye sağladığı yararlar göz önüne alındığında, primli ücret sistemini uygulayan işletme sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

Sistemde, yapılan iş ile ödenen ücret arasında bağlantı kurulmaktadır. Primli sistem iyi uygulandığı takdirde, işini iyi yapan personelin ödüllendirilmesine olanak vererek, morallerinin yükselmesine ve buna bağlı olarak performanslarının artmasına neden olmaktadır. Yakından takip gereksinimi de bu sistemde ortadan kalkmaktadır. Primli ücret sistemin ortaya çıkardığı sakıncalar ise; uygulamanın karmaşık ve zor olması, belirli koşullarda elverişli olabilmesi ve verime dayalı olması nedeniyle aşırı çalışmanın çalışanların sağlığını tehlikeye atması olarak sayılabilir. Genel anlamda şartları uygun olan işletmelerde primli çalışma sisteminin uygulanması, çalışanların işine daha çok motive olarak, verimli çalışmasına yol açmaktadır (Mucuk, 2004, s. 328).

#### **1.2.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması**

İşletmelerde ekonomik değer taşıyan ödüller, çalışanları işe özendirmek ve işletme ile aralarında sıkı bir bağ kurmak amacıyla verilebilir. Çalışanın çalıştığı birimde işletme açısından önemli sayılabilecek bir yenilik getirmesi ya da buluş yapması durumunda ekonomik ödül verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Yöntemi izleyen işletmeler, çalışanlarını daha verimli kılmayı amaçlamaktadırlar. İşletme bu durumda kazanç sağlarken aynı zamanda çalışanda karlı çıkmış olmaktadır. Her iki tarafın da kazancına olan ekonomik ödül sisteminin doğru uygulanması, iyi bir motivasyon aracı olmasını ve çalışandan daha çok verim alınmasını sağlayabilir (Yumuşak, 2008, s. 243).

#### **1.2.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

Sosyal güvenlik, kişilerin yaşlılıkta sefalet çekmemeleri ya da düzenli kazançların kesilmesi durumunda yaşam standartlarındaki oluşacak keskin bir düşüşten korumak için fayda sağlamaktadır. Gelir veya istihdam koşullarına bağlı olan yardımların sağlanmasında, genç ve yaşlı nüfusun davranışlarının değişmesinden kaynaklanan ve ölümden sonra ortaya çıkan maddi ihtiyacın karşılanması için vergilerin toplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal güvenlik, insanların hem çalışırken hem de çalışma yaşamı sona erip belirli bir yaşa geldikten sonra; gerek sağlıkla gerekse maddi durumlar ilgili ihtiyaçlarının karşılanması açısından önem arz etmektedir. Sosyal güvencesi olmayan çalışan, hem oluşabilecek iş kazalarına ve sağlık problemlerine karşı tedirgin olmakta hem de geleceğe güvenle bakmamaktadır. Çalışanın işine daha çok motive olup rahat çalışması

ve verimli olması için sosyal güvencesinin yapılması önemli bir husus olarak görülmektedir (Demir, 2001, s. 57).

#### **1.2.2.6. Ceza ve Ödül Sistemi**

İşletmelerde çalışanların gelişimi açısından ödüllerin konulması, tehdit edilmesinden ve gözdağı verilmesinden daha etkili olmaktadır. İşletmelerde ödül sisteminin uygulanması, çalışanın sergilemesini istediğimiz davranışları sürekli ortaya çıkmasını sağlarken; uygulamanın, istemediğimiz davranışların da ortadan kalkmasında etkili bir yöntem olduğu görülmektedir. Ceza yöntemi, çalışanın işletmenin amaçlarına ve koyduğu kurallara uyulmaması durumunda uygulanmaktadır. Yönetici veya işveren, sadece kendi otoritesini sağlamlaştırmak için ceza yöntemini uygulayabilir. Ödül sisteminin, açık ve astların beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Ödül sistemi, tüm çalışanlarda yararlı olma isteğini ortaya çıkararak çalışanların girişken, dinamik olmasını ve işletme verimliliğini arttırarak toplam kalite yönetiminin doğru çalışmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2015, s. 275).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YALIN YÖNETİM ANLAYIŞI

#### 2.1. Yalın Yönetim

İşletmelere değer katan ana faktörün çalışanlar olduğu bilinmektedir. İş kapsamında yapılacak tüm iyileştirmeler hakkında en iyi ve en yeni fikirler çalışanlardan gelmektedir. Çalışanlara saygı duymak ve değer vermek onların motivasyonu için bir gerekliliktir. İşletmelerin gelişimi için ve departmanlarında yapılacak değişiklikler hakkında karar aşamasında görev yapan birimlerde çalışanların görüşlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların etkinliğin odak noktası olması sadeleştirme sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması açısından oldukça önemlidir (Braiden ve Morrison, 1996, s. 99).

Yalın yönetim ve yalın yönetimin önemi, temel kavramları, amaçları, ilkeleri, gösterdiği gelişim, ortaya çıkış nedenleri ve teknikleri konularına aşağıdaki başlıklar altında yer verilecektir.

##### 2.1.1. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın yönetim, teknik ve uygulamalarında işletmedeki tüm çalışanların kendinden emin ve organize hareket etmesini gerektirir. Yalın yönetimin temelinde, işgücü kaynaklarını ve zamanı verimli bir şekilde kullanılarak israfın ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi bulunur. Yalın anlayışın işletmelerde uygulanmasını sağlayacak birçok yöntem ve teknik bulunmaktadır (Şeker, 2016, s. 450).

Yalın kavramı ile ilgili tüm iş ve süreçlerde gereksiz tüm adımlar ortadan kaldırılır. Yalın yönetim yaklaşımı üst kademe ve çalışanlar tarafından benimsenip uygulanması gereken bir düşünce sistemidir. Yalın yönetimi uygulama sürecinde başarıya ulaştırmak isteyen işletmeler, doğru yöntemi uygulamalı ve çalışanlarına bu yönetim şeklini doğru ve iyi bir şekilde anlatmalıdır. İlk uygulamadan son uygulamaya kadar süreçteki her adım israfı önlemeye yönelik olmalıdır. Yalın yönetim kavramı işletmenin maliyetlerini bu şekilde düşürmeyi ve kâr oranını artırmayı hedefleyen yönetim ve düşünce tarzı ile bu doğrultuda uygulanan tüm teknik ve sistemlere verilen isimdir. Yalın yönetimin

uygulanabilirliği, işletme çalışanlarının iş birliğine bağlıdır (Bruun ve Mefford, 2004, s. 247).

Örgütler, dönüşüm dönemlerinde yalın yönetim anlayışından yararlanmaktadır. Hammaddenin girişinden, ürünün müşteriye teslimine veya işletme kapsamında bir hizmetin başlangıcından sonuna kadar olan süreçlerde gerçekleştirilen iyileştirme, işletmenin kurumsal değerinin ve pazar payının artmasını sağlar. Başarıyı hedefleyen işletmeler, ana stratejilerini belirlerken yalınlığı seçerler ve yalını tüm operasyonların merkezi olarak görürler (Byrne, 2015, s. 14).

İşletme yönetimi, üretim ile tüketim aşamalarının tamamında gerçekleşen tüm işlemleri içeren bir stratejik yaklaşım olarak açıklanabilir. Yapılacak değişikliklerde görevlerin işlemleri takip eden bir yönetici tarafından yerine getirilmesi değişikliklerin başarılı olması için önemlidir (Arbos, 2002, s. 169). Yalın yönetim uygulamaları, değişime ve yeniliklere açık, değişikliklerin üst yönetim tarafından desteklendiği, en uygun kaynakların tahsis edildiği, çalışanların yönetim konusunda bilgili ve nitelikli olduğu işletmelerde uygulanmaktadır (Özkan ve Orhaner, s. 10).

Tarz olarak yalın yönetim aslında, organizasyon yapılarının daha net yanıt verebilmesi için şirketlerin operasyonel aşamalarında katma değer yaratmayan uygulamaları azaltmayı hedefleyen, sürekli iyileştirme felsefesine dayalı bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (ilhoroz ve Arslan, 2018, s. 156).

Gereksiz stok birikiminin önlenmesi ve israfa neden olan maliyetlerin düşürülmesi gibi dikkat çekici avantajlara sahip yalın yönetim yaklaşımının, sağlık hizmetleri sektörü kapsamında uygulanması değerini artırmaktadır. Sağlık hizmetlerinde giderek artan maliyetlerin kontrol altında tutulması, verilen hizmetin kalitesinin artırılması gibi konuların öneminin artmasının sebepleri yalın yönetim yaklaşımının sağlık hizmetleri kapsamında uygulanabilmesi, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde sektörün karar vericilerine faydalı bir yol gösterici olacağı düşüncesi desteklenmektedir (Cooper, 1996, s. 28).

Yalın yönetim, işletmenin hem üretiminde hem de yönetiminde; tek bir birimde değil, tüm birimlerde bütüncül bir yaklaşımla sadeleşmeyi ifade eder. İş süreçlerinde etkin bir yönetim felsefesi çerçevesinde rekabetçi piyasalarda değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, işletmelerin değer odaklı yönetimi, diğer bir deyişle sürekli iyileştirme, yalın yönetimin temel amaçlarından biridir. Üretim sonrası teslimat sürelerinin



kısalması, ürünlerin takip ve kontrolünün iyi yapılması, stok miktarının azalması ve maliyetlerin hızla düşmesi, yalın yönetim uygulamalarının üretim süreçleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Can ve Güneşlik, 2013, s. 2).

Yalın yönetim kavramı işgörenlerin performansı üzerindeki olumlu etkisi açısından küresel yönetim araçlarından biri olarak kabul görmektedir. Yalın terimi, üretimden satış ve araştırma geliştirmeye kadar herhangi bir iş veya üretim aşamasına uygulanabilir. Düzgün yürütülen yalın yönetim uygulamaları, şirketlere rekabet avantajını yakalama fırsatı sunar (Sabuncuoğlu, 2012, s. 20).

Sektörde rekabet avantajı sağlayan firmalar varlıklarını uzun süre devam ettirme imkanına sahip olabilmektedir. İşletmelerde maliyetlerin düşürülmesi ve girdi miktarının artırılması verimlilik artışına neden olmaktadır. Bu sayede verimlilik artışı sağlayan işletme, hizmet ve mal çıktılarında da artış sağlar. İşletme yönetiminin temel amacının verimliliği artırmak ve mümkün olan en az insanla en yüksek verimliliğe ulaşmak olduğu söylenebilir. Üretken ve nitelikli insan kaynağına sahip işletmelerin kazançlı olması kaçınılmazdır. Yalın yönetim faaliyetlerinin düzgün yürütülmesi, işgören potansiyelinin maksimum kullanımı ile birlikte üst düzey çalışma temposunun istikrarını sağlar. Böylece işgücünden elde edilecek fayda yüksek bir düzeye çıkmaktadır (Jenner, 1998, s. 397).

### **2.1.2. Yalın Düşünce Kavramı**

Yalın düşünce sisteminde makinelerin yerleşim planı yapılırken ürünlerin işlemlerde akışa uyacak şekilde düzenlenmesi ve işlemler arasında bekleme olmaması sağlanmaktadır. Çalışanlar birden fazla işten sorumlu tutularak monotonluğun önüne geçilmekte ve aynı zamanda çalışandan tasarruf edilmektedir. Bu safhada, tüm işlemlerin eksiksiz ve hatasız yapılması gerekmektedir. Yalın düşünce sisteminde makinelerin kullanılabilir zamanı toplam üretken bakım teknikleriyle yüzde yüzlere yaklaşabilmektedir. İşletmelerde çalışma ortamının düzenli ve temiz tutulması bir taraftan hataların olmasını engellerken diğer taraftan israfın oluşmasının önüne geçmektedir. Bazı işletmeler ortaya çıkan hataların bulunmasında çalışanları kullanmak yerine “*poka-yoke*” denen hata yakalayıcılardan faydalanmaktadır. Yalın düşünce sistemini kullanmak isteyen işletmeler gerek üretim ortamında kullanılacak makine ve ekipmanların yerleşim planını gerekse diğer bölümlerdeki düzeni iyi oluşturmaları gerekmektedir (Marchwinski, 2009, s. 67).



Şekil-2 Yalın Düşünce (Şeker, 2016)

Yalın düşünce basit fikirlerin herhangi bir ülkedeki herhangi bir sektördeki herhangi bir şirkete yeni bir hayat verebileceğini açıkça göstermektedir. Ancak çoğu yöneticilerin işletmelerde sıçramayı nasıl sağlayacağı konusunda rehberliğe ihtiyacı bulunmaktadır. Yalın düşünce, israfın değere dönüştürülmesi çabalarına anında geribildirim vererek, işi daha tatmin edici hale getirmenin bir yolunu da sağlamaktadır. Son zamanlarda “süreçlerin yeniden yapılanması” çılgınlığıyla çarpıcı bir şekilde, verimlilik adı altında sadece işleri yok etmek yerine, yeni işler üretmenin bir yolunu sunmaktadır. Yalın düşünce sistemi ile işletmelerde her şeyin değere dönüşmesi sağlanarak işletmelerin israflardan kurtulmasına neden olmaktadır. Yalın düşünceyle birlikte işletmelerde israflardan kurtularak, çalışan verimliliğinin artması da sağlanmaktadır. İşletmelerde süreçlerin yeniden yapılanmasına katkı sağlayan yalın düşünce sistemi, aynı zamanda yeni işlerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, s. iii).

### 2.1.3. Yalın Üretim Kavramı ve Önemi

İşgörenlerin yalın yönetim anlayışını iyice anlayarak doğru biçimde uygulamalarının, yalın anlayışının daha etkili olabilmesi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. İşletme yönetiminin kararları hızlı alamaması, yapılacak olan yenilikler için hızlı ve esnek olunamaması işletmenin önüne çıkan ve değerlendirilmesinin gerekli olduğu fırsatların kaçırılmasına sebep olabilmektedir. Sorunların oluşmaması için karar aşamasında hızlı davranılmasını, iş görenlerin, hızlı karar alma sürecinde sorumluluk almasını, zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi

gerekir. Bu gibi durumlarda yalın düşünce sisteminin uygulanmasının işletmeye katkıları olabilmektedir. Yalın sistemiyle boşa harcanan zamanın ve enerjinin önüne geçmek mümkün olmaktadır (Katayama ve Bennett, 1996, s. 9).

Yalın yönetim, operasyonel performansın temel nedenini ele almak için tasarlanmış bir dizi ilke, araç, teknik ve uygulamadır. Performanslar ile müşterilerin ve hissedarların ihtiyaçları arasındaki farkı kapatmak için değer akışındaki kayıpları ortadan kaldıran sistematik bir yaklaşımdır. Amaç, çalışanın iş güvenliğini artırırken; maliyetleri, kaliteyi ve teslimatları optimize etmektir. Yalın üretimi gerçekleştirebilen işletmeler, önemli risk ve zorluklarla karşı karşıyadır. Verimlilikleri, stokları, teslimat süreleri, zamanında teslimat ve kaliteleri, bu işletmelerin birbirleriyle başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri açısından taşıdığı önem büyüktür (Tikici ve ark., 2006, s. 22).

Yalın yönetim kavramı verimlilik ve uyum sorunlarını, ilgili alanlarda birçok yeni yaklaşımın geliştirilmesiyle giderilmesine yol açmıştır (Arbos, 2002, s. 170). Yalın yönetim ilkesinin işletmelerde uygulanması ile işgörenlerin çalışma deneyimi artar. Mevcut kurumsal vizyonları iyileştirmek için sistematik yaklaşımlar geliştirilir ve müşterinin değerini düzenleyebilecek proje çıktılarında artışlar gözlemlenmektedir. Gelişmelerin sonuçları sayısal olarak yöneticiler ve çalışanlarla paylaşıldığında işletme içinde motivasyon artmaktadır. Literatürde kalite açısından hâkim olabilecek iki yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, süreç/imalat yönetimi disiplini, ikincisi ise pazarlama ve hizmet disiplini. Üretim ve pazarlama arasında geleneksel bir rekabet anlayışı vardır. Bu nedenle her iki alanda da kaliteyi maksimize etmek amaçlanır (Fynes ve Ennis, 1994, s. 323).

#### **2.1.4. Yalın Yönetimin Amaçları**

Yalın yönetim sistemi, küreselleşmenin hız kazandığı işletmelerin ayakta kalabilmeleri için hızlı ve esnek olmalarını sağlamada kilit rol oynamaktadır. Tedarik zincirleri kapsamında malzeme veya ürünlerin istenilen zamanda ve yerde minimum maliyetle bulundurulması ve taşınmasını amaçlayan yalın lojistik teriminin önemi giderek artmaktadır. İşletmeler, müşterilerin talep ettiği değeri artırmak, maliyetleri en aza indirmek, müşteri ihtiyaçlarına göre hizmet ve ürünler sunmak için faaliyetlerini yoğun bir baskı altında sürdürmektedir (Yangınlar ve Bal, 2019, s. 152).

Stresle baş edebilmek ve iş yükünü azaltarak ortaya çıkabilecek israfla mücadele edebilmek için yalın yönetim araçlarının kullanımı ile çalışan memnuniyeti artmaktadır (Bıkmaz, 2019, s. 423). İşletmeler rakiplerinden farklı olarak kalite anlayışı ile faaliyetlerini etkin ve hızlı bir şekilde sürdürerek müşteri memnuniyetini ana hedef olarak görmektedir. Kilit bir rol oynayan yalın yönetim, işletmenin vizyon ve misyonunun, organizasyonun tüm aşamalarına yayılması için gerekli olan yalın yönetim ilkeleri açısından önemlidir (Askin ve Goldberg, 2007, s. 208). Bu anlayış sayesinde bürokratik prosedürleri ortadan kaldırarak ve kırtasiye işlerini en aza indirerek tüm süreçler hızlandırılmaktadır. Hizmet ve malzemelerin etkin ve verimli bir şekilde planlanması, etkinleştirilmesi ve kontrolünü kapsayan tedarik zinciri adı verilen süreç amaçlanmaktadır. Yalın lojistik, tüketicilerin talep ettiği hizmet ve ürünleri maliyet ve zaman açısından minimum kaynaklarla üretme olanağı sağlayan, israfı ortadan kaldıran ve tüketici için değer yaratan bir yaklaşım türüdür (Rother ve Shook, 1999, s. 51).

Yalın düşünme müşterilere ve ürünlere yüksek katma değer sağlayabilecek, israfı minimum kaynak kullanarak önlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin karşılanabilmesi için hammaddenin tedarikinden ürünün tüketimine kadar olan süreç; ürünlerin kontrol edilmesi ve depolanması sürecidir (Yangınlar ve Bal, 2019, s. 157).

Tedarik zincirinin bir halkası olan üreticiler, toptancılar, perakendeciler, tedarikçiler ve distribütörler, mevcut rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı, müşterilerin ürün ve hizmetlerden memnun olmalarını sağlamayı, ancak teslimat sürelerini mümkün olan en kısa süreye indirmek ve ürünlere verilen zararı en aza indirmek için yoğun baskı altındadır. Lojistik şirketleri, yalın lojistik uygulamalarına odaklanarak bu baskıyı azaltmayı hedeflemektedir. Lojistik yönetimi ile değer akışını sağlayarak ve israfı önleyerek maliyetleri minimize etmek mümkündür (Ghrayeb vd., 2009, s. 379).

### **2.1.5. Yalın Yönetimin Göstermiş Olduğu Gelişim**

Yalın üretim yaklaşımında ekipman arızaları ve beklemler normal kabul edilmez ve her zaman kök neden araştırılarak çözüm aranır. Mükemmellik yolunda planla, uygula, kontrol et ve harekete geç döngüsü aktif olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma toplam

kalite yöntemlerinde de rastlanmaktadır. Yalın üretimin farkı, sorunların tekrarını hızlı bir şekilde önleme imkânı sunmasıdır. Sistem sürekli akış halinde olduğundan, arızalı ürün stokları birikmeden, bir sorun oluştuğunda anında görülebildiği için kolayca fark edilebilir. Sorunun nedenleri kolayca görülebilir ve daha da önemlisi, stok seviyesi düştüğünde, sorun kısa sürede çözülmezse tüm sistemi durduracak, bu nedenle bu sorun organizasyonun tüm şubelerinde acil müdahale sorumluluğu gerektirecektir (Bıkmaz, 2019, s. 424).

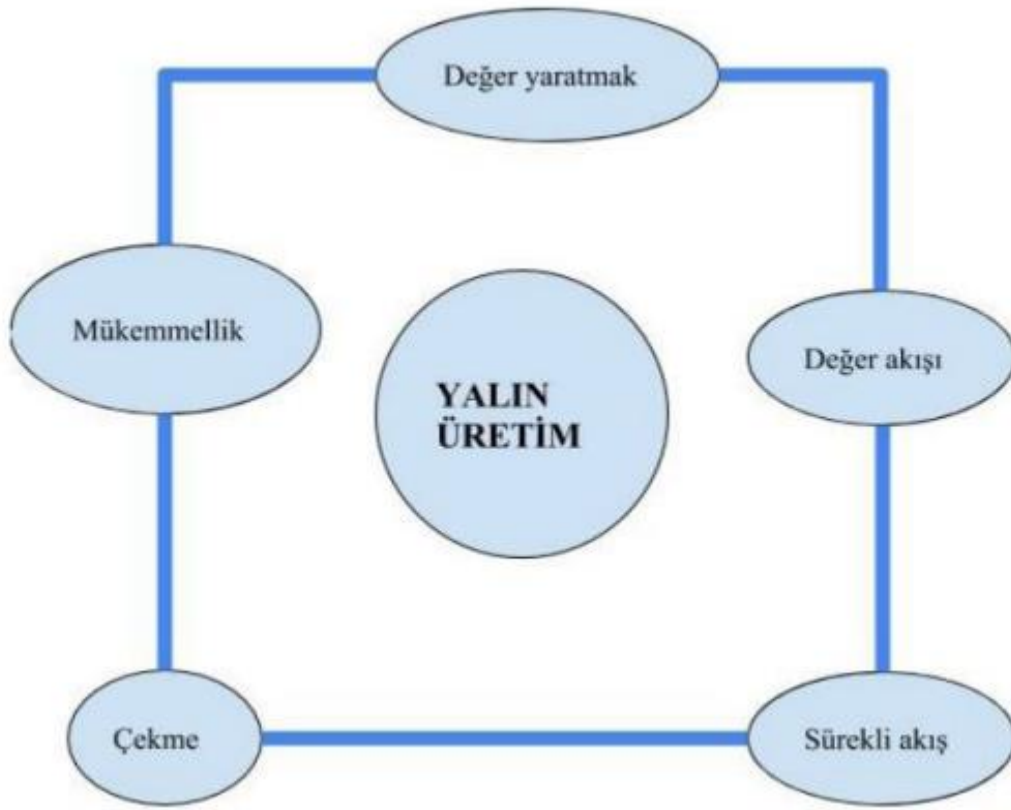
### **2.1.6. Yalın Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Yalın yönetim, israfı önleyerek maliyetleri düşürmeyi ve insan gücünü en verimli şekilde kullanmayı amaçlar. Süreçlerin işleyişinde yapı taşı konumundadır ve bir maliyet alanı olduğu söylenemez. Bu bağlamda, israfı önlemenin ve süreçlerin en üst düzeyde işlenmesini sağlamanın yolu iş birliği oluşturmak ve insan kaynaklarını süreçlere dahil etmekten geçmektedir (Engelund vd., 2009, s. 224).

Satışın yapıldığı ülkelerin artması ve tatmin edici kar oranları, işletmelerin uzun yıllar daha fazla üretmeye odaklanmasına neden olmuştur. Böylece seri üretim zihniyeti oluşmuştur. Uluslararası rekabet alanında işletmeler, ihtiyaçları hızla değişen müşterilere cevap vermektedir. Müşterileri ister üretici veya satıcı, ister kullanıcı veya tüketici olsun; işletmelerin buldukları pazarda ayakta kalabilmeleri için müşterilerinin düşük fiyat, kaliteli ürün ve zamanında teslimat beklentilerini karşılayabilmeleri gerekmektedir (Marchwinski vd., 2009, s. 452).

### **2.2. Yalın Yönetimin İlkeleri**

Yalın yönetim anlayışını benimseyerek uygulamayı isteyen firmalar, tüm ilkeleri bir arada uygulamak durumundadır. Yalın yönetim anlayışında ilk önce hizmet ya da ürünün değeri belirlenerek değer akışı sağlanmaktadır. Bu akışın devamlı hale getirilmesini sağlamanın ardından, çekme ilkesiyle müşterilerin talebi doğrultusunda üretim yapılarak stok oluşumunun önüne geçilmekte, en sonunda da mükemmellik ilkesi ile iyileştirmenin sürekliliği sağlanmaktadır.



Şekil 3. Yalın Üretim Sistemi Prensipleri (Aydın, 2015)

### 2.2.1. Akış İlkesi

Yalın bir dönüşüm, iki büyük hareket içeren bir yolculuk gibi anlatılabilir. Bu hareketlerden ilki akışı yaratmak, ikincisi ise çekme yaratmaktır. Dolayısıyla, odaklanılacak ilk nokta akışın yaratılması olmalı ve tüm önemli yolculuklarda olduğu gibi mutlaka bir araç kontrol listesinin bulunması sağlanmalıdır. Böylece, kuruluşun yolunu şaşırmasının garanti edilmesine yardımcı olunacağı düşünülmektedir (Byrne, 2015, s. 107).

Akış sistemine geçildiği zaman yıllarca süren ürün tasarımının aylar içinde bitirilmesi, devam eden sipariş alımlarının saatler, aylar ve haftalar süren klasik fiziksel mamul toplama işlem aşamasının günlere veya dakikalara indirilebilmesi mümkündür. Şayet toplam işlem zamanı ürün geliştirme aşamasında yüzde 50, sipariş işleme aşamasında yüzde yetmiş beş, fiziksel üretim aşamasında yüzde 90 oranında düşürülemiyorsa; bu, bir şeylerin yanlış yapıldığını işaret etmektedir. Ayrıca yalın

sistemler, üretimdeki bir ürünü arzu edilen teknolojik kapsamında yapabilir ve böylelikle değişken müşteri talebine derhal yanıt verilebilir (Womack ve Jones, 2007, s. 34).

### 2.2.2. Değer İlkesi

Değer, yalın düşüncesinin başlama noktasıdır. Değeri yaratan üreticidir, tanımını ise sadece nihai müşteri yapabilir. Üreticiler çoğunlukla değeri doğru olarak ifade edemezler. Mesela Amerikan işletmeleri kısa süreli rekabet stratejileri ve zincirin ilk halkalarından olan tedarikçilerden değer yarattıklarını düşünmektedirler. (Özalp ve ark., 1996, s. 200). Çoğunlukla mühendislerin yönettiği ve teknik donanım bakımından oldukça güçlü olan işletmeler mamulü teknoloji ile bağlantılı bir şekilde ve teknik karmaşıklığı ile tanımlamaya eğilimlidir. Japonya'da değer tanımı çok değer nereden yaratıldığı konusuna ağırlık verilir. Mamulün değeri müşteri gözüyle bakarak tekrar düşünmekle netleşir. Değer ifadesinin anlam taşıması için üretimin tüketicinin ihtiyaçlarını belli sürede, makul fiyat aralığında karşılamakla tanımlanması gerekir. Yanlış hizmet ya da ürünün doğru olarak üretilmemesi yalnızca israftır (Takahashi ve Nakamura, 1999, s. 2293).

### 2.2.3. Değer Akışı İlkesi

Yalın yönetim kapsamında değer akışının tanımlanması yalın düşüncenin ikinci adımıdır. Değer akışı hammadde halindeki ürünün son haline gelmesi sürecinde üreticiden 2. üreticiye ardından nihai kullanıcıya ulaşmasına kadar tüm aşamaları içermektedir. Bu durum, aynı zamanda faaliyet zincirinde yer alan firmaların kazan-kazan tarzında bir bağlantıyı kurabilmesinin de yolu olmaktadır. Üretimde var olan üç çeşit etkinlik aşağıda sıralanmaktadır (Warnecke ve Hüser, 1995, s. 39):

- Müşterinin talebi yönünde dönüşümü gerçekleştiren, değer yaratan hamleler,
- Müşteri için anlam taşımayan fakat işin yapılması için gereken, değer yaratmayan olan zorunlu hamleler
- Kaçınılabılır ve değer yaratmayan hamleler.

Değer akışları değerlendirildiğinde israfın, yani değer yaratmayan etkinliklerin, kaynaklarda ve zamanda ziyana neden olduğu görülür (Takahashi, 2003, s. 4317).

Değer akışına bakıldığında değer yaratmayan yani israf olarak nitelendirilen tüm faaliyetleri içine aldığı görülmektedir. Belirtilen bu israfların ortadan kaldırılması zaman ve maliyet açısından işletmelerde bazı iyileşmelerin olmasını sağlamaktadır. Değer tanımlandıktan ve değer akışındaki israflar ayıklandıktan sonra işletmelerin değer yaratan aşamaların sürekli akışının gerçekleşmesini sağlamak yalın düşüncenin diğer boyutlarını kapsamaktadır. Değer akışının doğru bir şekilde belirlenmesi süreçlerde ortaya çıkan israfların ortadan kaldırılmasına yardımcı olarak değer yaratan faaliyetlerin daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır. (Ertuğrul, 2008, s. 147).

#### **2.2.4. Çekme İlkesi**

Çekme, en basit anlatımla, iş akışının üst tarafının en altında yer alan müşteriden talep gelmeden, bir hizmet veya malın üretilmesi demektir. Buna rağmen uygulamada çekme kuralına uyulması biraz karmaşık işlemler gerektirir. Çekme kavramının gereklerini ve işleyişini anlayabilmenin en kolay yolu, gerçek ürün talebinde bulunan gerçek müşteri ile işe başlamaktır. Toyota, çekme sürecini başlattığında tedarikçilerini, parça dağıtım sistemini ve bayilerini senkronize edebilmek için 10 yıl sürecek ciddi bir uğraşıya girişmiştir. Burada amaç, müşterilere yönelik oldukça karmaşık bir hizmet ve üretim sürecinin bütünlüğü içinde değer akışını gerçek anlamda sağlamaktır (Şengül, 2017, s. 101).

Çekme, ileri aşamalarda karşılaşılan müşteri talep etmediği sürece ilk aşamalarda herhangi bir şekilde hizmet ya da ürün üretilmemesini ifade etmektedir. Çekme ilkesi, son kullanıcının belirlediği ürün ile ilgili olarak yaptığı talep ile başlamaktadır. Ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreci geriye yönelik izleyerek her aşamanın kendinden önceki aşamadan talepte bulunmasıyla üretimin başlatılması şeklinde uygulanmaktadır (Rahman ve ark., 2010, s. 840).

Çekme yöntemi uygulandığında stok yapılmasına gerek kalmadığı gibi istenmeyen üretimden kaynaklanan fire ve hurdalar da engellenmektedir. Aynı zamanda her bir tezgâh için ayrı ayrı çizelge yapılmasına gerek kalmaz ve böylece, prosesin başlangıcına doğru



olan istek dalgalanmalarının oluşumu önlenir. Bu şekilde bütün ürünlerin tüm kombinasyonlarda üretilebilmesi mümkün olurken, talepteki değişikliklere derhal uyum sağlanabilmektedir. Ayrıca, müşteriler, isteklerinin zamanında yerine getirileceğinden emin olduklarından, stok fazlası ürünleri elden çıkarılabilmek için kampanya yapmak gerekmeyecek ve talep de istikrar kazanacaktır (Öztürk ve Elevli, 2017, s.26).

### **2.2.5. Mükemmellik Prensibi İlkesi**

Müşterilerin talebine oldukça yakın bir ürün sunma aşamasında zaman, çaba, yer, hata azaltma ve maliyet düşürme sürecinin sonsuz olması; işe dahil olanların zihnine gittikçe yerleşir. Mükemmelliğin belki de en iyi destekçisi şeffaflıktır. Bu yalın yöntemde, ilk basamak tedarikçiler, taşeronlar, dağıtıcılar, çalışanlar ve müşteriler; kısacası sistemdeki herkesin işleyişi görebilmekte olduğu gerçeğidir. Bu nedenle, değer yaratmak için daha sağlıklı yolların bulunması kolaylaşmakta ve iyileştirmeyi yapan iş görenlere yönelik pozitif ve anlık geri besleme söz konusu olmaktadır. Aslında yalın yönetim işin kilit noktası ve iyileştirmeye yönelik gösterilen çabaların güçlü bir destekçisidir (Çanakçıoğlu, 2019, s. 74).

Yalın yaklaşım uygulandığında işin tamamlanma süresi, iş gücü verimliliği, stoklar, hurda oranları ile müşteriye giden kusurlu ürünler, ürünün pazara sunulma zamanı vb. parametrelerde eş zamanlı olarak önemli iyileşmeler olacaktır. Ayrıca, önemsiz ek maliyetler ile ürün çeşidi artırılabilir ve bütün bunlar ekstradan bir teknoloji yatırımı gerekmeden, hatta mevcut birtakım ekipmanlar elden çıkarılarak, eksi sermaye yatırımı ile birkaç yılda başarılabilecektir. İşletmelerdeki süreç mükemmelliğini hızlandıran en önemli unsur şeffaflıktır (Özkan ve ark., 2015, s. 75).

### **2.3. Yalın Organizasyonun Temel Fonksiyonları**

Yalın organizasyon; belirli bir hiyerarşik düzeni izlemeksizin yapılan çalışmalarla süreçlerin basitleşmesini ve tüm departmanlarda gereksiz işlerin ortadan kaldırılmasını amaçlar. Çalışanların bu departmanlardan çıkarılarak diğer departmanlarda istihdam edilmesi, yönetimde aşamaların azaltılması ve gereksiz departmanların ortadan kaldırılması, yalın yönetim anlayışının bir gereği olarak görülmektedir. Yalın yönetim modelinde daha az çalışanla, daha esnek, daha az maliyetle ve daha hızlı iş yapılması

hedeflenir. Yalın yönetim modeli, işletmelerin sadece kâr oranlarını artırmalarına ve işlerini daha hızlı yapmalarına olanak sağlamakla kalmaz, aynı zamanda rekabet açısından güçlü bir yapı oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 46).

Yalın yönetim modelinin işletmelerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi için aşağıda değinilen unsurların iyi bir şekilde benimsenmesi ile mümkündür.

### **2.3.1. Takım Ruhu**

Takım ruhu, bir takımı başka herhangi bir gruptan daha farklı yapan olgu şeklinde ifade edilmektedir. Ekip ruhunun varlığı işletme içinde iş görenlerin birbirlerine sıkıca bağlanmalarına yol açmaktadır. Karşılaşılan durumun içeriğine bakılmaksızın tüm iş görenler hep beraber, pozitif ya da negatif olarak etkilenmektedir. İşletmeler ekip ruhunun oluşmasını sağlayarak, işgörenlerin daha kolektif bir anlayışla çalışmalarına yol açmaktadır. Böylece, çalışanlar birbirinin eksikliğini tamamlayarak, daha fazla yardımlaşarak ve sistemin bir parçası olduğu düşüncesini benimsemekte ve daha verimli çalışmaktadır. İşletmelerde çeşitli amaçlar için ekipler kurulmaktadır (Hughes ve Jones, 2011, s. 54).

### **2.3.2. Disiplin**

Disiplin hem düzenli bir yaşam hem de işletmede düzenin sağlanması için gerekli ve önemlidir. Davranışlara yön veren disiplin kuralları gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta düzenin kurulmasını sağlayan temel unsur olarak görülmektedir. Özel hayatta ve iş hayatında düzeni sağlamak için önemli olan disiplin unsuru, yönetmenliğin bir alt boyutu olarak da kabul edilmektedir. Yalın organizasyon yaklaşımının ilkelerinden biri olan disiplin, organizasyonlarda yalın yönetim anlayışının oluşmasına katkıda bulunan önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Düzenin olmadığı bir ortamda çalışanların yalın yönetim anlayışını benimsemeleri zordur (Babacan, 2012, s. 263).

### **2.3.3. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme**

Yönetim kadrosunun işgörenlerle bir şekilde iletişim kurması ve geri bildirim yoluyla çalışan öneri ve görüşlerine kulak vermesi, yalın bir organizasyon yapısının oluşturulması açısından önemlidir. Bir işletmede üst düzey yöneticilerin astlarla görüşmesi,

çalışanların izlenmesi, çalışanlarla doğrudan iki yönlü iletişim kurmaları; çalışanlardan geri bildirim almalarına yardımcı olacak ve böylece çalışanları motive edecektir. Öte yandan, çalışanların geri bildirim, öneri, şikâyet veya görüşlerini yönetime iletebilmeleri için çalışan anketleri ve e-posta kullanılabilir (a.g.e., s. 264).

#### **2.3.4. Müşteri Tarafından Yönlendirme**

Gelişen teknolojinin etkisi ile daha talepkâr hale gelen müşterilerin fazlaca ihtiyaç ve beklentilerinin olması, işletmelerin gelişmesine yol açmaktadır. Rekabet koşulları kuruluşun güçlü bir insan kaynağına ve finansal yönetime gereksinim duymasına yol açar. Yalın yönetimin sanayi alanındaki gelişimi ve ortaya çıkışı, birçok işletmede sürekliliğin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Yalın yönetim felsefesinin temelinde sıfır maliyet, atık azaltma ve sıfır hata anlayışı yatmaktadır (Gök ve Arıcı, 2016, s. 136).

#### **2.3.5. Basitlik ve Görşellik**

İşletmede oluşturulan organizasyonda az sayıda aşama olması veri ve bilgi akışının daha verimli ve hızlı olmasına neden olur. İşletme içindeki aşamaların fazla olduğu durumlarda, veri ve bilgi akışının yavaşlaması nedeniyle işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını da olumsuz etkiler. Açık ve sade bir yapıya sahip işletmelerde yalın yönetim daha kolay kabul edilir. Yalın yönetim yaklaşımının etkisi oluşturulan yapının sadeleşme düzeyi ile orantılıdır. İşletmede kurulan yapının açık ve sade olması işletmenin kolay anlaşılması paydaşlar açısından önemlidir. Karmaşık ve dolaylı yapılarda iş süreçleri daha yavaş işleyebilir (Çelik ve Şimşek, 2013, s. 87).

#### **2.3.6. Yetki ve Sorumluluklar**

Yalın yönetim anlayışının uygulanmasında sorumluluk ve yetki önemli faktörler olarak görülmektedir. Çalışana yetki ve sorumluluk devredilmesi görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi için önemli olsa bile işverenlere veya üst yönetime karşı her zaman sorumlu tutulacak olan yöneticilerdir. Verilen görevin tamamlanıp tamamlanmaması her zaman yöneticinin sorumluluğundadır. Yöneticiler, sorumluluklarını ve yetkilerini alt kademelere devretmiş olsalar da verilen işin tamamlanması konusunda üst

düzyer yöneticilerine karşı sorumlu tutuldukları için, sorumluluk ve yetkilerini tam olarak astlarına devredemezler. Yöneticiler sorumluluklarını ve yetkilerini kısmen devretseler bile kendi sorumlulukları devam eder (Mistepe, 1998, s. 31).

### **2.3.7. Yatay Bir Organizasyon Olma**

Yalın organizasyon kuruluşların gelişebilmesini sağlamak amacıyla, tüm hiyerarşik kademelerin ortadan kaldırılmasını gerektirir. Diğer süreçlerin düzenli bir iş akışıyla uyumlu hale getirilmeli ve görevler birden çok işten sorumlu olan çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Yalın organizasyon, yönetim sisteminin yalınlaşması olarak da nitelendirilebilir. Bu organizasyon anlayışının temelinde, “kaosu belli bir düzenle dengeleyen” yönetim politikası bulunmaktadır. Yalın organizasyonun karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir (Tikici ve ark., 2006, s. 20):

- Her işletmede uygulanabilirler,
- Kültür farkı gözetilmeksizin her ülkede uygulanabilirler,
- Her sektöre uyarlanabilir,
- Takım ruhunu geliştirir,
- Süreçler müşteriler tarafından yönlendirilebilir,
- Genellikle yatay organizasyonlarda görülür,
- Sağlıklı ve doğrudan haberleşme gerektirirler,
- Yetki ve sorumluluklar bellidir ve dağıtılmıştır,
- Değişime açıktırlar,
- Uygulama disiplin gerektirmektedir,
- Basitleştirilmiş görsel bir yapıya sahiptirler.

## **2.4.Yalın Yönetim Teknikleri**

### **2.4.1. Görsel Yönetim**

Bir işletmede genel yönetim işletmenin başarı kapasitesini harekete geçirir. İşletmenin sahip olduğu kaynakların yalın, görsel ve şeffaf bir biçimde bütün paydaşlar tarafından ulaşılabilirdiği yönetim şekline verilen isimdir. Görsel yönetim ise sürekli olarak

gelişimi ve şirket kültürünü oluşturan bir yönlendirici konumundadır. Bu, aynı zamanda “görsel fabrika” diye de anılır. Sorunların gerçek nedenlerine inerek ve bulunan çözümleri paylaşmak işletmeyi daha da geliştirmektedir. Sağlıklı paylaşım için bütün göstergelerin işletmedeki görsel panolar aracılığıyla, herkesin görebileceği noktalarda ve yoruma açık olarak sergilenmesi gerekmektedir. *TPM* (Total Productive Management/Maintenance veya Türkçe ismiyle Toplam Verimli Yönetim/Bakım) uygulamasında, kullanılmakta olan otonom bakım panoları görsel yönetim için bir örnek teşkil etmektedir. Ürün gelişim süreçlerinde Toyota’da 1990’larda kullanılmasına başlanan *Oobeya* terimi, görsel yönetim yaklaşımının son hali olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2016, s. 63).

#### 2.4.2. Kanban

*Kanban*, Toyota Üretim Sisteminin doğru işlemlerini sağlayan bir çalışma yöntemidir. Kanban, çekme sistemi içinde malzemelerin çekilmesi ya da üretilmesi için talimat ve yetki veren uyarıcı bir araçtır. Japoncada işaret panosu veya işaret anlamına gelmektedir. Kanban sistemini algılayabilmek için ilk önce üretim sistemlerinin tanınması gerekir. Üretim kontrol sistemleri, iten sistemler ve çeken sistemler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Çeken sistemler *Tam Zamanında* (Just in Time) üretim sistemleriyken, iten sistemler klasik, üretim sistemleridir. Çekme sisteminde, imalatın başlamasını ya da ürünün hareket etmesini tetikleyen ve veri iletiminde kullanılmakta olan bir araçtır. İten sistemlerde envanter ve üretim kontrolü istek tahminlerine dayanmakta ve ara stoklar bulunmaktadır. Yalın konsept çerçevesinde veri iletiminde kullanılan bir araçtır (Turan, 2016, s. 63).

Kanban, Toyota’da görevli Taiichi Ohno’nun geliştirmiş olduğu envanter kontrol ve tam zamanında üretim sistemlerinde kullanılmakta olan bir haberleşme aracıdır. Üretilen her parçanın üzerine teslim edilmiş olan ürünlerin miktarının belirtildiği bir kart veya Kanban konulur. Bütün parçalar kullanıldığında aynı kart işlemin başladığı noktaya dönerek, sonraki talebi oluşturmada kullanılır. Çekme sistemi diye de adlandırılan bu sistemin esası: Daha sonraki operasyonlarda malzemeyi ihtiyaç duyulan miktar ve zamanda bir evvelki operasyondan sağlama işlemidir. Önceki operasyon, bir sonraki operasyondan çekilebilecek oranda üretim gerçekleştirir. Kısacası talep, en son üretim aşamasından başlayarak ilk noktaya kadar, yani geriye dönük şekilde oluşturulmaktadır.

Örneğin, bir iplik üretim işletmesinde hangi miktarda iplik üretileceği alınan siparişe göre belirlenir. İplik üretim makinesinde geriye doğru işlem, her makine bir evvelki makineden gerek duyduğu miktarı istemektedir. Kanban uygulamasında üretim süresi ve üretim miktarı bileşenleri ve bir evvelki aşamadan istek zamanının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bilgi akışı ile tedarik zincirindeki malzeme ihtiyaç tahminleri daha doğru ve gerçekçi hale getirilebilir. Kanban sistemi, yalın yönetim anlayışının ana unsurlarından biridir. Japonca bir kelime olan Kanban, işlemler arasında gidip gelen kartlar kullanılarak gerçekleştirilir. Sistem, bir çalışanın bir sonraki seviyeye geçmeden önceki seviyeye yönlendirildiği üretim noktası için gerekli parçanın çekilmesi sürecine dayanmaktadır (Womack ve Jones, 2016, s. 112).

### **2.4.3. Tam Zamanında Üretim (JIT)**

Tam Zamanında Üretim, çeken bir sistemdir. Hangi ürün hangi zamanda ve hangi oranda üretilcek sorusunun cevabını yalnızca son sürecin bilinmesi, prosesin bir önceki süreçlerden yalnızca kendisine gerekli olan parçaları almasına yol açacaktır. Diğer yandan, bir sonraki süreç parça çekimi yapmadan bir önceki süreç üretim yapmayacak, sonuçta her süreç kendisinden sonraki sürecin isteklerini karşılamak için tam zamanında üretim yapacaktır. Bu sistem, müşterinin ihtiyaçlarını, tedarikçi süreçlere sinyalle ileten bir tür üretim kontrol sistemidir. Çekme tarzı üretim, fazladan üretime engel olmaya çalışmakta ve tam zamanında üretim sisteminde yer alan üç ana bileşenden birini oluşturmaktadır. Akış devamlılığının sağlanamadığı durumlarda, kontrollü klasik stoklar ile süreç yönetilmeli ve akışı sağlamak için çaba gösterilmelidir. Bu nedenle, mevcut süreçte itme sistemi değil, çekme sistemi tercih edilmelidir (Womack ve Jones, 2016, s. 114).

Çekme tarzı üretimde bir sonraki işlemin aynı ya da farklı bir tesiste yapıldığına bakılmaksızın, genellikle Kanban kartı kullanılır. Böylece, hangi parça ya da malzemenin talep edildiği, ihtiyaç duyulan miktar, bunun nerede ve ne zaman hazır bulundurulması gerektiği konusunda bir önceki işlemde bilgi edinilmektedir. Müşteri süreci bir gereksinim sinyali gönderene kadar, tedarikçi süreç tarafından herhangi bir şey üretilmemektedir. Bu üretim şekli, itme tarzı üretim şeklinin tersidir. Çekme tarzı üretim sistemlerinde üç temel tip bulunmaktadır. Bunlar izleyen bölümlerde ele alınmıştır (Akben ve Güngör, 2018, s. 3).

#### 2.4.4. Poka Yoke

*Poka Yoke* Türkçeye çevrildiğinde hataların yalıtımı anlamına gelir. İşletmelerde süreçlerden sorumlu olan operatörlerin görevlerini hatalı yapmalarına fırsat vermeyen sistemlerdir. Poka Yoke ve *Deney Tasarımı* (DOE) yalın üretim de kullanılan, hataları bertaraf eden bir araç durumundadır. Kalite yalın üretimin vazgeçilmez koşuludur (Akyüz ve Çetin, 2014, s. 2).

Poka Yoke'ler parça montajındaki bir sürecin işleyişinde bulunan insan unsurunun neden olduğu yanlışları bertaraf eden araçlardır. Poka Yoke fiziksel anlamda montajı engelleyen bir araç olup, tıpkı USB'nin bilgisayara yanlış takılmasının mümkün olmadığı gibi ilgili iş bitmeden sonraki istasyona geçişi engelleyen fotoselli bir sistemdir. AVM'lerde bulunan güvenlik detektörlerinden ve otomatik kapıdan geçilmeden içeri girilememesine benzer. Bu, her iki sistemin birleştirilmiş hali olarak kabul edilebilir (Ohno, 1998, s. 4).

Yalın üretim anlayışında üretimin kalitesiz olmasının bir maliyeti vardır. İşletme ürünlerin tamamını talep edilen kalitede üretme güvenlik garantisi veremiyorsa, daimî olarak kalite kontrol uygulaması yapmak zorunda kalacaktır. Kalite kontrol ürüne herhangi bir değer katkısı sunmayan, aksine birçok çalışanın değerli vaktini alarak personel maliyetini yükselten bir etkidir. Bazen ürünlerin hatalı çıkması onların tekrar işlemden geçirilmelerini, yani ıskartaya çıkarılmalarını ya da onarılmalarını gerektirmektedir. Onarım ise amortisman ve işgücü maliyetini boş yere yükselten diğer bir faktördür. Bu maliyetleri üstlenmek yerine, üretimi yüzde yüz doğru olarak yapabilecek seviyeye gelmek gerekmektedir (a.g.e., s. 7).

#### 2.4.5. Kaizen

Kaizen, bir kurumdaki herkesi kapsayan daimî gelişimi ifade etmektedir. Kanban ise gerekli olan bütün bilgilerin yer aldığı bir karttan meydana gelir. Gereksinim duyulan girdiye vaktinde ulaşabilmek için tasarlanmış bir araçtır. Tamamlanma sürecinde her kademede üretilen ürünün ve sonraki kademelerde hangi parçaların kullanılacağını gösterir (Imai, 1986, s. 201).

Kaizen küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirme yapmayı amaçlar. Yalın düşünce ise daha geniş bir yelpazeyi kapsayarak, Kaizen ile israftan arınmış, iş görenlere saygı duyulan, doğru kültür ve program yapısının oluşmasını sağlayan geniş kapsamlı bir kritik yapıyı tanımlamaktadır (Recht ve Wilderom, 1998, s. 7).

#### **2.4.6. 5S**

“5S” bakış açısı Japonca 5 kelimeye dayanır ve ilk olarak Japonya’da ortaya çıkmıştır. “5S” bakış açısının “Seiri, Seiso, Seiton, Shitsuke ve Seiketsu” kelimelerinin Türkçe anlamı: “Çeşit, Parlamak, Sıraya koymak, Sürdürülebilirlik ve Standardizasyon”dur. “5S” doğru yapılanmış sağlık hizmeti kuruluşlarında, öncelikle iş yeri güvenliği ve hasta merkezli olmak üzere, boşa harcanan her tür materyali ve zamanı önleyerek daha verimli hale getirmektedir. Aynı zamanda bu, vaktinde hizmet verebilmek anlamını da taşımaktadır. “5S” bakış açısı, işgörenlerin moralini artırmakta, aidiyet duygusunu geliştirmekte ve moralini yükseltmektedir. Orijinal şekliyle “5S” bakış açısı, daha önceleri yatay üretim sektörü kapsamında denenmiştir (Veza ve ark., 2011, s. 24).

“5S” yaklaşımını sektöre tanıtan isim, Toyota üretim sistemini de tasarlamış olan Japon Taiichi Ohno’dur. Bu yöntemin, Toyota’da israfı önleyen, üretime değer katmayan boşa harcanan kaynakları minimum düzeye indiren, uygulaması yüksek disiplin gerektiren ve üretim odaklı olmasıyla başarının elde edildiği bilinmektedir. 5S daha önce de açıklandığı üzere çalışanları daha güvenli ve daha temiz iş çevresi oluşturabilmek için yönlendiren, maliyetleri azaltan, süreçlerin verimliliğini artıran, personelin sürece tam katılımını sağlayan ve kaliteyi yükselten basit bir yönetim bakış açısıdır. “5S” bakış açısıyla boşa harcanmış olan kaynakların gözden geçirilmesi ile sağlık sektöründe boşuna kaynak kullanımı ve israfın önüne geçilebilecektir. Yaklaşımın uygulandığı işletmede verimlilik oranının artışı, bir etmen olarak kendini gösterecektir (Akgün, 2015, s. 2).

### **2.5.Yalın Yönetim Anlayışına İlişkin Çalışmalar**

Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim anlayışı, son on yılda hem sağlık hizmetleri sektöründe hem de akademik yazında geniş yer bulmaya ve ilgi görmeye başlamıştır. Yalın yönetim, sadece tekniklerden ve araçlardan oluşan bir sistem değildir. Bu anlayışın



merkezinde becerileri, bilgileri ve potansiyel olarak ilişkileri iyileştirme odaklı insan etmeni bulunmaktadır (Hines ve ark., 2008, s. 35-40).

Yalın yönetim, özellikle sağlık hizmeti veren kuruluşlarının ve hastanelerin büyük bir bölümüne hitap ettiği için, uygulamada en fazla buralarda görülmektedir. Ne var ki, sağlık kuruluşlarındaki uygulamalarda yalın yönetim anlayışının karşılaştığı en önemli riskler: yeterli bilgidен yoksun, gruplara dahil edilmemiş ve motive olmamış çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler elimine edilmedikçe, söz konusu kuruluşlarda yalın yönetim yöntemi uygulamak zorlaşacaktır (Abu Nimeh ve ark., 2018, s. 1-15).

Yalın yönetimin araçlarından biri olan JIT sistemi yaygın olarak imalat firmaları ile ilişkilendirilse de yapılan çalışmalara göre sağlık sektöründe de başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir (Al Hyari ve ark., 2016, 877-894). Sağlık kuruluşlarındaki JIT sistemi, israfı ortadan kaldırmayı, operasyonların daha akıcı gerçekleşmesini ve bekleme sürelerini azaltmayı amaçlar. Aynı zamanda, bilgi akışının daha hızlı olmasını sağlayarak sağlık operasyonlarını kalite düzeyini yükseltir, ekipman ve malzemeleri tam ihtiyaç duyulduğu anda ve sadece ihtiyaç duyulduğu miktarlarda hazır bulundurur. Böylece, hemşirelerin hastalara yeterli süre ayırarak, artan zamanı kendileri için harcamasına yardımcı olur (Nelson-Peterson ve Leppa, 2007, s. 287-297).

Şüphesiz, yalın sağlık hizmeti uygulama sürecini anlamak için sağlık kuruluşlarında daha fazla araştırmaya yapmaya ihtiyaç vardır. Bu, yalın bir sağlık sistemi uygulamak için uygun yeteneklerin ne ölçüde oluşturulabileceğini anlamayı sağlayacaktır. Bundan önceki ilk adım, başlangıçta yalın yaklaşımları uygulamaya yönelik yeteneklerin nasıl oluşturulabileceği sorusudur (Hayes ve ark., 2005, s. 369). Öte yandan, yeni bir operasyonel stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle uygun operasyonel yeteneklerin geliştirilmesi ve etkili bir şekilde kullanılmasını gerektirdiğini belirtmektedir (Ballé ve Régnier, 2007, s. 33-41).

Bu sebeple, sağlık kuruluşu yöneticileri sağlık hizmetlerinde yalın yönetim yaklaşımını etkili olarak uygulayabilmek için çalışanların sürece etkin katılımını sağlamak gerektiğini çok iyi kavramalıdır. Aslında, günümüzde tüm işkollarındaki işletmelerin birinci önceliği sürdürülebilirliktir ve bu, yalın yönetim yaklaşımının tam da merkezinde yer alır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirliği

Bu araştırmada, Yalın Yönetim Anlayışına İlişkin soruların güvenilirlik katsayısı (*Cronbach's Alpha Coefficient*) değeri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Sosyal bilim araştırmalarında bu katsayı değerleri şöyle yorumlanır:

##### 0-1 arasında değerlere göre

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.41 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçek düşük güvenirliliktir.

$0.61 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.81 \leq \alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016, s. 292).

**Tablo 2.** Yalın yönetim anlayışı soruları Cronbach's Alpha değerleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,964	24

Tablo 2'de gösterilen ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,964 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,70'ten yüksek olduğu için söz konusu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Yalın yönetim anlayışı soruları güvenilirlik katsayısı

	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
1) Kurumunuz sizlere değer vermektedir.	67,9250	429,982	,776	,962
2) Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	67,5750	439,667	,591	,964
3) Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	68,2375	425,604	,780	,962
4) Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	68,2688	433,028	,634	,963
5) Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	68,5313	434,012	,638	,963
6) Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	67,5688	434,813	,706	,963
7) Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	68,0625	430,449	,740	,962
8) Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	67,8188	433,948	,695	,963
9) Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	68,6063	433,624	,633	,963
10) Kurumunuz size, samimiyetin hâkim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	68,1063	431,353	,686	,963
11) Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	67,9188	431,610	,722	,963
12) Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.	67,9625	429,206	,784	,962
13) Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	67,9063	432,450	,729	,963
14) Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.	67,8063	432,157	,703	,963
15) Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	67,7875	438,885	,546	,964
16) Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.	68,0125	427,233	,820	,962
17) Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya	68,0063	430,937	,747	,962

dikkat etmektedirler.				
18) Sizlere kurumunuzun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	67,8500	434,468	,673	,963
19) Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denkliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	68,1250	424,852	,866	,961
20) Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	67,7125	430,231	,751	,962
21) Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	68,0313	432,018	,728	,963
22) Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	68,2063	430,303	,735	,962
23) Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.	68,1625	428,162	,769	,962
24) Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinize taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	67,8063	431,013	,698	,963

Tablo 3’de görülen maddelerin toplam güvenilirliğe olan etkisi incelendiğinde değişkenler arasındaki toplam korelasyon katsayısının görece yüksek çıkması ve hiçbir değişkenin korelasyon kat sayısının olmaması verilerin iç tutarlılığının da çok iyi olduğunu göstermektedir. Esasen 0,30’un altında bir korelasyon katsayısı değerine rastlanmaması, değişkenler arasında azımsanmayacak düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, kullandığımız ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek bulunmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 4.** Yalın yönetim anlayışı soruları KMO ve Bartlett’s analizi

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2867,732
	df	276
	Sig.	,000

Tablo 4’te yalın yönetim anlayışı ilişkin soruların KMO değerinin 0,953 çıkması yapılan çalışmada örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olduğunu; Bartlett’s testi sonuçları ise  $p < .05$  veya  $p = 0,000$  düzeyinde verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.** Motivasyon ölçeği soruları Cronbach's Alpha değerleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	18

Tablo 5'te gösterilen ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,941 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, 0,70'ten yüksek olduğu için söz konusu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Motivasyon ölçeği sorularının güvenilirlik katsayısı

	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
1) Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	70,9750	140,440	,720	,937
2) İş güvencemin olması, beni motive eder.	70,9500	142,626	,674	,938
3) Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder.	71,0563	136,884	,770	,936
4) Kurumumun sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	71,1438	135,684	,777	,936
5) İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam beni motive eder.	71,3000	137,771	,651	,938
6) Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	71,4500	138,199	,608	,939
7) İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	71,0375	136,766	,823	,935
8) Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	70,9063	137,545	,828	,935
9) Rekabet, beni motive eder.	71,9000	141,336	,448	,943
10) Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi seviyor olmam beni motive eder.	70,9875	137,572	,799	,936
11) Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	70,9563	136,319	,854	,934
12) İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	70,9188	138,968	,761	,936
13) Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	71,8688	141,649	,437	,944
14) İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek, beni motive eder.	71,5000	138,189	,670	,938

15) İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.	72,4750	143,534	,331	,947
16) İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.	71,0875	138,722	,745	,937
17) İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	70,9563	140,747	,740	,937
18) Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.	70,9688	139,175	,772	,936

Tablo 6’de görülen maddeler incelendiğinde korelasyon kat sayılarının görece yüksek çıktığı görülmektedir. Bu korelasyon kat sayılarının yüksek çıkması verilerin oldukça tutarlı olduğu anlamına gelmektedir (Orhun bilge, 1996, s. 63)

Esasen 0,30’un altında bir korelasyon katsayısı bulunmaması, değişkenler arasındaki azımsanmayacak düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, kullandığımız ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek bulunmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 7.** Motivasyon ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett’s analizi

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,928
Approx. Chi-Square	2463,579
Bartlett's Test of Sphericity	df
	153
	Sig.
	,000

Tablo 7’de motivasyon ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,928 olduğu görülmesi yapılan çalışmada örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğunu gösterir. Bartlett’s testi sonucunun p=0,000 olması, popülasyon ortalamasıyla örnek ortalamasının arasındaki farkın ihmal edilecek kadar önemsiz anlamına gelmektedir.

Tablo 8’de araştırmaya katılanların %56,9’u kadın, yüzde 43,1’i erkek olup kadınlar hemşirelik mesleğini daha çok tercih etmektedir. %52,5’i 21-30 yaş aralığında 84 katılımcıyla görüşme sağlanmıştır. Bu durum sektörün dinamik yapısıyla ilişkilendirilmektedir. %63,7’si lisans mezunu olan katılımcıların %25,6’sı yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Katılımcıların % 30’u kurumunda 4 yıldan az çalışma süresine sahipken, % 28,7’si 12 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

**Tablo 8.** Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Kadın	91	56,9
	Erkek	69	43,1
Yaş	20 yaş ve altı	3	1,9
	21-30 yaş arası	84	52,5
	31-40 yaş arası	37	23,1
	41-50 yaş arası	20	12,5
	51 yaş ve üzeri	16	10,0
Eğitim durumu	İlköğretim	2	1,3
	Lise	15	9,4
	Lisans	102	63,7
	Yüksek Lisans/Doktora	41	25,6
Medeni durum	Evli	73	45,6
	Bekar	87	54,4
Kurumdaki görev	Hemşire	98	61,3
	Doktor	62	38,8
Çalışma süresi	1 yıldan az	29	18,1
	1-4 yıl arası	48	30,0
	5-8 yıl arası	18	11,3
	9-12 yıl arası	19	11,9
	12 yıl ve üzeri	46	28,7

### 3.2. Yalın Yönetim Anlayışı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılanların %27,5'i kurumun kendilerine değer vermediği ya da fikri olmadığı düşüncesindedir. Katılımcıların %32,5'i kuruluştaki eşit işe eşit ücret verilmediğini ancak, %46,9'u iş sağlığına özen gösterildiğini değerlendirmektedir.

Öte yandan, deneklerin %36,3'ü kuruluşun sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanıdığı, %32,5'i ise kuruluş içi sağlıklı iletişimin üst seviyede olduğu düşüncesine katılmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %31,3'ü ast-üst ilişkilerinde sorunların tartışıldığı toplantılar yapılmadığı fikrindedir.

**Tablo 9.** Yalın yönetim anlayışı ölçeği cevapları dağılımı (%)

	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
1) Kurumunuz sizlere değer vermektedir.	18	11,3	37	23,1	44	27,5	44	27,5	17	10,6
2) Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	13	8,1	24	15,0	34	21,3	67	41,9	22	13,8
3) Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	35	21,9	43	26,9	30	18,8	36	22,5	16	10,0
4) Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	34	21,3	52	32,5	19	11,9	40	25,0	15	9,4
5) Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	46	28,7	52	32,5	20	12,5	32	20,0	10	6,3
6) Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	12	7,5	27	16,9	27	16,9	75	46,9	19	11,9
7) Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	22	13,8	47	29,4	31	19,4	46	28,7	14	8,8
8) Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	15	9,4	40	25,0	28	17,5	62	38,8	15	9,4
9) Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	49	30,6	58	36,3	14	8,8	26	16,3	13	8,1
10) Kurumunuz size, samimiyetin hâkim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	28	17,5	41	25,6	36	22,5	37	23,1	18	11,3
11) Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	19	11,9	40	25,0	33	20,6	52	32,5	16	10,0
12) Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.	18	11,3	45	28,1	31	19,4	52	32,5	14	8,8
13) Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	16	10,0	45	28,1	26	16,3	61	38,1	12	7,5
14) Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.	17	10,6	39	24,4	25	15,6	61	38,1	18	11,3
15) Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	20	12,5	32	20,0	32	20,0	53	33,1	23	14,4
16) Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.	25	15,6	33	20,6	39	24,4	52	32,5	11	6,9



17) Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	24	15,0	33	20,6	42	26,3	49	30,6	12	7,5
18) Sizlere kurumunuzun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	16	10,0	44	27,5	20	12,5	67	41,9	13	8,1
19) Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denklığı ve adaleti sağlayabilmektedir.	26	16,3	42	26,3	36	22,5	45	28,1	11	6,9
20) Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	19	11,9	30	18,8	18	11,3	79	49,4	14	8,8
21) Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	21	13,1	42	26,3	38	23,8	46	28,7	13	8,1
22) Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	28	17,5	48	30,0	33	20,6	38	23,8	13	8,1
23) Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.	26	16,3	50	31,3	30	18,8	39	24,4	15	9,4
24) Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerin taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	24	15,0	28	17,5	25	15,6	66	41,3	17	10,6

Katılımcıların cinsiyete göre yalın yönetim anlayışları ile ilgili yanıtları Tablo 10’da gösterilmektedir. Bu amaçla yapılan *t testi* sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanlar arasında fark bulunamamıştır ( $p=,130$ ;  $p=,092$ ,  $p=,237$ ).

**Tablo 10.** Cinsiyete göre yalın yönetim anlayışı cevap dağılımı

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Faydalar ve Olanaklar	Kadın	91	2,8030	,83240	-1,697	158	,092
	Erkek	69	3,0569	1,00968			
İnsiyatif ve katılımçılık	Kadın	91	2,9396	,90356	-1,186	158	,237
	Erkek	69	3,1217	1,03524			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam	Kadın	91	2,8599	,82602	-1,524	158	,130
	Erkek	69	3,0839	,98641			

Yaş gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Tabloda görüleceği üzere, yalnızca bir faktörde yaş gruplarına göre  $p>0,05$  düzeyinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

**Tablo 11.** Yaş değişkenine göre farklar

			Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p
Faydalar ve Olanaklar		Gruplar arası	4,037	4	1,009	1,202	,312
		Gruplar içi	130,177	155	,840		
		Toplam	134,214	159			
İnsiyatif ve katılımcılık		Gruplar arası	1,659	4	,415	,440	,779
		Gruplar içi	145,998	155	,942		
		Toplam	147,657	159			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam		Gruplar arası	2,413	4	,603	,736	,569
		Gruplar içi	127,129	155	,820		
		Toplam	129,543	159			

Eğitim gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir. Burada herhangi bir faktörde eğitim gruplarına göre  $p>0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**Tablo 12.** Eğitim durumuna göre farklar

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p	
Faydalar ve Olanaklar		Gruplar arası	1,248	3	,416	,488	,691
		Gruplar içi	132,966	156	,852		
		Toplam	134,214	159			
İnsiyatif ve katılımcılık		Gruplar arası	,743	3	,248	,263	,852
		Gruplar içi	146,915	156	,942		
		Toplam	147,657	159			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam		Gruplar arası	,529	3	,176	,213	,887
		Gruplar içi	129,014	156	,827		
		Toplam	129,543	159			

Medeni duruma göre yalın yönetim anlayışı düzeylerinin karşılaştırması için yapılan t testi sonucuna göre evli ve bekar çalışanların yönetim anlayışı düzeyleri ve alt ölçekler fayda ve olanaklar ile inisiyatif ve katılımcılık arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. ( $p=,583$ ;  $p=,496$ ,  $p=,746$ ).

**Tablo 13.** Medeni duruma göre farklar

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Faydalar ve Olanaklar	Evli	73	2,9994	,96066	,638	158	,496
	Bekar	87	2,9205	,85487			
İnisiyatif ve Katılımcılık	Evli	73	2,9667	,95558	,325	158	,746
	Bekar	87	2,8670	,88969			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam	Evli	73	3,0452	1,03199	,550	158	,583
	Bekar	87	2,9954	,90784			

Katılımcıların görev pozisyonuna göre yalın yönetim anlayışları karşılaştırılmıştır. Bu amaçla yapılan t testi sonucuna göre, hemşire ve doktor çalışanların yönetim anlayışı ile fayda ve olanaklar ile inisiyatif ve katılımcılık arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. ( $p=,368$ ;  $p=,274$ ,  $p=,571$ ).

**Tablo 14.** Görev durumuna göre farklar

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Faydalar ve Olanaklar	Hemşire	98	2,8491	,93497	,1,098	158	,274
	Doktor	62	3,0127	,89078			
İnisiyatif ve katılımcılık	Hemşire	98	2,9837	,99532	-,567	158	,571
	Doktor	62	3,0726	,91672			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam	Hemşire	98	2,9052	,92614	-,904	158	,368
	Doktor	62	3,0376	,86533			

Çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir. Burada herhangi bir faktörde çalışma süresine göre denekler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 15.** Çalışma süresine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p
Faydalar ve Olanaklar İnisiyatif ve Katılımcılık	Gruplar arası	4,204	4	1,051	1,253	,291
	Gruplar içi	130,010	155	,839		
	Toplam	134,214	159			
Yalın Yönetim Anlayışı Toplam	Gruplar arası	1,681	4	,420	,446	,775
	Gruplar içi	145,976	155	,942		
	Toplam	147,657	159			
Faydalar ve Olanaklar	Gruplar arası	2,924	4	,731	,895	,469
	Gruplar içi	126,619	155	,817		
	Toplam	129,543	159			

### 3.3. Motivasyon ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılanların %59,4'ü “ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder”, %58,8'i ise “iş güvencemin olması, beni motive eder” düşüncesindedir. Katılımcıların %57,5'i ise “işimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder”, %63,1'i de “bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder” ifadesine tamamen katılmaktadır.

Öte yandan, deneklerin “%53,1'i “işimde kariyer imkanının olması, beni motive eder” ve %61,9'u “çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder” yargısına tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 16.** Motivasyon ölçeği cevap dağılımı (%)

	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
1) Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	3	1,9	5	3,1	2	1,3	55	34,4	95	59,4
2) İş güvencemin olması, beni motive eder.	2	1,3	3	1,9	4	2,5	57	35,6	94	58,8
3) Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder.	4	2,5	10	6,3	2	1,3	49	30,6	95	59,4
4) Kurumumun sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	6	3,8	7	4,4	10	6,3	48	30,0	89	55,6
5) İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam beni motive eder.	8	5,0	9	5,6	7	4,4	65	40,6	71	44,4
6) Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	10	6,3	7	4,4	18	11,3	65	40,6	60	37,5
7) İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	6	3,8	2	1,3	6	3,8	54	33,8	92	57,5
8) Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	5	3,1	3	1,9	2	1,3	42	26,3	108	67,5

9) Rekabet, beni motive eder.	5	3,1	3	1,9	2	1,3	42	26,3	108	67,5
10) Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi seviyor olmam beni motive eder.	5	3,1	4	2,5	3	1,9	50	31,3	98	61,3
11) Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	7	4,4	1	,6	1	,6	50	31,3	101	63,1
12) İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	5	3,1	2	1,3	4	2,5	43	26,9	106	66,3
13) Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	7	4,4	28	17,5	34	21,3	49	30,6	42	26,3
14) İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek, beni motive eder.	4	2,5	12	7,5	28	17,5	62	38,8	54	33,8
15) İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.	19	11,9	51	31,9	32	20,0	33	20,6	25	15,6
16) İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.	4	2,5	5	3,1	7	4,4	59	36,9	85	53,1
17) İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	2	1,3	5	3,1	3	1,9	54	33,8	96	60,0
18) Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.	2	1,3	7	4,4	4	2,5	48	30,0	99	61,9

Tablo 17’de cinsiyete göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırması için yapılan t testi sonucuna göre kadın ve erkek çalışanların motivasyon düzeyleri ile ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörler arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. ( $p=,453$ ;  $p=,576$ ,  $p=,199$ ,  $p=685$ ).

Ayrıca, cinsiyete göre cinsiyete göre kadın ve erkek deneklerin motivasyon düzeyleri ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır.

**Tablo 17.** Cinsiyete göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Ekonomik faktörler	Kadın	91	4,4368	,77165	,560	158	,576
	Erkek	69	4,3659	,57333			
Psiko-sosyal faktörler	Kadın	91	4,1491	,82798	-1,290	158	,199
	Erkek	69	4,3085	,74209			
Örgütsel-yönetmel faktörler	Kadın	91	4,0198	,82915	-1,322	158	,685
	Erkek	69	4,0667	,69366			
Motivasyon Toplam	Kadın	91	4,1551	,78658	-,752	158	,453
	Erkek	69	4,2383	,62654			

Tablo 18’de yaş gruplarına göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodan anlaşılacağı gibi, herhangi bir faktörde yaş gruplarına göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18.** Yaş değişkenine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p
Ekonomik Faktörler	Gruplar arası	3,830	4	,957	1,554	,189
	Gruplar içi	95,514	155	,616		
	Toplam	99,344	159			
Psiko-sosyal faktörler	Gruplar arası	4,479	4	1,120	1,905	,112
	Gruplar içi	91,111	155	,588		
	Toplam	95,590	159			
Örgütsel-yönetmel faktörler	Gruplar arası	3,912	4	,978	1,930	,108
	Gruplar içi	78,552	155	,507		
	Toplam	82,464	159			
Motivasyon Toplam	Gruplar arası	3,561	4	,890	1,899	,113
	Gruplar içi	72,653	155	,469		
	Toplam	76,214	159			

Tablo 19’da eğitim düzeyine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları verilmektedir. Tabloda görülebildiği üzere, herhangi bir faktörde eğitim gruplarına göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 19.** Eğitim değişkenine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p
Ekonomik Faktörler	Gruplar arası	3,021	3	1,007	2,071	,106
	Gruplar içi	96,323	156	,617		
	Toplam	99,344	159			
Psiko-sosyal faktörler	Gruplar arası	3,218	3	1,073	1,631	,184
	Gruplar içi	92,372	156	,592		
	Toplam	95,590	159			
Örgütsel- yönetmel faktörler	Gruplar arası	2,522	3	,841	1,812	,147
	Gruplar içi	79,942	156	,512		
	Toplam	82,464	159			
Motivasyon Toplam	Gruplar arası	2,920	3	,973	1,641	,182
	Gruplar içi	73,295	156	,470		
	Toplam	76,214	159			

Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırması için yapılan t testi sonucuna göre, evli ve bekar çalışanların motivasyon düzeyleri ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörler arasında fark olmadığını göstermektedir ( $p=,431$ ;  $p=,639$ ,  $p=,312$ ,  $p=,586$ ).

Ayrıca medeni duruma göre evli ve bekar çalışanların motivasyon ölçeği cevap ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır.

**Tablo 20.** Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Ekonomik faktörler	Evli	73	4,4384	,73336	,469	158	,639
	Bekar	87	4,3793	,83862			
Psiko-sosyal faktörler	Evli	73	4,2857	,67175	1,014	158	,312
	Bekar	87	4,1609	,85237			
Örgütsel-yönetmel faktörler	Evli	73	4,0740	,58926	,545	158	,586
	Bekar	87	4,0115	,81632			
Motivasyon Toplam	Evli	73	4,2382	,55836	,790	158	,431
	Bekar	87	4,1513	,78849			

Kurumdaki görev durumuna göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırması için yapılan t testi sonucuna göre hemşire ve doktor çalışanların motivasyon düzeyleri ve alt ölçekler ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörler arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. ( $p=,332$ ;  $p=,600$ ,  $p=,216$ ,  $p=,802$ ).

Ayrıca kuruluştaki görev pozisyonuna göre, hemşire ve doktorların motivasyon düzeyi ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır.

**Tablo 21.** Görev durumuna göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

Grup		N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Ekonomik faktörler	Hemşire	98	4,3801	,89257	-,525	158	,600
	Doktor	62	4,4476	,59907			
Psiko-sosyal faktörler	Hemşire	98	4,1574	,88883	-1,241	158	,216
	Doktor	62	4,3134	,54373			
Örgütsel-yönetmel faktörler	Hemşire	98	4,0286	,81177	-,252	158	,802
	Doktor	62	4,0581	,55087			
Motivasyon Toplam	Hemşire	98	4,1536	,81493	-,973	158	,332
	Doktor	62	4,2500	,43311			

Tablo 22’de çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere, çalışma süresi faktörüne göre gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22.** Çalışma süresine göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	p
Ekonomik Faktörler	Gruplar arası	1,410	4	,353	,558	,693
	Gruplar içi	97,933	155	,632		
	Toplam	99,344	159			
Psiko-sosyal faktörler	Gruplar arası	1,221	4	,305	,501	,735
	Gruplar içi	94,369	155	,609		
	Toplam	95,590	159			
Örgütsel-yönetmel faktörler	Gruplar arası	3,092	4	,773	1,510	,202
	Gruplar içi	79,372	155	,512		
	Toplam	82,464	159			
Motivasyon Toplam	Gruplar arası	1,376	4	,344	,712	,585
	Gruplar içi	74,838	155	,483		
	Toplam	76,214	159			

### 3.4. Yalın Yönetim Anlayışının Motivasyon Üzerine Etkisi

Yalın yönetim anlayışı ile motivasyon ve motivasyon alt faktörleri olan ekonomik, psikososyal ve örgütsel faktörleri arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı sonuç vermektedir ( $F=4,785$ ;  $p=0,001<0,05$ ).

Öte yandan, Tablo 23’te işgörenlerin %11’inin Yalın yönetim anlayışının motivasyon düzeylerini olumlu etkilediğini ifade etmektedir ( $R^2 =0,110$ ). Tablodan elde



edilen veriler ışığında yalın yönetim anlayışının motivasyon üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, hipotezimiz kabul edilmektedir.

**Tablo 23.** Yalın yönetim anlayışı ve motivasyon regresyon analizi

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	Beta	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Yalın Yönetim Anlayışı	Sabit	1,320	3,099	,002	4,785	0,001	0,110
	Ekonomik faktörler	2,458	-1,773	,078			
	Psiko-sosyal faktörler	-,485	-2,090	,038			
	Örgütsel ve yönetsel faktörler	-,959	-1,600	,112			
	Motivasyon Toplam	-,616	2,400	,018			

## SONUÇ

Yalın yönetim uygulaması üretim sektöründe başlamış olmakla birlikte hizmet sektöründeki çeşitli iş kollarında da giderek daha fazla kullanılmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe, sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından yalın düşünce ve yalın yönetim uygulamalarının sıkça kullanıldığı gözlenmektedir. Yalın yönetim uygulamaları israfın önlenmesi, tedarik sürelerinin kısaltılması, hizmet sunumunda gecikmelerin önlenmesi, maliyetlerinin azaltılması ve hasta bakım kalitesinin iyileştirilmesi gibi birçok konuda önemli katkı sağlamaktadır.

Gerçekten de son iki yıldır gerek Covid 19 salgını gerek teknolojinin gelişmesi, iletişimin artması ve ulaşımın kolaylaşması gibi sebeplerle, sağlık sektörü, kamuoyu gündeminin üst sıralarında yer almaktadır.

Tüm sektörlerde önemini gittikçe artıran yalın yönetim kavramı, artık işletmelerin vazgeçilmez bir rekabet avantajı elde etme stratejisidir. Sağlık sektöründe de verilen hizmet hastalar ve kamuoyu tarafından daha çok önemsenmeye başlamıştır.

Bilindiği gibi, İskandinav ülkelerinde refah seviyesinin yüksek olması sonucu ücretsiz, kapsamlı ve daha kaliteli sağlık hizmetleri yaygın bir şekilde sunulmaktadır. Oysa, İngiltere ve Amerika'da devletin sağlık sektöründe katkısı daha az, sağlık hizmetlerine erişim daha zor ve maliyetlidir. Almanya'da ise sosyal devlet anlayışının baskın olduğu ve devlet kontrolünün daha belirgin olduğu görülmektedir.

Bu farklılıkların sonucu olarak ülkelerin sosyal harcamaları büyük oranda değişmektedir. 2019 yılı verilerine göre, sağlık harcamalarının GSYH içindeki payı ABD'de %16, İskandinav Ülkeleri'nde ortalama %10, Almanya'da %11,5 İngiltere'de %10, Türkiye'de %4,3 olarak gerçekleşmiştir (OECD Health Data, 2021). OECD ülkelerinin sağlık harcamalarının GSYH içindeki payı incelendiğinde; kişi başına sağlık harcamaları açısından ABD'nin 10.637 \$ ile en yüksek paya sahip olan ülke olduğu görülür. Batı ve Kuzey Avrupa ülkeleri GSYH'nın ortalama %9-12 oranında bir sağlık harcamasına sahiptir. OECD ortalamasının %8,9 olarak gerçekleştiği göz önüne alınacak olursa Türkiye, kişi başına 1235 \$ sağlık harcaması ile OECD ülkeleri arasında %5.1 oranla son sıralarda yer almaktadır. Sağlık harcamaları açısından OECD ülkeleri arasında özellikle ABD, Hollanda, İsviçre, İsveç, Norveç, Avusturya ve Almanya gibi

gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelere göre yaklaşık iki kat daha fazla sağlık harcaması yapmış olduğu görülmektedir. Ayrıca, ABD'nin söz konusu dönemde yaptığı sağlık harcamaları oranı sosyal devlet kimliği ile öne çıkan İskandinav ülkeleri ve Almanya'dan çok daha yüksek düzeydedir. Bu durum, demokrasi ve uygarlık seviyesinin artmasıyla birlikte insana verilen değer de arttığının bir göstergesi sayılabilir.

Sağlık sektöründe verilen hizmet kalitesinin artırılmasında en önemli etmenin sağlık çalışanları olduğu söylenmektedir. Sağlık sektöründe hizmet kalitesinin geliştirilmesi için yeni yönetim modellerinin uygulanması, çalışanların daha iyi motive edilmesi gerekmektedir. İyi motive olan ve iyi yönetilen personelin daha verimli çalıştığı ve hizmet kalitesinin yükseldiği bilinmektedir.

Kurumdaki görev durumuna göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırması için yapılan çalışmalara göre hemşire ve doktorların motivasyon düzeyleri ve diğer değişkenler olan ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler arasında fark bulunmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca kuruluştaki görev pozisyonuna göre, hemşire ve doktorların motivasyon düzeyi ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu, örneklemin benzerliği konusunda bir belirti olarak kabul edilebilir.

Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırması için yapılan test, evli ve bekar çalışanların motivasyon düzeylerinin ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler bakımından arasında bir fark olmadığını göstermektedir. Ayrıca medeni duruma göre evli ve bekar çalışanların motivasyon ölçeği cevap ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır.

Buna paralel olarak, çalışanların cinsiyetine göre motivasyon düzeylerinin ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %59,4'ü "ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder", %58,8'i ise "iş güvencemin olması, beni motive eder" düşüncesindedir. Öte yandan, katılımcıların %57,5'i ise "işimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder", %63,1'i de "bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder" ifadesine tamamen katılmaktadır.

Ayrıca, deneklerin "%53,1'i "işimde kariyer imkanının olması, beni motive eder" ve %61,9'u "çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun olması, beni motive eder"

yargısına tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yalın yönetim anlayışının sağlık kurumu çalışanlarının motivasyon ve performans düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, yalın yönetim anlayışının gerçekten de motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Abu Nimeh, H., Abdallah, A.B. and Sweis, R. (2018), "Lean supply chain management practices and performance: empirical evidence from manufacturing companies", *International Journal of Supply Chain Management*, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-15.
- Akben, İ. ve Güngör, A. (2018). Tedarik zinciri ve yalın tedarik zinciri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1-12.
- Akgün, S. (2015). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim "5S" yaklaşımının uygulanması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 1-7.
- Akyüz, K. C. Balaban, Y. ve Yıldırım, İ. (2013). Orman endüstri mühendisliği bölümü öğrencilerinin gereksinimlerinin kano modeli yardımıyla sınıflandırılması. *Journal of Forestry Faculty of Kastamonu University*, 13(2), 258-267.
- Akyüz, N. Ç. ve Çetin, C. (2014). Yalın organizasyon ilkeleri ve uygulamaları üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(32), 1-14.
- Al-Hyari, K., Abu Hammour, S., Abu Zaid, M.S. and Haffar, M. (2016), "The impact of lean bundles on hospital performance, does size matter?", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Cilt: 29 Sayı: 8, 877-894.
- Amabile Teresa and Kramer Steven, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011.
- Arbós, L. C. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 169-183.
- Aydemir B. Aydem Çiftçioğlu, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010.
- Aydın Nevin, "Yalın Düşünce Sisteminin Üretime Sağladığı Katkılar", *ABMYO Dergisi*, Sayı: 40, 2015.
- Babacan Muazzez, ALKAN Gönül İpek, BOZKURT Özlem Çetinkaya,
- Bıkmaz, Z. (2019). Hemşirelerin yalın yönetime ilişkin algı düzeyi ile örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişki. *Current Debates on Social Sciences Human Studies*, (3), 421-435.
- Braiden, B. W. and Morrison, K. R. (1996). Lean manufacturing optimization of automotive motor compartment system. *Computers & Industrial Engineering*, 31(1-2), 99-102.

- Bruun, P. and Mefford, R. N. (2004). Lean production and the Internet. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 247-260.
- Bulut Zeki Atıl, ERİŞ Engin Deniz ve ONARAN Berrin, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Byrne Art, *Yalın Dönüşüm*, Çev: Melis İnan, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015.
- Cam Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-10.
- Can, P. (2016). Hizmet kalitesinin SERVQUAL ölçeği ile ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi üzerine bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 63-83.
- Cooper, R. (1996). Lean enterprises and the confrontation strategy. *Academy of Management Perspectives*, 10(3), 28-39.
- Çanakçıoğlu, M. (2019). Yalın düşünce felsefesinde israfla mücadele araçları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(3), 270-282.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, C. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, (8), 293-308.
- Derin, N. (2008). Çalışanların algılamalarına göre, yalın yönetimin iç imaja etkisi: Efil İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Alfa Basım, 1999.
- Engelund, E. H. Breum, G. and Friis, A. (2009). Optimisation of large-scale food production using Lean Manufacturing principles. *Journal of Foodservice*, 20(1), 4-14.
- Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s.
- Ertuğrul, M. (2008). Değer-fiyat ayrımı ve işletme değeri: kuramsal bir bakış. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 143-154.
- Fynes, B. and Ennis, S. (1994). From lean production to lean logistics: The case of Microsoft Ireland. *European Management Journal*, 12(3), 322-331.
- Ghrayeb, O. Phojanamongkolkij, N. and Tan, B. A. (2009). A hybrid push/pull system in assemble-to-order manufacturing environment. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(4), 379-387.

- Güney Salih, *Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.
- Hayes, R.H., Pisano, G.P., Upton, D.M. and Wheelwright, S.C. (2005), *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, John Wiley & Sons, New York, NY, s. 369.
- Hayta Ateş Beyazıt, “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2007.
- Hines P., Martins, A.L. and Beale, J. (2008), “Testing the boundaries of lean thinking: observations from the legal public sector”, *Public Money and Management*, Cilt: 28, Sayı: 1, 35-40.
- İslamoğlu H., Alniaçık Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega*, 26(3), 397-407.
- Karakaya Abdullah ve Ay Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67.
- Kaynak Tuğray, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 144.
- Katayama, H. and Bennett, D. (1996). Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 8-23.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Marchwinski, C. Shook, J. and Schroeder, A. (2009). *Yalın düşünce*. Çeviren: Ayşe Soydan ve Regaip Baran, İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Mistepe, M. U. (1998). Orman ürünleri sanayinde ORÜS AŞ'nin performans göstergeleri. Ankara: MPM Yayınları, 29-32.

- Mucuk, İ. (2014). Modern işletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi, US Ahmet Talat, İşletmelerde Motivasyon, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Nakip M. (2013). Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nelson-Peterson, D. and Leppa, C. (2007), "Creating an environment for caring using lean principles of the Virginia mason production system", *Journal of Nursing Administration*, Cilt: 37, Sayı: 6, 287-293.
- Ohno, T. (1998). Toyota ruhu. Çeviren: Canan Feyyat, 2. Baskı, İstanbul: Scala Yayınları.
- Orhunbilge, N. (1996), Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:267, İstanbul.
- Özdemir Muharrem, Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016.
- Özkan, O. Bayın, G. ve Yeşilaydın, G. (2015). Sağlık sektöründe yalın tedarik zinciri yönetimi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 6(18), 71-93.
- Öztürk, H. ve Eevli, B. (2017). Madencilik sektöründe yalın üretim felsefesi. *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1(2), 24-32.
- Rahman, S. Laosirihongthong, T. and Sohal, A. S. (2010). Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7), 839-852.
- Recht, R. and Wilderom, C. (1998). Kaizen and culture: On the transferability of Japanese suggestion systems. *International Business Review*, 7(1), 7-22.
- Rother, M. and Shook, J. (1999). *Learning to See: value stream mapping to add value and eliminate muda* the lean enterprise institute. Inc., Brookline: MA.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, Örgütsel Davranış, Alfa Aktüel, Bursa, 2015.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). İşletme. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şeker, A. (2016). Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (50), 449-470.
- Şengül, D. (2017). Aksiyomlar ile tasarım ve yalın süreç ilkelerinin bankacılık merkezi operasyonlarında uygulanması. *Bankacılar Dergisi*, (103), 100-117.
- Takahashi, K. (2003). Comparing reactive Kanban systems. *International Journal of Production Research*, 41(18), 4317-4337.



- 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
- Tozlu Emine, “Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, 2011.
- Turan, H. (2016). Çevik üretim ile yalın üretimin karşılaştırılması. *Journal of Life Economics*, 3(Special), 61-76.
- Türkiye’deki özel hastanelerde bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi Ankara: Detay Yayıncılık.
- Veža, I. Gjeldum, N. and Celent, L. (2011). Lean manufacturing implementation problems in beverage production systems. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 2(1), 21-26.
- Warnecke, H. J. and Hüser, H. (1995). Lean production. *Proceedings of the 12 International Conference on Production Research*, 41(13), 37-43.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2007). Yalın düşünce. Çeviren: Oygur Yamak, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Yangınlar, G. ve Bal, N. (2019). Yalın yönetim ve yalın lojistik kavramlarının irdelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 151-161.
- Yumuşak Sedat, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr J. C., Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*, Ninth edition, s. 75.
- <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/> , (Erişim Tarihi, 13.03.2022)

## EKLER

## Ek 1. Tez Etik İzin İstek Formu

T.C. ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU ÖĞRENCİ BİLGİLERİ						
T.C. NOSU						
ADI VE SOYADI	BUSE BAKIR					
ÖĞRENCİ NO	20191012					
TEL. NO.						
E - MAIL ADRESLERİ						
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi					
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ) İSTERKİDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDININ YAPILIP- YAPILMADIĞI	TEZ 2021 / 2022 - GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.					
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER						
TEZİN KONUSU	YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ: ADANA İL SINIRLARI İÇİNDE BİR ARAŞTIRMA					
TEZİN AMACI	Bu çalışmanın temel amacı, yalın yönetim anlayışının sağlık kurumunda çalışan anahtar personel motivasyon ve performansına etkilerini incelemektir. Yalın yönetim, elde bulunan kaynakları en az miktarda kullanarak gerçek talebi karşılamak ilkesine dayanır. Bundan dolayı, maliyetleri minimum düzeyde tutarak, uygun kalitede üretim yapmaya ve ihtiyacı hızlı bir biçimde gidermeye odaklanır. Kalkınmış ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün payı giderek büyümektedir. Öte yandan, teknolojinin hemen her alanda gelişmesine paralel olarak işletmelerin sunduğu ürün ve hizmet kalitesi de artmaktadır. Bu sebeple gerek ürün gerekse hizmet kalitesini arttırmak, işletmeler için günümüz rekabetçi ortamında varlığını sürdürdürebilmenin temel koşulu haline gelmiştir.					
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Bu çalışmanın amacı, yalın yönetim yaklaşımının işgörenlerin motivasyon ve performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Yalın yönetim, süreçleri iyileştiren veya maliyetleri azaltan bir dizi araç ve teknik olarak da tanımlanır. Yalın yönetim uygulaması çalışan bireylerin kalitesi, verimli, uygun ve hızlı üretim yapmalarını sağlamayı amaçlar. Ayrıca, kuruluşların işletim sistemlerinde oluşan sorun ve hataları en kısa sürede giderebilmek ve israfı önleyebilmek için önlemler almayı öngörür. Bu hedefleri benimseyen sağlık kurumları, yalın yönetim uygulamalarından yararlanarak ve ilgili teknikleri her düzeyde uygulayarak misyonlarını gerçekleştirmeye çalışır. Araştırmamız Adana il sınırları içindeki sağlık kuruluşlarında çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapılmış ve yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediği anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu amaçla, yalın yönetim ile motivasyon arasındaki ilişkiyi irdeleyen hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca, araştırmanın evreninden örnek çekilmiş, sınırlılıklar ve yöntem belirlenmiş; yalın yönetim anlayışı, motivasyon kavramı, motivasyon düzeyini etkileyen etmenler ve kuramlar genişçe açıklanmıştır. Son bölümde, sahadan toplanan veriler ve bunlara uygulanan istatistik testlere yer verilmiş; ortaya çıkan bulgular yorumlanarak, çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bir ülkede belirli bir düzeyde sağlık hizmeti verilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması, o ülkede yaşayan bireyler için çok önemli bir yere sahiptir. Öte yandan, sağlık hizmetlerinin kalitesi, hastalığın kısa sürede veya erken teşhis edilmesi ülkelerin sosyoekonomik gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarının sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi kritik bir meseledir ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.					
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Adana İli Özel ve Resmi Sağlık Kurumu Çalışanları					
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, ... V.B. GİBİ) EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAC ADET/ SAYFA	Adana İl Sağlık Müdürlüğü					
	Anket çalışması Adana ili sınırlarında görevli resmi ve özel sağlık kuruluşlarında görevli doktor ve hemşirelere uygulanacaktır.					
	Demografik Bilgi Formu Yalın Yönetim Anlayışı Ölçeği Ölçeği ( Cronbach Alfa katsayısının 0,9017) Motivasyon Ölçeği ( Cronbach Alfa katsayısının 0,921 )					
	1 sayfa (24 soru) Yalın Yönetim Anlayışı Ölçeği Ölçeği. 1 sayfa (18 soru) Motivasyon Ölçeği 1 sayfa (6 soru) Sayfa Demografik Bilgi Formu					
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Buse BAKIR	ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü müdürlüğünde aslı imzalıdır.		TARİH: 12/10/2022			
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu ..... faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1. TEZ		2. TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)			SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI	
DANIŞMANININ						
Adı - Soyadı: Bülent ÖZER	Adı - Soyadı: .....	Adı - Soyadı: Ünal AY	Adı - Soyadı: Murat Koç			
Unvanı: Dr. Öğr. Üyesi	Unvanı: .....	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.			
İmza: Evrak onayı e-posta yoluyla alınmıştır.	İmzası: .....	İmza: Evrak onayı e-posta yoluyla alınmıştır.	İmza: Evrak onayı e-posta yoluyla alınmıştır.			
..... / ..... / 20....	..... / ..... / 20....	..... / ..... / 20....	..... / ..... / 20....			
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz SAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.
12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.	12 /10 / 2022.
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
ÖY BİRLİĞİ İLE	<input checked="" type="radio"/>	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, ..... / ..... / 20..... - ..... / ..... / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznini verilmesi tarafımızca uygundur.				
ÖY ÇOKLUĞU İLE	<input type="radio"/>					
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

## Ek 2. SOBE Mdrlg Tez Etik İzin İstek Yazısı



T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2200000329  
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurul Kararı Alınması Hk.

14.01.2022

### REKTÖRLÜK MAKAMINA

**İlgi:** 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul konulu yazınız.  
İlgi tarihli yazınız kapsamında niversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Buse BAKIR, Buğra Anıl EVĖİN, Doğukan BİNİCİ** isimli öğrencilerimize ait tez evraklarının "niversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Onayları" alınmak üzere Ek'lerde sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 3 Adet öğrenciye ait tez evrakları listesi.

**Ek 3. Çağ Üniversitesi Rektörlüğünün Tez Etik İzin İstek Yazısı**

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2200000507  
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurul İzni Hk.

21.01.2022

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : a) 17.01.2022 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2200000361 sayılı yazımız.  
b) 14.01.2022 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2200000329 sayılı yazımız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Buse Bakır, Buğra Anıl Evgin, Doğukan Binici ve Şeyda Kızıl isimli öğrencilerimizin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY  
Rektör

## Ek 4. İzin Belgesi



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

ADANA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - ADANA İSTATİSTİK,  
ANALİZ VE RAPORLAMA BİRİMİ  
28/03/2022 09:38 - E-96172664 - 050.06.04 - 523



Sayı : E-96172664-050.06.04  
Konu : Bilimsel Çalışma Talebi (Buse  
BAKIR)

### ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Buse BAKIR tarafından Adana Çukurova Devlet Hastanesi, Adana Kozan Devlet Hastanesi, Adana Seyhan Devlet Hastanesi, Adana Şehir Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Özel Medline Adana Hastanesi ve Başkent Üniversitesi Adana Dr Turgut Noyan Uygulama ve Araştırma Merkezinde yürütülmek istenen **"Yalın Yönetim Anlayışının Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon ve Performans Düzeylerine Etkisi"** başlıklı, ekte bulunan bilimsel çalışma talebi Müdürlüğümüz **"Sağlık Tesislerinde Klinik Araştırma, Girişimsel Olmayan Klinik Araştırma ile Bilimsel Araştırma ve Proje Çalışmaları Ön İzin Değerlendirme Komisyonu"** tarafından 22 Mart 2022 tarihli toplantıda değerlendirilmiştir.

Başvuru talebinin, Covid-19'a karşı gerekli önlemlerin alınması, çalışmaya katılacak gönüllülerin açık rızasının alınması, kişisel veri elde edilmesi/işlenmesi durumunda 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve alt düzenlemelerine uygun şekilde hareket edilmesi ve çalışma sonuçlarının Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı Ar-Ge ve Proje Koordinasyon Birimine sunulması koşulu ile, uygun bulunduğu talep sahibine bildirilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Dr. Ahmet Yücel ÇOMU  
Müdür a.  
Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanı

Ek: Bilimsel Çalışma Talebi (Buse BAKIR)

## Ek 5. Demografik Soru Formu

### Demografik Bilgiler Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Türkiye, Mersin'deki Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Buse Bakır tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmamızın amacı, Yalın yönetim anlayışının sağlık kurumu çalışanlarının motivasyon düzeylerine etkisini belirlemeye çalışmaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Kamuoyuna açıklanmayacak ve araştırma sonuçlarının yayımlanması halinde dahi gönüllünün kimliğinin gizli kalacaktır. Araştırmaya katılım isteğe bağlıdır, istenilen zamanda herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmaksızın, hiçbir hakkını kaybetmeksizin araştırmaya katılmayı reddedilebilir veya araştırmadan çekilinebilir.

Bu anketi tamamlamak 6-8 dakikanızı alacaktır. Lütfen soruları doğru olarak ve içtenlikle cevaplayın. Görüş ve düşüncelerinizi bizimle paylaştığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Bülent Özer

Yüksek Lisans Öğrencisi: Buse Bakır

#### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız?

20 ve altı  21-30 yaş arası  31-40 yaş arası  41-50 yaş arası  51 yaş ve üzeri

#### 3. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim  Ortaöğretim  Yükseköğretim  
 Yüksek Lisans/Doktora

**4. Medeni Haliniz?**

Evli  Bekar

**5. Kurumdaki Göreviniz?**

Doktor

Hemşire

**6. Kıdem yılınız (Çalışma süreniz)?**

1 yıldan az  1- 4 yıl arası  5-8 yıl arası

9-12 yıl arası  12 yıl ve üzeri

## Ek 6. Yalın Yönetim Anlayışı Ölçeği

Yapılan bu araştırmanın asıl amacı çalışmakta olduğunuz iş yerinin ne ölçüde Yalın Yönetim Anlayışı ile yönetildiğini belirlemeye çalışmaktır. Soruları yanıtlarken lütfen aşağıda belirtilen hususlara özen gösteriniz. Buna göre:

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı sizin için EN UYGUN seçeneğe “X” işareti koyarak tercihinizi belirtiniz.	TAMAMEN KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) Kurumunuz sizlere değer vermektedir.					
2) Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.					
3) Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.					
4) Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.					
5) Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığımız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.					
6) Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.					
7) Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeler yapmaktadır.					
8) Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.					
9) Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.					
10) Kurumunuz size samimiyetin hâkim olduğu aile ortamı gibi bir ortam sunmaktadır.					
11) Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.					
12) Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.					
13) Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.					
14) Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.					



15) Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.					
16) Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.					
17) Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.					
18) Sizlere kurumunuzun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.					
19) Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denklığı ve adaleti sağlayabilmektedir.					
20) Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.					
21) Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.					
22) Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?					
23) Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.					
24) Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinize taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?					

## Ek 7. Motivasyon Ölçeği

Aşağıdaki tabloda, çalışma motivasyonunuzu arttıran faktörleri tespit etmek amacıyla bazı ifadelere yer verilmiştir.

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı sizin için EN UYGUN seçeneğe "X" işareti koyarak tercihinizi belirtiniz.	TAMAMEN KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) Ücretimin düzenli olarak artması beni motive eder.					
2) İş güvencemin olması beni motive eder.					
3) Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder.					
4) Kurumumun sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.					
5) İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam beni motive eder.					
6) Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da (yemek, piknik vb) beraber olmak beni motive eder.					
7) İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi beni motive eder.					
8) Yaptığım işte başarılı olmam beni motive eder.					
9) Rekabet beni motive eder.					
10) Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi seviyor olmam beni motive eder.					
11) Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması beni motive eder.					
12) İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek beni motive eder.					
13) Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak beni motive eder.					
14) İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek beni motive eder.					

<b>15)</b> İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.					
<b>16)</b> İşimde kariyer imkanının olması beni motive eder.					
<b>17)</b> İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi beni motive eder.					
<b>18)</b> Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (iklimlendirme, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.					

## Ek 8. Çağ Üniversitesi Tez Anket İzin İstek Yazısı



T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-044-2200000545

24.01.2022

Konu : Buse BAKIR'ın Tez Anket İzni Hk.

### DAĞITIM YERLERİNE

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı **Buse BAKIR** isimli öğrencimiz, “**Yalın Yönetim Anlayışının Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon ve Performans Düzeylerine Etkisi**” konulu tez çalışmasını Üniversitemiz öğretim üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÖZER** danışmanlığında halen yürütmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışmasında **Müdürlüğünüze bağlı Adana İli ve İlçelerindeki resmi ve özel sağlık kuruluşlarında halen görevli işgörenleri** kapsamak üzere kopyası Ek’lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, gerekli iznin verilmesini bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY  
Rektör

Ek : Tez Anket İzin Onay Dosyası.

Dağıtım:

Gereği:

Adana İl Sağlık Müdürlüğüne

Bilgi:

Adana Valiliğine