



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN YALIN ÜRETİME YÖNELİK OLUMLU YAKLAŞIM
GELİŞTİRMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NERMİN ADAŞ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MUTLU UYGUN

AKSARAY 2022

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN YALIN ÜRETİME YÖNELİK OLUMLU YAKLAŞIM
GELİŞTİRMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ
ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NERMİN ADAŞ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MUTLU UYGUN

AKSARAY 2022

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Nermin

Soyadı : ADAŞ

Bölümü : İŞLETME

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Çalışanların Yalın Üretime Yönelik Olumlu Yaklaşım
Geliştirmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Rolü

İngilizce Adı : The Role Of Internal Marketing Practices In Developing A
Positive Approach Towards Lean Production

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Nermin ADAŞ

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Nermin ADAŞ tarafından hazırlanan “Çalışanların Yalın Üretime Yönelik Olumlu Yaklaşım Geliştirmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Rolü” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: Doç. Dr. Mutlu UYGUN

İşletme, Aksaray Üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

İşletme, Aksaray Üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

İşletme, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 30/09/2022

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih

ve..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında ilk günden itibaren bilgi birikimi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, fikirleri ve paylaşımları ile bana her konuda destek olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mutlu UYGUN'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında her zaman destekleriyle yanımda olan sevgili eşim ve aileme de çalışmamı ithaf ederek sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nermin ADAŞ

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞANLARIN YALIN ÜRETİME YÖNELİK OLUMLU
YAKLAŞIM GELİŞTİRMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Nermin ADAŞ, AKSARAY 2022

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı; üretim işletmelerinde çalışanların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama ve yalın üretim uygulamalarına yönelik algılarını belirlemek, bu algılar arasındaki olası ilişkileri irdelemek ve başarılı yalın uygulamalarının gelişiminde algılanan içsel pazarlama uygulamalarının rolünü çalışanların bakış açısından incelemektir. Ayrıca çalışmada ikinci bir amaç olarak, çalışanların gerek işletmedeki yalın üretim uygulamalarına gerekse içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile iş tatmini ve kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler de ele alınmıştır. Bu amaçla çalışmada, nicel araştırma yaklaşımı kullanılarak, ilişkisel araştırma türünden ve alan araştırması deseninden faydalanılmıştır. Alanyazında daha önce geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden oluşturulan bir anket ile Aksaray’da faaliyet gösteren işletmelerinde yalın üretim uygulamalarına yer veren özel sektör imalat işletmelerindeki çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemi ile toplamda 400 katılımcı verisi toplanmıştır. Toplanan veriler, betimsel istatistikler ve Pearson Korelasyon Analizi yoluyla analiz edilmiştir. Betimsel analiz sonuçları; katılımcıların yalın üretime yönelik genel algılarının ve çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarının teknik yönlerine ilişkin algılarının görece daha olumlu olduğunu, buna karşın ‘insan’ unsuru ile ilgili konular açısından algılarının görece olumsuz yönde bir seyir izlediğini öne çıkarmıştır. Benzer şekilde, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarının alt bileşenlerini temsil eden üst yönetim rehberliği, birim yöneticisi rehberliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, soyut ya da sosyal yararlar ve somut yararlar ile ilişkili algılarının da görece olumsuz yönde ya da ortalamanın altında olduğu belirlenmiştir. Pearson korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar; katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarından üst yönetim rehberliği algısı, birim yöneticisi algısı, iletişim ve bilgi paylaşımı

ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algısı arasında büyük düzeyli pozitif yönlü, soyut ve sosyal yarar algısı ve somut yarar algısı ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algısı arasında orta büyüklükte pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki iş tatminleri, kurum bağlılıkları ve genel yalın üretim algıları ile çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasında da büyük ve orta düzeyli pozitif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, başarılı yalın uygulamalar açısından içsel pazarlama yaklaşımının olumlu etkiler sağlayabileceğine işaret ederek, gerek kavramsal alanyazın gerekse uygulama ve gelecek araştırmalara bir zemin hazırlama açısından dikkate değer ipuçları içermektedir, denilebilir.

Bilim Kodu: 118708, 114704

Anahtar Kelimeler: Yalın Üretim, Kritik Başarı Faktörleri, İçsel Pazarlama, İş Tatmini, Kurum Bağlılığı

Sayfa Adedi: 137

Danışman: Doç. Dr. Mutlu UYGUN

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
THE ROLE OF INTERNAL MARKETING PRACTICES IN
DEVELOPING A POSITIVE APPROACH TOWARDS LEAN
PRODUCTION

(M.A. Thesis)

Nermin ADAŞ, AKSARAY 2022

ABSTRACT

The main purpose of this thesis study is to determine the perceptions of the employees in manufacturing enterprises towards internal marketing and lean production practices in the business they work, to examine the possible relationships between these perceptions and to examine the role of perceived internal marketing practices in the development of successful lean applications from the employees' point of view. In addition, as a second purpose in the study, the relations between the perceptions of the employees towards both lean production practices and internal marketing practices in the enterprise, and the levels of job satisfaction and corporate commitment were also discussed. For this purpose, in the study, using the quantitative research approach, relational research type and field study research design were used. A total of 400 participant data were collected from employees in private sector manufacturing enterprises that include lean production practices in their enterprises operating in Aksaray, by means of convenience sampling method, with a questionnaire created from scales whose validity and reliability have been tested before in the literature. The collected data were analyzed through descriptive statistics and Pearson Correlation Analysis. Descriptive analysis results; It has been emphasized that the general perceptions of the participants towards lean production and their perceptions of the technical aspects of lean production practices in the company they work for are relatively more positive, whereas their perceptions of the 'human' element-related issues follow a relatively negative course. Similarly, it was determined that the perceptions of the participants regarding the sub-components of internal marketing practices in the company they work for, such as senior management guidance, unit manager guidance, communication and information sharing, intangible or social benefits, and tangible benefits

were either relatively negative or below the average. Results obtained from Pearson correlation analysis; It has been revealed that there are large-level positive and significant relationships between the perception of top management guidance, unit manager perception, communication and information sharing, and the perception of lean manufacturing practices, which are the sub-dimensions of internal marketing practices in the company where the participants work. Similarly, it has been determined that there are medium-sized positive and significant relationships between the perception of abstract and social benefit and the perception of tangible benefit, which are the sub-dimensions of internal marketing practices in the company they work, and their perception of lean production practices. In addition, large and medium-level positive relationships were found between the participants' job satisfaction, organizational commitment and general lean production perceptions in the company they work for, and their perceptions of lean manufacturing practices in the company they work for. These results, pointing out that the internal marketing approach can provide positive effects in terms of successful lean applications, can be said to contain remarkable clues in terms of laying the groundwork for both conceptual literature and practice and future research.

Science Code: 118708, 114704

Key Words: Lean Production, Critical Success Factors, Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment / Loyalty

Page Number: 137

Supervisor: Assoc. Dr. Mutlu UYGUN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	6
1.2. Araştırmanın Amacı, Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları	17
1.3. Araştırmanın Önemi	22
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI	23
2.1. Yalın Üretim Yaklaşımı	23
2.2. Yalın Üretimde İsraf.....	28
2.3. Yalın Üretim İlkeleri	31
2.3.1. Değer	32
2.3.2. Değer Akışı.....	32
2.3.3. Akış.....	33
2.3.4. Çekme.....	34
2.3.5. Mükemmellik Arayışı.....	34
2.4. Yalın Üretim Uygulamaları.....	35

2.4.1. Poka-Yoke (Hata Önleme)	35
2.4.2. Tam Zamanında Üretim (JIT).....	37
2.4.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)	38
2.4.4. Kanban Sistemi.....	40
2.4.5. Jidoka (Otonomasyon).....	41
2.4.6. 5S	41
2.4.7. Tek-Parça Akışı	43
2.4.8. Görsel Kontrol (Andon).....	43
2.4.9. Bir Dakikada Kalıp Değişirme (SMED)	44
2.4.10. Toplam Verimli Bakım.....	45
2.5. Yalın Yönetim Uygulamalarının Başarısını Etkiyen Unsurlar	46
2.5.1. Yalın Yönetimde İşgücü Özellikleri.....	47
2.5.2. Yalın Yönetimde Takım Çalışması	48
2.5.3. Yalın Yönetimde Çalışan Eğitimi.....	50
2.5.4. Yalın Yönetimde Problem Çözme.....	51
2.6. Yalın Yönetimde Çalışan Katılımı	53
2.7. İçsel Pazarlama Kavramı.....	56
2.8. İçsel Pazarlamanın Amacı ve Önemi	59
2.9. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Müşteri ve Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	61
2.9.1. Dış Müşteri	62
2.9.2. İç Müşteri.....	63
2.10. İç Pazarlamanın Boyutları	64
2.10.1. İletişim ve Bilgi Paylaşımı	65
2.10.2. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Birim Yöneticisi ve Üst Yönetim Rehberliği	66
2.10.3. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar	67
2.10.4. Somut Yararlar	68
2.11. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık ile İçsel Pazarlama İlişkisi.....	69
3. YÖNTEM.....	72
3.1. Evren, Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	72
3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik	74
3.3. Veri Analizi.....	76
4. BULGULAR VE YORUM.....	77

4.1. Katılımcıların Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algıları	77
4.2. Katılımcıların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algıları	81
4.3. İçsel Pazarlama ile Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algılar Arasındaki İlişkiler	86
4.4. Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algılar İle Tatmin ve Kurum Bağlılığı Arasındaki İlişkiler	88
4.5. Yalın Üretime Yönelik Farkındalık ya da Genel Algı ile Çalışılan İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı Arasındaki İlişkiler	90
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
5.1. Sonuç	91
5.2. Teorik Çıkarımlar ve Uygulamaya Yönelik Öneriler	93
5.3. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	95
KAYNAKÇA	97
EKLER.....	114
TEZ DEĞERLENDİRME FORMU	120

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzdelik Dağılımları	73
Tablo 2. Katılımcıların Çalışma ile İlgili Kişisel Özelliklerinin Yüzdelik Dağılımlar	74
Tablo 3. Ankette Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4. Katılımcıların Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Farkındalıklarının ya da Genel Algılarının Yüzdelik Dağılımı.....	78
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algılarının Yüzdelik Dağılımı	79
Tablo 6. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Üst Yönetim Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları	81
Tablo 7. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Birim Yöneticisi Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları.....	82
Tablo 8. İletişim ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları...	83
Tablo 9. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları	84
Tablo 10. Somut Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları.....	85
Tablo 11. İçsel Pazarlama ile Yalın Üretim Uygulamalarına İlişkin Algılar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 12. Yalın Üretim Uygulamalarına İlişkin Algılar İle Tatmin ve Kurum Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 13. Yalın Üretime Yönelik Genel Algı İle Çalışılan İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu ...	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	19
Şekil 2. Değer Katan ve Değer Katmayan Faaliyetler.....	28
Şekil 3. Basit Bir Değer Akışı	33
Şekil 4. Tipik Toyota Örgütü - Montaj Operasyonu.....	49
Şekil 5. Toyota'nın Pratik Problem Çözme Süreci.....	52

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

- TKK** :Toplam Kalite Kontrolü
TZÜ :Tam Zamanında Üretim
SMED :Bir Dakikada Kalıp Değişirme
TPM :Toplam Verimli Bakım
TPS :Toyota Üretim Sistemi
TKY :Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, küresel bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmenin arayışı içindedirler. Yöneticiler, müşterilere sundukları ürün ve hizmetlerin üretim ve teslimat sürecini düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çeşitli alternatifler aramaktadırlar. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi kaynak kullanımını azaltabilmesine, araştırma-geliştirme faaliyetlerine ve sosyo-teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek yeniliklere adapte olabilmeye yeteneğine bağlıdır. Buna bağlı olarak işletmeler, verimli ve mükemmel üretimin anahtarını yalın üretimde bulmuşlardır (Özçelik ve Cinoğlu, 2012: 83), denilebilir.

Artan küresel rekabet, üretim maliyetleri ve kıt kaynaklar günümüzde işletmeleri yeni yönelimleri düşünmeye zorlamakta, rekabetçi kalabilmek için etkili, kusursuz ve akıcı üretim süreçlerine sahip olmak en önemli yeteneklerden biri olarak öne çıkabilmektedir. Buna bağlı olarak birçok işletme, organizasyonlarındaki her türlü israfı (kayıbı) ortadan kaldırıp müşteri değeri yaratarak rekabet gücünü artırmak amacıyla yalın yaklaşımı ve uygulamaları benimsemeyi tercih edebilmektedirler.

Üretim işletmeleri, artan kalite, teslimat süresi ve düşük maliyet beklentisindeki müşterilerden gelen yüksek düzeyli baskıyla karşı karşıya kalmakta ve bu da üretim işletmeleri arasındaki rekabeti körüklemektedir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için benimsenen bir yaklaşım, çevrim sürelerini, israfı ve toplam maliyeti azaltmak için bir yalın üretim programı uygulamaktır (Codagnone, 2021: 1). İşletmeler rekabet edebilmek için müşteri istek ve beklentilerini daha az kaynakla, daha az süreyle, en az maliyetle karşılayarak en kaliteli ürünleri üretmek zorundadır. Günden güne hızlı bir şekilde artan rekabet karşısında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için sektöründe lider konumunda olmalıdır. Bu açıdan yalın üretim sistemleri, bir rekabet avantajı olarak görülmektedir (Emiroğlu, 2016: 73).

21. yüzyılda üretim sistemleri, hem kişiselleştirilmiş ürünlerle hem de seri (kitlese) üretimle ilgili olup, üreticileri son derece karmaşık üretim planlama ve kontrol sistemlerine zorlamaktadır. Üretim işletmelerinin çoğu dinamik, müşteri odaklı ve küresel olarak rekabetçi bir pazarda mücadele ettiklerinden, bu yapının zorluklarıyla yüzleşmek için yeni araçlar ve yöntemler sunma konusunda büyük bir zorluk yaşayabilmektedirler. Yalın üretim, bu sorunların üstesinden gelmek için geliştirilen (ortaya çıkan) yeni yöntemlerin başında gelmektedir (Weerasooriya ve De-Alwis, 2017: 33). Başka bir deyişle, günümüzün modern iş ortamında yalın üretim uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinde öne çıkan temel metodolojiler arasında sayılmaktadır (İbrahim, Robledo, Kobi, 2017: 325). Cherrafi ve meslektaşları (2016) sürdürülebilir rekabet avantajı ve büyümenin modern bir organizasyon anlayışını ve yapısını şart koştuğunu; dolayısıyla sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmada da yalın üretim uygulamalarının çok önemli bir işleve sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Modern işletmelerde ürünlerin kalitesine yapılan herhangi bir gönderme, üretime ve sonuçlarına nasıl öncelik verdiklerinin bir yansıması kabul edilebilir. Bu anlamda yalın üretim yaklaşımı, ürün kalitesi ve buna bağlı üretim süreçlerinin başarılı, etkin olmasına ve sürekli iyileştirilmesine yönelik uygulamalarda (İbrahim, Robledo, Kobi, 2017: 326) işletmelerin kullanabileceği temel yöntemler arasında öne çıkmaktadır.

Yoğun rekabete sahne olan günümüzde kesintisiz ürün ve üretim verimliliği, sürekli iyileştirme ve geliştirme, üretim hedeflerine ulaşmada son derece yaşamsal olduğundan, birçok modern işletme, özellikle israfı azaltmak ve verimliliği artırmak için sürekli olarak yalın üretim uygulamalarına yönelebilmektedirler. Motorola ve Toyota gibi ABD ya da Japon işletmelerinin deneyimlediği etkileyici sonuçlar nedeniyle, yalın üretim (anlayışı ya da uygulamaları) küresel olarak benimsenmeye başlamıştır. Bu nedenle yalın üretim, iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi uygulamak ve başarmak için en yaygın kullanılan metodolojiler olarak ortaya çıkmıştır. Temelde ve özünde israfın azaltılmasını ya da ortadan kaldırılmasını amaçlayan (Womack vd., 1990) yalın üretimin kapsadığı çeşitli yalın üretim uygulamaları hedefleri açısından farklılık gösterebilirler de birlikte ya da ayrı ayrı iş süreçlerini ve buna bağlı olarak hizmet ve ürün kalitesini iyileştirebilmede son derece etkili olabilmektedirler (İbrahim, Robledo, Kobi, 2017: 326).

Yalın üretime olan ilgi son yıllarda yeniden ivme kazanmaya başlamıştır. Son dönemlerdeki ekonomik gerileme – daha da açık bir küresel ekonomide – işletmeleri üretkenliği artırmanın ve maliyetleri düşürmenin yollarını aramaya geçmişe göre çok daha

fazla zorlamaktadır. Buna bağlı olarak yalın yaklaşım, endüstriyel işletmelerin rekabet gücünü artırmak için popüler bir strateji haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler, amaçlarına ve kendilerine özgü yalın üretim sistemlerini geliştirmek ve uyarlamak için çok çeşitli yalın üretim uygulamalarını giderek çok daha fazla kullanmaya çalışmaktadırlar. Yalın uygulamalardan yararlanan işletmelerin operasyonları açısından yalın uygulamalardan yararlanmayan işletmelerden daha iyi performans gösterdiğine işaret eden tartişmalar, gerek uygulama gerekse akademik alanda yalın uygulamalara yönelik yüksek düzeyli bir ilgiyi doğal olarak beraberinde getirmiştir (Netland, 2016: 2433).

Yalın üretimin kökeni, Toyota'nın 1950'lerde hem sermaye hem de kaynak kıtlığı ve düşük süreç kalitesine yol açan kaynakları kullanmadan kurtulma ihtiyacı nedeniyle israfa karşı yürüttüğü mücadeleye (Ohno, 1988: 143) dayanmakta olup, Toyota Üretim Sistemi evrilerek yeni bir üretim paradigması olarak ortaya çıkmıştır (Emiroğlu, 2016: 73; Leite vd., 2022: 403; Sahua vd., 2022: 1197). Özellikle Womack ve meslektaşlarının (1990) bu üretim paradigmasını merkeze alarak tartiştıkları “Dünyayı Değiştiren Makine (The machine that changed the world)” adlı eserleri ile “Yalın” kavramı dünya çapında otomobil üretiminde bir üretkenlik ölçütü olarak popüler hale gelmeye başlamıştır. Yazarlar (1990) bu çalışmaları, Japon otomobil üreticilerinin başarısını, ürün geliştirme ve tedarikçi ilişkilerine ek olarak operasyonlarını üstün bir şekilde organize etme yöntemlerini ele almışlardır. İnsan emeğindeki israfı azaltmaya yönelik benzersiz üretim felsefesi, çalışan kontrolünün kapsamı, insanlara, ekiplere saygı, görevlerin standardizasyonu, envanter seviyelendirme ve çalışanlar tarafından yapılan bakım gibi öne çıkan ayırt edici faktörler, daha üretken bir performansı beraberinde getirmiştir. Kesintisiz akış ilkelerinin ve esnek üretimin kullanılmasıyla artık çok çeşitli ürünlerin üretilmesi mümkün hale gelmiştir. Dolayısıyla bu yeni üretim paradigması, temel ilkeleri ve metodolojileri (yöntemleri) tüm dünyada yaygın şekilde ilgi görmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak günümüzde çok sayıda işletme, iş ve işletme performansı üzerindeki umut verici olumlu etkileri nedeniyle yalın üretim kavramını benimsemiştir (Lodgaard vd., 2016: 596). Dolayısıyla Toyota Üretim Sistemi'nin (TÜS) başarisından ilham alan yalın kavramı, neredeyse tüm önemli aktörler tarafından her geçen gün daha fazla benimsenen önemli bir stratejik güç olarak gündeme gelmekte ve alanyazında ele alınan önemli bir çalışma alanını temsil etmektedir.

On yıllar boyunca, yalın felsefe, farklı endüstrilerde süreç iyileştirmeleri için önemli bir kurumsal uzun vadeli strateji olarak kullanılmagelmiştir. Yalın yaklaşım, israfın ortadan kaldırılmasına ve müşteri için değer yaratılmasına odaklanarak, imalatçıların üstün

sonuçlar elde etmelerini, süreçleri iyileştirmelerini ve müşteriler için daha fazla değer yaratmalarını desteklemiştir. Yalın kavramı, ortaya çıkışından günümüze kadar evrilmiş, teknik ve ilkeleri hizmet alanlarına da uyarlanmaya başlamıştır (Leite vd., 2022: 403).

Son 25 yılda yalın kavramı ile ilgili araştırma alanyazınında muazzam bir artışın ve yükselişin varlığı dikkat çekmektedir. Yalın kavramı zaman içinde gelişmiş ve dünya çapında meydana gelen gelişmelere göre gelişmeye de devam edecek gibi görünmektedir. Kavram (olgu), zamanla başlangıçta bir dizi üretim tekniği olmaktan çıkıp bütüncül bir iş sistemine evrilmiş ve yalın düşünce (lean thinking), yalın girişim (lean enterprise) ve yalın felsefe (lean philosophy) gibi terimler ortaya çıkmıştır (Lodgaard vd., 2016: 596).

Yoğun rekabet koşulları, imalat sanayini bir taraftan maliyetleri düşük tutarken, bir taraftan da yenilikçi ürünlerle işlerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır. Yalın üretim, bunu başarmak için değerli bir yaklaşım olarak görülmekte ve alanyazında kesintisiz ve muazzam bir araştırma artışı dikkat çekmektedir (Lodgaard vd., 2016: 599). Yalın olgusu yıllar içinde ağızdan ağıza dolaşan bir kavram haline gelmiştir. “Yalın” kavramı, günümüzde hemen hemen her yerde ya da alanda karşımıza çıkabilmektedir. Yalın hizmetler, yalın girişimcilik, yalın yazılım geliştirme, yalın ürün geliştirme, yalın muhasebe, yalın girişimler ve benzeri kavramlar bunlardan sadece birkaçıdır, denilebilir. Bu kavramların temelinde yatan mantık aynı olup, minimum israfı müşteri değerini maksimize etmek, başka bir deyişle “daha az ile daha fazlasını üretmek / teslim etmek” anlamını temsil etmektedir (Alefari vd., 2017: 756).

Yalın düşünce, ürünler için temel oluşturan ham maddeden başlayarak nihai kullanıcıya kadar geçen süreçte akış kesintiye uğratılmadan üretim aşamalarına değer katan bir yapı kurmayı amaçlamaktadır. Burada müşteriye sunulan değer mükemmelleştirilmesi ve tedarik zincirinde israfın elimine edilmesi düşüncesi hakimdir. Yalın üretim tam zamanlı bir yönetim modelidir. İhtiyaç duyulan ürünlerin, tercih edilen zamanda ve mekanda bulunması ile değer yaratılmaktadır (Fırat ve Ceyhan, 2015: 147). Yalın üretim, müşteri için değer oluşturmayan her faaliyeti elimine eden, sürekli gelişmeyi ve israfı ortadan kaldırmayı hedefleyen bir üretim sistemidir. 5S, SMED, Kaizen, Toplam Verimli Bakım gibi teknikler ile yalın üretim gerçekleştirilmektedir. Yalın üretim yaklaşımı, firmaların sık başvurduğu ve performansları üzerinde etkili olan bir yaklaşımdır.

Yalın üretim, katma değeri olmayan operasyonları ortadan kaldırarak imalat sanayilerinin sürdürülebilirliğini ve operasyonel ekonomik performansını artırmada kilit rol

oynamaktadır (Mathiyazhagan vd., 2022). Yalın felsefesinin temelini israfı ortadan kaldırmak ve değer yaratmak olmak üzere iki ana ilke oluşturmaktadır (Veres, 2020: 233). Yalın üretimde kayıpların, başka bir deyişle israfın azaltılması tartışmasız evrensel bir hedef olarak öne çıkmaktadır (İbrahim, Robledo, Kobi, 2017: 327). Dolayısıyla yalın üretim uygulamaları, iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirmeyi amaçladıklarından, rekabet gücü elde etmede (Sahua vd., 2022: 1197) çok etkili olabilmektedirler. Bu yönüyle üretim sistemlerinde operasyonel mükemmelliği ve performansı artırmak için yaygın olarak kullanılan yalın üretim, giderek yavaş yavaş imalat sektörünün dışındaki diğer sektörlerle de nüfuz etmeye başlamıştır (Veres, 2020: 233).

Yıllar boyunca işletmeler, kalite ve verimliliği artırmak, aynı zamanda maliyetleri ve teslim sürelerini azaltmak için işlerini sürekli olarak nasıl organize edebileceklerini keşfetme arayışında olmuşlardır. Bu anlamda Toyota Üretim Sisteminin başarısı üzerine kurulmuş yalın ilkeler ve teknikler, Batılı imalat işletmelerinin başarısı için bir ölçüt (gösterge) haline gelmeye başlamıştır. Her geçen gün artan popülerliğine rağmen, birçok işletme hala başarılı ve kalıcı bir yalın uygulama olanağı (zemini) elde edebilmenin mücadelesini vermektedirler (Lodgaard vd., 2016: 595).

Üretim ve yönetimin her aşamasında insan olgusu ön plana çıkmakta ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaları şirketin kalite düzeyini etkileyen en önemli unsur olarak görülmektedir. Yönetim ve çalışanların ekipler halinde çalışması firmada beklenen kalite düzeyine erişilmesine katkı sağlayacaktır. Böylece yalın üretim uygulamaları daha az maliyetle gerçekleşecektir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 137). Örgütün en kritik kaynaklarından biri eğitim seviyesi yüksek ve hizmet odaklı düşünen çalışanlarıdır. Aktif ve hedef odaklı bir kültüre sahip işyeri çalışanlar için motive edici bir faktördür. Örgütün dış müşterilerine gösterdiği önemi iç müşterileri olan çalışanlarına da göstermesi çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını ve işle bütünleşmelerini sağlar (İnal, Çiçek ve Akın, 2008: 165).

Yalın üretim uygulaması, bir benimseme süreci olarak görülmekte olup, bu da kesinlikle kolay bir iş değildir. Geleneksel üretim süreçleri ile yalın üretim uygulamaları arasında önemli farklılıklar vardır. Yalın üretim, çalışan yönetimi, tesis yerleşimi, malzeme ve bilgi akış sistemleri, yönetim katılımı, yalın araçlara yönelik bilgi, anlayış eksikliği, liderlik katılımı, müşteri odaklılık eksikliği, üretim planlaması ve kontrol yöntemlerini içermektedir. Bu gereksinimler altında, bazı işletmeler yalın uygulamaları kullanmada bazı zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Zorlukların üstesinden gelmek için işletmelerin

uygulama sürecinde kritik faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir (Weerasooriya ve De-Alwis, 2017: 33). Bu açıdan daha çok üretim sisteminin teknik özelliklerine odaklanılırken, insan unsurunun büyük ölçüde göz ardı edilebildiği (Mothersell, 2000: 1) dikkatten kaçmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından belirleyici olan ve öne çıkan “insan” (Codagnone, 2021: 1) unsuruna odaklanılmıştır.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır: Çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın problemi, amacı, önemi ve araştırma sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde; yalın üretim yaklaşımı, israf kavramı, yalın üretim ilkeleri ve yalın üretimde kullanılan yöntemlerden bahsedilmiştir. Yalın yönetim uygulamalarının başarısını etkileyen unsurlar başlığı altında ise işgücü özellikleri, takım çalışması, çalışan eğitimi, problem çözme ve çalışan katılımı konuları incelenmiştir. Ardından içsel pazarlama kavramı, amacı, önemi ve boyutları aktarılmıştır. Son olarak iş tatmini ve kurumsal bağlılık ile içsel pazarlama ilişkisinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi incelenerek araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçları, geçerlilik, güvenilirlik ve veri analizi ile ilgili bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde; firmalarda yapılan çalışmalara ait bulgular ve yorumlar incelenmiştir. Beşinci bölümde; çalışmaya ait sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Günümüzde yalın üretim ve bu yaklaşıma dayalı uygulamalar (metodolojiler) dünya genelinde çok sayıda işletmede yaygın biçimde kullanılmaktadır. Ancak, bu işletmelerden çoğu yalın üretim metodolojilerini başarılı şekilde uygulama ve sürdürme konusunda zorlanabilmektedirler. Bu nedenle, yalın üretim metodolojilerini başarılı bir şekilde uygulamada kritik olan başarı faktörlerini belirlemek ve anlamak (İbrahim, Robledo, Kobi, 2017: 325) bu işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır.

Yalın olgusuna (kavramına) dünya çapında muazzam bir ilgi olmasına rağmen, yalın uygulama basit değildir. Yalın uygulamalara ilişkin gerek akademik alanyazında gerekse uygulamada çok sayıda çalışma olmasına rağmen, işletmelerin çoğunun yalın kavramını organizasyonlarında benimsemeye ve uygulamaya çalışırken başarı düzeyinin düşük olduğuna ya da başarısız olduklarına sıkça rastlanabilmektedir. Dolayısıyla yalın yolculuğa çıkarken, uygulamayı düzgün bir şekilde planlamak için başarısızlık oranının neden bu

kadar yüksek olduğunu belirlemek ve anlamak yaşamsal önem taşımaktadır (Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme, Aschehoug, 2016: 595).

Süreç iyileştirmenin en önde gelen metodolojilerinden biri kabul edilen yalın felsefe ve buna dayalı uygulamalardan elde edilen olumlu sonuçlar, işletmeleri yalın dönüşümleri gerçekleştirmeye motive etmektedir. Ancak, yalın uygulamaların önündeki engellerle bağlantılı düşük başarı oranları hala bir zorluk olarak işletmelerin gündemindeki canlılığını korumaktadır (Leite vd., 2022: 403).

İşletmeler yıllardır, verimlilik ve kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek için işlerini yürütürken nasıl organize edecekleri konusunda arayış içerisindeyler. Yalın üretim sistemi popüler olmasına rağmen birçok işletme yalın uygulamalarda başarıyı yakalama ve kalıcı bir uygulama haline getirmek için mücadele vermektedir (Lodgaard vd., 2016: 595). Yalın uygulamaların olumlu sonuçlarından bağımsız olarak, bu yeni yaklaşımı uygulama ve sürdürme konusundaki zorluklar hem imalat hem de hizmet sektöründe ortaya çıkabilmektedir.

Alanyazında süreç iyileştirme uygulamalarına yönelik çok sayıda başarı hikayesine rastlanabilmesine karşın, bu uygulamalara yatırım yapan tüm işletmelerin umdukları başarı seviyelerine ulaştığını söylemek zordur. Dolayısıyla, yalın üretimin uygulanması ile önemli faydalar sağlanmasına rağmen, bazı işletmeler uygulamaların başarısızlık ile sonuçlanması nedeniyle bu uygulamayı denemekten kaçınabilmektedirler (Houti, El Abbadi, Abouabdellah, 2019: 526). İşletmeler yalın üretimi her ne kadar uygulamaya çalışmasına rağmen hedefledikleri başarı seviyesine ulaşanların oranı tahmini olarak %2-3 civarında (Sisson ve Elshennawy, 2015: 263) kalabilmektedir. Alanyazındaki birçok çalışma yalın uygulamaların düşük başarı oranlarını çarpıcı şekilde gözler önüne sermektedir. Bu anlamda, bazı araştırmalarda %60'a varan başarısızlık oranları rapor edilmektedir (Sunder & Ganesh, 2021: 1). Eaton (2010: 37), 1997 yılındaki Cameron Group anketine dayalı olarak, yalın üretim değişim programlarının %75'inin başarısızlıkla sonuçlandığından bahsetmektedir. Jadhav, Mantha ve Rane (2014: 71), yalın üretim uygulamalarının yaklaşık olarak üçte ikisinin sonuçlarının başarısız olduğu ve uygulamaya konulanların beşte birinden daha azının ise kalıcı sonuçlar verdiğinden söz etmektedir. Benzer şekilde Bhasin ve Burcher (2006), işletmelerin %10'dan daha azının yalın felsefeyi uygulamada ya da sürdürmede başarılı olduğunu tartışmaktadırlar.

Birçok girişime rağmen, işletmelerin çoğunluğunun yalın uygulamalar konusundaki programlarının çok da başarılı olamadığına sıklıkla rastlanabilmekte, bu anlamda her üç örgütsel değişim projesinden ikisinin başarısız olduğunun çeşitli raporlara yansıdığı dikkat çekmektedir. 2007'de yayınlanmış Industry Week'teki bir çalışmaya göre, ABD'deki tüm üretim tesislerinin %70'inin bazı yalın üretim uygulamalarına ilişkin projeleri kullandığı, ancak bunların yalnızca dörtte birinin sonuçlarından memnun kaldığı anlaşılmaktadır (Netland, 2016: 2433). Başka bir deyişle, ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ekonomilerdeki işletmelerde bile yalın üretim uygulamalarına ilişkin başarılı uygulama oranı %30'dan fazla değildir (Sahua vd., 2022: 1197). Benzer şekilde İngiltere'de yalın uygulamalara yönelik 2015 yılında yayınlanan bir çalışmada, katılımcıların %46,15'i yalın uygulamaları tam potansiyeliyle kullanmadığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada %69.23'lük bir kesim de yalın uygulamaların zor olduğu konusunda hemfikir olduklarını ya da kesinlikle hemfikir olduklarını ifade etmişlerdir (McKiea vd., 2021: 373). Bu düşük başarı oranlarının temel nedenlerinin en önemlilerini biri, uygulama ve sürdürülebilirlik sürecinde karşılaşılan engellerle baş edilememesidir (Leite vd., 2022: 403). Dolayısıyla bu yatırıma ilişkin negatif geri dönüşlerin kendisinin başlı başına kötü olmasının yanında, gelecekteki yalın uygulama girişimlerini engelleyerek zarar verip uzun dönemli rekabete de olumsuz yansımalarının olabileceği (Netland, 2016: 2433) yönünde de yorumlanabilir. Bu açıdan Sahua ve meslektaşları (2022: 1197), yalın üretim uygulamalarının belirleyicileri ve benimsenmesindeki engellere dair daha çok sayıda araştırmaya acilen ihtiyaç duyulduğunu önemle vurgulamaktadırlar.

“Yalın” kavramı günümüzde yaygın olarak anlaşılmış gibi görünse de, yalın uygulamalarda başarıyı yakalama açısından hala bir takım zorlukların öne çıktığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, yalın üretim uygulamalarına yönelik kritik başarı faktörleri alanyazında günümüzde de artan oranda ilgi görmeye devam etmektedir (Netland, 2016: 2434). İlgili alan uzmanları ve uygulamacılar tarafından eski bir düşünce biçiminden yalın düşünceye geçiş süreci olarak tanımlanan başarılı yalın dönüşüm, çok sayıda kritik faktörle ilişkilidir (Alefari vd., 2017: 756). Kritik başarı faktörleri, “bir yöneticinin ya da bir örgütün başarısını güvence altına alacak şeylere” (bir dizi değişikene) işaret etmekte ve bunlar, “yüksek performans elde edebilmek için özel ve sürekli (kesintisiz) ilgi gösterilmesi gereken yönetsel ve kurumsal alanları” temsil etmektedirler (Netland, 2016: 2433). Kritik başarı faktörleri, “organizasyon için tatminkar sonuçlara ulaştıracak,

rekabetçi performans sağlayacak belli sayıda alan” (Lodgaard vd., 2016: 596) şeklinde de ifade edilebilir.

Geçmişten günümüze alanyazında yalın üretim uygulamaları açısından kritik başarı ya da başarısızlık faktörlerini ele alan bazı çalışmalara (Alhuraish vd., 2016; AlManei vd., 2018; Codagnone, 2021; Dora vd., 2013; Houti, El Abbadi, Abouabdellah, 2019; Ibrahim vd., 2017; Leite vd., 2022; Lodgaard vd., 2016; McKiea vd., 2021; Netland, 2016; Noori, 2015; Sahua vd., 2022; Sunder ve Ganesh, 2021 gibi) rastlamak olanaklıdır. Bu çalışmalarda yalın üretim uygulamalarına yönelik kritik başarı faktörleri olarak; “üst yönetim / yönetim adanmışlığı ve katılımı (desteği), eğitim ve öğretim, iletişim, çalışanların katılımı ve yetkilendirme, kültürel değişim, yalın metodoloji içindeki araç ve teknikleri anlama, organizasyon altyapısı, süreç yönetimi, beceri ve uzmanlık, yalın yöntemi müşterilerle ilişkilendirme, yalın yöntemi iş stratejisine bağlama, yalın yöntemi tedarikçilerle ilişkilendirme, yalın yöntemin insan kaynaklarına bağlanması, ödül sistemi, proje yönetimi becerisi, işlevler arası entegrasyon, performans ölçümü” vb. alanların tartışıldığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla yalın uygulamaların başarılı bir şekilde benimsenmesini ve gerçekleştirilebilmesini etkileyebilecek çok sayıda faktörden söz edilebileceği anlaşılmaktadır. Ele alınan bu alanlar, yalın üretim uygulamalarına başlamanın ya da sürdürmenin kolay bir iş olmadığına, bu uygulamalarda “yapıda, sistemde, süreçte ve çalışan davranışında” (AlManei vd., 2018: 1160) belli değişimlerin gerekliliğine işaret etmektedir. Başka bir deyişle, yalın üretim uygulamalarında ortaya çıkan bu engellerin temel olarak insana bağlı davranışsal ve kurumsal yönlerinin ve araç temelli teknik yönlerinin (Leite vd., 2022: 403) olduğu dikkat çekmektedir.

Daha öncede belirtildiği üzere, yalın üretim uygulamalarına yönelik çok çeşitli sayıda kritik başarı faktörünün söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bunlar içerisinden en uygun ve öncelikli kritik başarı faktörlerini belirlemenin bu uygulamalardan arzulanan geri dönüşleri elde edebilmede son derece önemli olduğu ifade edilebilir.

Son yıllarda çeşitli sektörlerdeki yalın üretim uygulamaları hızla artış eğilimini sürdürürken, bazı işletmelerin muazzam faydalar elde ettikleri, buna karşın bazı işletmelerin istenen sonuçlara ulaşamadıkları dikkatten kaçmamaktadır. Bu tutarsızlığın önemli nedenlerinden birinin, yönetimin ve çalışanların yalın üretim uygulamalarındaki rolünün yeterince anlaşılamamasından kaynaklandığı (Codagnone, 2021: 7-8) tartışılmaktadır. Bu tartışma ile uyumlu olarak görece yakın tarihli çeşitli çalışmalarda (Alefari vd., 2017; Codagnone, 2021; Ibrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Muller ve

Leyer, 2022; Netland, 2016; Rathi vd., 2022; Rodriguez vd., 2016; Sahu vd., 2022; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017) da özellikle üst yönetim adanmışlığının / katılımının ve çalışan katılımının öne çıktığı ve başarıda belirleyici olduğuna sıklıkla gönderme yapılmaktadır. Yalın düşüncenin özü, büyük ölçüde insanların katılımına dayandığından, her kademedeki çalışanların bu uygulamalara adanmışlığı ve katılımı kritik başarı faktörlerinin başında gelmektedir (İbrahim vd., 2017: 330). Bununla birlikte alanyazında örgütsel değişimin önündeki ilk on engelden dokuzunun insanlarla ilgili olduğu da (Lodgaard vd., 2016: 596) sıklıkla kabul görmektedir.

Yalın yaklaşım, işletmelerde sürekli değer yaratma iyileştirmelerini güvence altına almayı amaçlayan bir yönetim felsefesi olup, başarılı yalın üretim uygulamaları için tüm işletme çalışanlarının sürece dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır (Muller ve Leyer, 2022: 1). Dolayısıyla bu yaklaşım, aynı zamanda zihinsel bir yaklaşımı da gerektirdiğinden, yalın üretim uygulamalarında davranışsal değişim sağlama en kritik sorun alanlarından biri olarak öne çıkabilmektedir. Yalın üretim, çalışanların davranışlarını değiştirmelerini, sorunları çözmelerini ve birbirleriyle işbirliği yapmalarını gerektirmektedir. Yalın uygulamalarda gerekli birçok şey öğretilirken, yeni alışkanlıklar geliştirmek bir uzlaşmayı gerektirdiğinden, yalın yaklaşımla tutarlı kültürel ve davranışsal değişiklikleri gerçekleştirmek çok daha zor olabilmektedir (İbrahim vd., 2017: 331). Alefari ve meslektaşları (2017: 757), yalın dönüşümün sadece üretimle değil, tüm organizasyonla ilgili olduğunun altı çizmekte, bu anlamda organizasyon içinde her kademedeki görev alan çalışanların ve tüm bireysel bölüm ve operasyonların koordineli işleyişinin önemine işaret etmektedirler. Benzer şekilde Codagnone (2021: 5), yalın üretimin sadece basitçe üretimdeki iyileştirmelerle ilgili olmadığı, aynı zamanda üretim ortamının değiştirilmesinde rol oynayan tüm katılımcıların kabulüyle de ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda yalın üretim uygulamaları sırasında gerekli olan örgütsel değişimin tüm kademedeki çalışanların katılımını gerektirdiği tartışılmakta, aksi takdirde uygulamanın başarısızlık riskinin çok daha yüksek olabileceği (İbrahim vd., 2017: 329), düşük çalışan katılımı ile işletme önemli bir bedelle (Andrew ve Sofian, 2012) karşılaşabilmektedir. 2003 Gallup anketine dayanan bulgulara göre, katılım sağlanmayan ya da düşük düzeyli çalışan katılımı, işletmelere 243 ila 270 milyar dolar arasında bir maliyete neden olarak düşük üretkenliğin ana unsuru olabilmektedir. Ayrıca, düşük düzeyli çalışan katılımına sahip işletmeler, üç yıllık bir zaman diliminde net kârda %1,38 oranında bir azalma ile karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle, gerek yönetici adanmışlığı / katılımı,

gerekse çalışan katılımı, yalın üretim ortamının en kritik faktörlerinden biri olarak (Codagnone, 2021: 2) öne çıkmaktadır. Son tahlilde, alanyazında yalın uygulamaların başarısı için organizasyonun tüm üyelerinin adanmışlığı ve katılımının belirleyici olduğu yönünde hem fikir olunan bir zemin oluştuğu anlaşılmaktadır.

Yönetmel çabalar, yalın uygulamada zorlayıcı faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, yalın üretim uygulamalarına yönelik bir anlayışla birlikte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki, yaşamsal bir unsur olarak öne çıkmıştır. Dolayısıyla üst yönetim desteği, yalın uygulamalarda kritik ve önemli bir başarı faktörü (Knol, Slomp, Schouteten ve Lauche, 2018: 3959) olarak ön sıralarda ifade edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkideki bir boşluk, yalın üretim uygulamalarının ve tutarlı bir yalın çerçevesinin anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bu boşluk, yönetim adanmışlığı ve liderlik eksikliği yaratarak örgütsel paydaşlar arasındaki ilişkileri zayıflatmaktadır (Codagnone, 2021: 8). Ayrıca, üst yönetim katılımı ve adanmışlığı / taahhüdü olmaksızın çalışanlar proje üzerinde düşünme gerekliliği duymayabilmektedirler (Scherrer-Rathje, Boyle ve Deflorin, 2009: 85). Yuık, Perumal ve Feng'e göre (2020: 85), üst yönetim, yalın yönetim felsefesini destekleyerek işletmeyi bu anlayış çerçevesinde yeniden yapılandırmakta ve yalın politikanın tüm çalışanlara etkin bir biçimde aktarılmasında rol oynamaktadır. Yazarlar (2020), başarı açısından üst yönetimin liderlik görevi üstlenmeleri ve yalın uygulamalar için kaynak sağlamaları gerektiğini, işletmede değişim temsilciliği ortamı yaratarak çalışanlara yalın üretimin yararlarını aktarma ve onları ikna etme yoluna gitmeleri gerektiğini tartışmaktadırlar. Görüldüğü üzere, yönetim adanmışlığı ve liderlik, yalın bir uygulama sürecini yönlendirmede en belirgin kritik başarı faktörlerinden biri olarak sıklıkla vurgulanmakta, yönetimin görünür ve aktif desteği olmadan, yalın uygulamanın başarılı olması olası görülmemektedir. Yalın uygulamaların karmaşıklığı ile birlikte dikkate alındığında, iyi bir liderlik yapısının yüksek bir önem düzeyine sahip olacağı açıktır. Bu anlamda etkili liderliğin sadece üst yönetim tarafından değil, tüm yöneticiler tarafından karşılanması gerektiği (Lodgaard vd., 2016: 596) de ifade edilmelidir.

Başarılı yalın üretim uygulamaları için öne çıkan kilit faktörlerden bir diğerinin çalışan katılımı (Lodgaard vd., 2016: 597; Vidal, 2007: 247) olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, İbrahim ve meslektaşları (2017), başarılı yalın üretim uygulamaları gerçekleştirebilmek ya da uygulamalara katkı sağlayan kritik başarı faktörlerini belirlemenin yaşamsal öneme sahip olduğunu, bu faktörler arasında da çalışan katılımının en önde gelen faktörler

arasında öne çıktığını belirlemişlerdir. Yalın üretim uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanlar hayati (yaşamsal) bir rol oynamakta olup, çalışanlar arasındaki direnç, yalın üretim uygulamalarının yavaş benimsenmesinin ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır (Sahua vd., 2022: 1198). Çalışan katılımı, yalın üretimin uygulama sürecinde sürekli iyileştirmelerin devamlılığında da kilit bir bileşendir. Çalışanlar bu uygulamaların, sadece uygulayıcıları olarak kalmamakta aynı zamanda fikir kaynağı ve sürecin bir parçası olarak kendini göstermektedir (Garcia-Sabater, Marin-Garcia, 2011: 36). Dolayısıyla yalın üretimin yararlarından arzulanan geri dönüşleri elde edebilmek için çalışanların katılımı, yönetim tarafından öncelik verilmesi gereken önemli faktörlerin başında gelmektedir. Başka bir deyişle, yalın üretim uygulamasında insan faktörü en önemli başarı boyutu olarak değerlendirilmektedir (Weerasooriya ve De-Alwis, 2017: 34). Yalın uygulamaların başarısı için aşağıdan yukarıya tüm çalışanların bu metodolojilerin uygulanmasına dahil olması gerektiği, aksi takdirde uygulamanın daha yüksek başarısızlık riski olduğu, dolayısıyla organizasyonun tüm üyelerinin yalın araç ve tekniklerin uygulanmasına katılım sağlaması ve bağlı olması gerektiğinin önemi (İbrahim vd., 2017: 328) vurgulanmakta, bu uygulamalarla bağlantılı örgütsel değişime tüm çalışanların katılımının gerekliliği savunulmaktadır. Buna göre, yalın üretim uygulamalarında olası sorunların çözümü için çalışanlarla birlikte çalışmak kritik bir başarı faktörü (Netland, 2016) olarak öne çıkmaktadır. Bu uygulamalarda çalışan katılımının rolünün önemine rağmen Weerasooriya ve De-Alwis (2017: 33) çalışan katılımının, yalın bir kültürdeki temel zorluklardan biri olmaya devam ettiğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle, çalışan katılımının yalın üretim uygulamalarının başarısında çok önemli bir faktör olduğu yaygın olarak kabul görmesine karşın, bu konuda alanyazında (özellikle Türkiye’de) yeterli çalışmalar olduğunu ifade etmek zordur. Muller ve Leyer (2022: 1), başarılı yalın üretim uygulamaları için tüm işletme çalışanlarının sürece dahil edilmesinin büyük önem taşımasına karşın, önceki araştırmalarda çoğunlukla teknik açıdan yalın yöntemlerin uygulanmasına odaklanılırken, “insan” unsurunun genellikle arka planda kaldığı ya da göz ardı edildiğine dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde bazı alan uzmanları da (Codagnone, 2021; İbrahim vd., 2017; Leite vd., 2022; McKiea vd., 2021 gibi) bu konuda çok daha fazla araştırma yürütülmesi gerektiğine önemle vurgu yapmaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışmada, yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından hem yönetimi hem de çalışanları içerecek biçimde “insan” unsuruna odaklanılmıştır.

Yalın yönetim, çoğunlukla yanlış ya da eksik bir bakış açısıyla basitçe düzene sokma, otomasyon ve dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilmesine karşın, dolaylı olarak çalışanların değer yaratma, iş süreçleri ve süreç odaklı ekip çalışmasına yönelik algılarını ve duygusal tepkilerini de iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Muller ve Leyer, 2022: 1). Dolayısıyla yalın üretim uygulamalarının başarısında belirleyici olan “insan” unsurunun ele alınması, yalın üretim araçlarının aynı zamanda davranış değişikliklerine yönelik olduğuna (İbrahim vd., 2017: 331) ilişkin bir farkındalığı gerektirmektedir. Dolayısı ile “insan” unsuru açısından daha doğru şekilde ifade etmek gerekirse, kültürel davranışı değiştirmek, yalın üretimi başarılı bir şekilde uygulamak için kritik bir başarı faktörüdür, denilebilir. Ancak, yalın üretim uygulamaları açısından insanların davranışlarını değiştirmek, uzun soluklu ve zahmetli bir iştir.

Değişim tek seferlik bir proje olmayıp, hem süreçler hem de insanlar üzerinde etkisi olan kesintisiz bir süreçtir. Bu nedenle, herhangi bir değişim projesini (yalın metodolojiler gibi) başarılı bir şekilde uygulamak için iş stratejisinin kişisel amaç ve hedeflerle de uyumlu olması gerekmektedir (AlManei vd., 2018: 1163). Bu açıdan pazarlama ve örgütsel davranış alanlarında farklı bağlamlardaki çalışmalarda “içsel pazarlama” kavramından (Al-Weshah, 2019: 44) sıklıkla yararlanıldığı dikkat çekmektedir. Yalın üretim uygulamalarına faaliyetlerinde yer verenler de dahil olmak üzere, tüm işletmelerde temel amaç, tüm kademelerde örgütü benimsemiş, işine adanmış, tatminkar çalışanlara sahip olmaktır. İşletmelerin bunu başarabilmelerinin olası yollarından biri, içsel pazarlama uygulamalarını benimsemekten geçmektedir (Crnjar vd., 2020: 49). Pazarlama ve örgütsel bakış açısından, içsel pazarlama ile işletmenin tüm kademelerinde işe adanmışlık gibi insan kaynaklarının işlevleri arasında önemli bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, işletme-çalışan bağlarını güçlendirmek için geliştirilmiş olan içsel pazarlama, aynı zamanda iç müşteri olarak görülen çalışanların adanmışlığını ve katılımını sağlamada, iş tatminini geliştirmede ve yönetime güven oluşturmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir yönü olarak değerlendirilmektedir (Al-Weshah, 2019: 46). İçsel pazarlama, çalışanların tüm süreçlere katılımının sağlanması ile işletmelerin daha başarılı olacağını ve bunun uygulanabilmesi için etkin bir çalışma yapılmasını gerekli kılan bir felsefedir (Ergün, 2013: 227).

Günümüzde işletme yöneticileri, iş stratejilerinin planlanmasının, yorumlanmasının ve uygulanmasının yanında, değişimi kolaylaştırmadan, etkili iş ortamları yaratmadan, operasyonların sorunsuz çalışmasını sağlamadan, ekipler oluşturmadan ve çalışanları

motive etmeden de birinci derecede sorumludurlar. Bu açıdan “içsel pazarlama” yaklaşımı kilit bir sürücü ya da stratejik bir araç olarak öne çıkabilmektedir (Al-Weshah, 2019: 40). İçsel pazarlama; stratejilerin uygulamasına, yeniliklerin kök salmasına, işe alım sürecinde hizmet odaklı personeli işe almaya ve elde tutarak firmaya kazandırmaya, benimsenmiş hizmet kültürü yaratmaya veya iç hizmet üretkenliğini artırmaya yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olarak çeşitli şekillerde önerilmiştir (Varey ve Lewis, 1999: 936). Bu anlamda içsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve işe katılımını ya da adanmışlığını geliştiren çabalara odaklanan bir pazarlama felsefesi olarak ortaya konmuştur. Başka bir deyişle, içsel pazarlama, işletme-çalışan bağlarını güçlendirmek için geliştirilmiş olup, iç müşteri bağlılığını, iş tatminini ve çalışan katılımını artıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kilit yönlerinden biri olarak ifade edilmektedir (Al-Weshah, 2019: 41-42).

İçsel pazarlama, işletmenin dış hedeflerine ulaşması için çalışanlarına değer sağlayan işletme felsefesini temsil etmektedir. Dolayısıyla ilgili alanyazında iç yönetim ve dış organizasyon sonuçları arasındaki ilişkiyi arzulanan yönde geliştirmede ve açıklamada içsel pazarlama bakış açısına dayalı bir organizasyon felsefesinden hareket etmenin etkili bir katkı sağlayabileceği tartışılmaktadır (Al-Weshah, 2019: 40). İçsel pazarlama, “işletmelerin hedeflerini karşılarken hayati öneme sahip bir içsel pazarın (çalışanların) ihtiyaçlarını karşılayan içsel ürünler (işler) oluşturma (geliştirme) ve sunma çabası” (Berry vd., 1976: 8) olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama, “çalışanları içsel müşteri olarak görmeyi, işleri, firmanın amaçlarını ele alırken bunları içsel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan içsel ürünler olarak görmeyi” (Al-Weshah, 2019: 43) ifade etmektedir. Böylece çalışanlar organizasyonun müşterisi olarak algılanmakta ve içsel iletişim, eğitim yoluyla beceri ve yetenek kazandırma gibi çabalara yatırım yaparak, işlerini iyi yapmaya, iş tatminlerini ve bağlılıklarını geliştirmeye ve işletmede daha uzun süre kalmaya istekli olmaya motive etmeye (Crnjar vd., 2020: 51) odaklanılmaktadır. Bir yönüyle bu yolla, çalışan katılımı ve adanmışlığı için uygun bir iş ortamı sağlamak amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak çalışanlar işlerine kendilerini duygusal olarak ne kadar adanmışlarsa, işlerini ne kadar olumlu algılıyorlarsa, işletmenin örgütsel değeri de o ölçüde yüksek algılanacaktır. Crnjar ve meslektaşları (2020: 51), çalışanlar ve işleri arasında duygusal bir ilişki yaratmak için işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerini geliştirmeye ve uygulamaya odaklanmaları gerektiğini ve bu uygulamaları işleriyle güçlü bir bağlılık oluşturmak için çalışanları motive etmek ve elde tutmak için bir araç olarak algılamaları gerektiğini tartışmaktadırlar. Al-Weshah (2019)

tarafından yürütülen bir araştırmadan elde edilen sonuçlar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların katılımı ve işe adanmışlığı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların motivasyonu, bilgi paylaşımı (iletişim) ve uygun çalışma ortamının sağlanması gibi değişkenlerde sağlanan olumlu gelişmelerin, çalışan katılımı ve adanmışlık düzeyini iyileştirebildiğini göstermektedir.

Yalın üretim, çalışanların yeteneklerini keşfetmeye yönelik girişimleriyle sürekli gelişim odaklı bir felsefedir (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 11). Yalın üretim tepe yönetim, çalışanlar, fason imalatçı dahil olmak üzere pek çok paydaşı koordineli bir şekilde bir araya getirmektedir. Üretimin her seviyesinde eğitilmiş ve vasıflı çalışan ekipler yüksek otomasyonlu makinalar ile üretim yapmaktadır. Çalışanlara verilen sorumluluk işletmenin organizasyon yapısı göz önünde bulundurulduğunda alt kademeleri de kapsayacak şekilde verilmektedir (Şeker, 2016: 456). Yalın uygulamanın temelini işletmenin sahip olduğu sistemler ve çalışanlarının bilgi sermayesi oluşturmaktadır. Üretim işletmelerinde ekiplerin operasyonel ve yönetim kademelerinde yeniden örgütlendirilmesi yalın üretimin başarısını etkileyen faktörler arasındadır. Değer akışları çevresinde bulunan tüm kaynakların yeniden düzenlenmesi, üretim biriminde günlük işleyişin devamlılığı açısından daha fazla sorumluluk üstlenecek çok yetenekli veya çapraz fonksiyonel ekiplerin varlığı yeniden örgütlenmeye verilebilecek örneklerdendir (Melton, 2005: 668).

Alanyazında yürütülen bazı araştırmalardan (Codagnone, 2021; Ibrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Rathi vd., 2022 gibi) elde edilen sonuçlar, başarılı yalın üretim uygulamaları için içsel pazarlama olgusunun alt bileşenleri ile büyük ölçüde örtüşen üst yönetim katılımı ve adanmışlığı, kültür değişimi, eğitim ve öğretim, iletişim, çalışanların katılımı gibi unsurların önemli ve belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Bu anlamda Rathi ve meslektaşları (2022: 730) yalın uygulamaların başarısında engel oluşturan kritik başarı faktörleri arasında yönetim ve koordinasyon eksikliğinin, çalışanları yetkilendirme yetersizliğinin, bölüm yöneticilerinin işlere ve çalışanlara yönelik nezaretlerindeki yetersizlik ya da sorunların öne çıktığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Codagnone (2021: 2), yöneticilerin, çalışanlara değerli olduğunu yansıtarak, kariyer gelişimi beklentileriyle teşvik edici ve anlamlı işler sunarak, net bir vizyon sağlayarak, çalışan beklentilerini netleştirerek ve yapılan iyi işler için geri bildirim ve övgü (ödül) sunarak çalışanların katılımını sağlayabileceğini tartışmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, benimsedikleri içsel pazarlama uygulamalarını yalın üretim sürecine dahil etmelerinin de

arzulanan sonuçları elde edebilmede belirleyici olabileceği beklenebilir. Başka bir deyişle, yalın üretimle ilişkili içsel pazarlama uygulamaları işletme başarısında etkili olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, yalın üretimin uygulanmasına ilişkin kritik başarı faktörleri arasında üst yönetim adanmışlığı ve katılımı ve çalışan katılımı üst sıralarda yer almaktadır. Yalın üretim sisteminin, bütün çalışanların sisteme katılımıyla gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Ancak, daha önce de ifade edildiği üzere, üretim sürecinde işletmeler araç-gereç, makine gibi varlıkların iyileştirilmesine öncelik verip çalışanların bu sistemdeki rolünü geri plana atmakta ve çok fazla dikkate almamaktadır. Bu sistemin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi işletmedeki tüm çalışanların istekli bir şekilde sisteme katılmaları ile sağlanabilecektir. İşletmelerin etkin bir performans sergilemesi için içsel pazarlama anlayışı ile iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlarının bu süreçleri benimseyip adaptasyon sağlamalarının ve sisteme olan katkılarını dikkate almalarının önemli olduğu düşünülmektedir. İşletmeler çalışanlarının fikirlerini alarak onları yönetim sürecine dahil ettiğini ve fikirlerini önemseydiğini göstermelidir. İşletmelerin dış müşterilerini tatmin etmesi öncelikle iç müşterilerine gereken değeri vermesiyle sağlanmaktadır. Çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri sağlanarak üretim sürecinde verimlilik artışları elde edilebilir.

Alanyazın incelendiğinde (özellikle Türkiye’de), yalın üretim ile ilgili pek çok çalışma olduğu ve çalışmalarda çoğunlukla yalın üretim teknikleri ile maliyet azaltılması (Sarı, 2018; Emiroğlu, 2016; Güner ve Karaca, 2004; Şeker, 2016) konuları üzerinde durulmuştur. Yalın üretim uygulamaları ile ilgili demir ve çelik sektörü (Keleş ve diğerleri, 2013), otomotiv sektörü (Kılıç ve Ayvaz, 2015) gibi farklı sektörlerde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası, yalın üretim yaklaşımlarının üretim sürecinde uygulanmasıyla birlikte maliyetlerin azaltılması ve israfın önlenmesi ile verimlilik artışı sağlanması yönündedir. Yalın üretim sisteminde çalışanların üretim sürecindeki önemini belirten çok az bir çalışma bulunmaktadır. Alanyazına bakıldığında yalın üretim ve içsel pazarlama konuları ayrı bağlamlarda ele alınmış olup ikisini ilişkilendiren çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada iki konu ilişkilendirilmiştir. Bu noktadan hareketle **bu tezin temel problemi**; “çalışanların üretim işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algıları ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasındaki olası ilişkileri belirlemektir”.

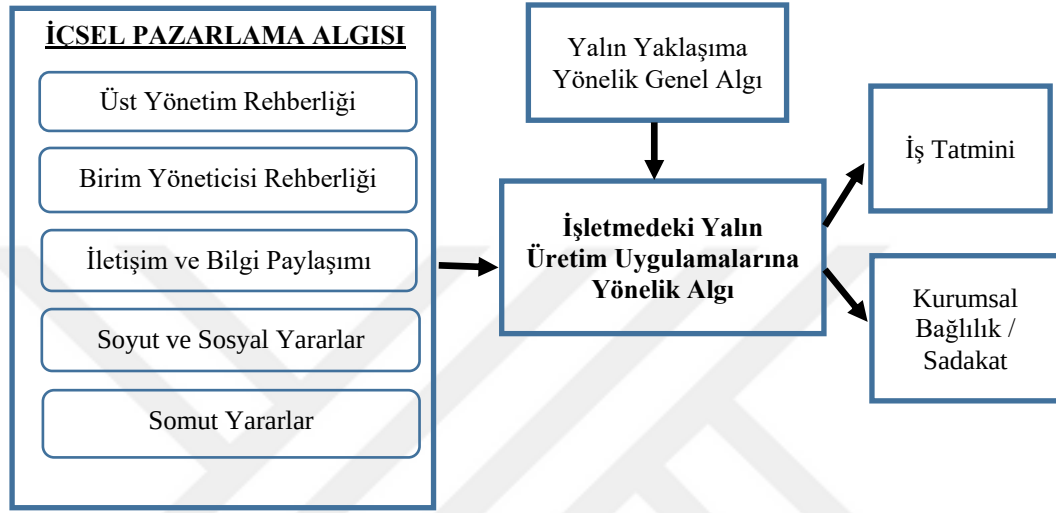
1.2. Araştırmanın Amacı, Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları

Günümüzde işletmeler sürekli (kesintisiz) verimlilik, müşteri odaklılık, çalışan tatmini ve bağlılığı arasında bir denge kurmanın uğraşı içerisindeyler. Yalın yönetim, hem verimliliği hem de müşteri odaklılığı sağlamak için yerleşik bir felsefe olmasına ve bu konuda umut verici olmasına karşın, yalın uygulamalarda çalışanların bakış açısının büyük ölçüde göz ardı edildiğine daha önce de ağırlıklı olarak değinilmişti. Yalın yönetimde, işletmelerde tüm çalışanların katılımıyla sürekli değer yaratma iyileştirmelerini güvence altına alma amaçlanmaktadır. Bu anlamda yalın düşüncenin beş temel uygulama ilkesi olup, bunlar; müşteri merkezli bir bakış açısıyla değeri belirleme, değer akışını tanımlama, değer yaratan süreçlerin akışını sağlama, müşterinin ürünlere erişimini sağlama (çekme) ve sürekli zaman, alan, maliyet ve hataları azaltan süreçler geliştirmeye yönelik mükemmellik arayışı şeklinde ifade edilebilir. Ancak, Leyer ve Moormann (2014) ve Muller ve Leyer (2022: 2) uygulama düzeyindeki bu beş ilkeye ek olarak öz farkındalık düzeyinde üç ilkedan daha söz edilebileceğini belirtmektedirler. Bu ikinci düzey, çalışanların öz farkındalığı ile ilgili olup, bir işletmedeki yalınlaşma yönelik algılanan tutum ve davranışın yanında yönetim altyapısı olarak da görülebilir. Detayında bu ilkeler (Muller ve Leyer, 2022: 2); liderlerin (yöneticilerin) işletmenin amaçları bakımından çalışanlara nasıl rehberlik ve koçluk ettiklerini temsil eden “liderlik tarzı”, operasyonel faaliyetlerde çalışanların kişisel sorumluluk düzeylerini ifade eden “bireysel sorumluluk” ve tüm değer akışlarına yönelik sürekli ve uzun dönemli iyileştirmeler açısından çalışanların mücadelesini içeren “sürekli gelişim kültürü” biçiminde ifade edilebilir. Dolayısıyla yalın yönetimin amacı, diğer teknik boyutların yanı sıra, çalışanların algısını etkilemek ve iyileştirilmiş iş süreçleri yoluyla değer yaratmayı geliştirmektir (Wang ve Chen 2010). Başka bir deyişle, yalın üretim uygulamaları açısından işletmedeki değişikliklerin gerçek etkisini görmek için çalışanların algısını da dikkate almak önemlidir. Çalışan algıları sadece yalın uygulamaların bir amacı olmayıp, aynı zamanda tanıtılan yalın yöntemlerin etkisi üzerinde de bir etkiye sahiptir (Tan vd., 2013). Bu nedenle yalın yöntemlerin algılanması, uygulanan yalın yöntemlerin etkisini açıklamada çok önemli bir rol oynayabilmektedir. Yalın üretim uygulamalarına yönelik engelleri ele aldıkları çalışmalarında Alefari ve meslektaşları (2017), önem sırasına göre, çalışanlar (işgücü) ile ilgili engellerin en kritik faktör olduğu, üst yönetimle ilgili olanların ise ikinci sırada bunu takip ettiğini belirlemişlerdir. Çalışmada ayrıca, üst yönetimin yanında yalın yöntem ve

araçların gerçek uygulayıcıları olan çalışanlarla günlük olarak ilgilenen orta düzey yönetim katılımının da kritik öneme sahip olduğu, başka bir deyişle, her seviyedeki yöneticilerin yalın uygulamada tamamlayıcı rollerinin olduğu, arzulanan sonuçların hiyerarşik olarak başarılabileceği tespit edilmiştir. Dolayısıyla üst yönetim anlayışı, adanmışlığı / katılımı ve çalışan katılımı ile ilişkili yönetsel ilkelerin ve günlük aktivitelerin (faaliyetlerin) bütünleştirilmesi belirleyici olmaktadır. Karar vericiler ve çalışanlar arasındaki etkin etkileşim, tüm çalışanları mükemmel sonuçlara ve artan üretkenliğe ulaşmaya motive ve teşvik edebilmektedir. Bu yolla sağlanan çalışan adanmışlığı ve katılımı, işletmede olumlu bir atmosfer yaratılmasına olanak sağlayarak, onları teşvik edebilmekte ve bunların tümü iş performansları üzerinde etkili olabilmektedir (Rathi vd., 2022: 730). Kültürel olarak farklı ülkelerdeki ve işletmelerdeki çalışanlar, farklı motivasyonlara sahip olabildiğinden, çalışanları yalın uygulamalara bağlı kalmaya motive etmek ve katılımlarını ve adanmışlıklarını sağlamak için iyi bir yönetim yapısı geliştirmek önemli bir öncelik (McKie vd., 2021: 371) sayılmaktadır.

Yukarıda yer verilen değerlendirmeler de dikkate alındığında, yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından işletme-yönetim-çalışan uyumuna ilişkin çabaları merkeze alan “işsel pazarlama” olgusunun öne çıktığına önceden de değinilmişti. Dolayısıyla ***bu çalışmanın temel amacını***; üretim işletmelerinde çalışanların çalıştıkları işletmedeki işsel pazarlama ve yalın üretim uygulamalarına yönelik algılarını belirlemek, bu algılar arasındaki olası ilişkileri irdelemek ve başarılı yalın uygulamalarının gelişiminde algılanan işsel pazarlama uygulamalarının rolünü çalışanların bakış açısından incelemek oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada *bu temel amaçla bağlantılı ve ikinci bir amaç olarak*, çalışanların gerek işletmedeki yalın üretim uygulamalarına gerekse işsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile tatmin ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Çalışmada; yalın yaklaşıma ilişkin genel çalışan algısı, işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik çalışan algısı, işletmedeki işsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan algısı, işletme ve ilgili uygulamalara yönelik tatmin ve bağlılık düzeyleri ölçülmüş ve aralarındaki olası ilişkiler irdelenmiştir. Başka bir deyişle çalışmada, yalın üretime yönelik insani sistemlerin teknik sistemlerle etkileşimlerinin sonucu şekillenen algılara ve bu algılarla ilgili tatmin ve bağlılık gibi arzulanan çalışan tutumu ve duyguları arasındaki olası ilişkilere odaklanılmıştır. Bu anlamda işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algı ile ilgili alanyazın esas alınarak tek boyutta; işsel pazarlama uygulamalarının alt bileşenlerine ilişkin algılar ise, gerek yalın üretim uygulamalarında

“insan” unsuru ile ilişkili kritik başarı faktörleri, gerekse içsel pazarlama alanyazını dikkate alınarak; “bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili üst yönetim rehberliği”, “bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili birim yöneticisi rehberliği”, “iletişim ve bilgi paylaşımı”, “sağlanan soyut ve sosyal yararlar” ve “somut yararlar” olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı dikkate alınarak çalışmada ele alınan araştırma sorularını içeren modele Şekil 1’de yer verilmiştir. Bu anlamda; öncelikle betimsel istatistiklerden yararlanarak aşağıda belirtilmiş olan Araştırma Sorusu (AS) 1, AS 2 ve AS 3 ele alınmıştır:

AS 1: *Katılımcıların yalın yaklaşıma (uygulamalara) ilişkin genel algıları ya da farkındalıkları nasıl bir yüzdelik dağılım göstermektedir?*

AS 2: *Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki yalın uygulamalara ilişkin algıları nasıl bir yüzdelik dağılıma sahiptir?*

AS 3: *Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına (alt bileşenlerine) ilişkin algıları nasıl bir yüzdelik bir dağılım göstermektedir?*

Daha önce de tartışıldığı üzere, alanyazında yürütülen bazı araştırmalardan (Codagnone, 2021; Ibrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Rathi vd., 2022 gibi) elde edilen sonuçlar, başarılı yalın üretim uygulamaları için içsel pazarlama olgusunun alt bileşenleri ile büyük ölçüde örtüşen üst yönetim katılımı ve adanmışlığı, kültür değişimi, eğitim ve öğretim, iletişim, çalışanların katılımı gibi unsurların önemli ve belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Bu anlamda Rathi ve meslektaşları (2022: 730) yalın

uygulamaların başarısında engel oluşturan kritik başarı faktörleri arasında yönetim ve koordinasyon eksikliğinin, çalışanları yetkilendirme yetersizliğinin, bölüm yöneticilerinin işlere ve çalışanlara yönelik nezaretlerindeki yetersizlik ya da sorunların öne çıktığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Codagnone (2021: 2), yöneticilerin, çalışanlara değerli olduğunu yansıtarak, kariyer gelişimi beklentileriyle teşvik edici ve anlamlı işler sunarak, net bir vizyon sağlayarak, çalışan beklentilerini netleştirerek ve yapılan iyi işler için geri bildirim ve övgü (ödül) sunarak çalışanların katılımını sağlayabileceğini tartışmaktadır.

Alanyazında içsel pazarlamanın alt boyutları arasında da değerlendirilen her kademedeki yönetim adanmışlığı ve desteğinin (Alefari vd., 2017; Jadhav vd., 2014; Rathi vd., 2022; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017) yanında, etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımının (İbrahim vd., 2017; Rathi vd., 2022; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017), ilgili uygulamanın ya da faaliyetin ne olduğu ve bu faaliyeti yürütmek ve yönetmek için bilgi ve beceri kazandıracak eğitimlerin (İbrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017), sağlanan soyut nitelikteki sosyal yararların ve uygulama ile yeniden şekillenen çalışma koşulları, ödüllendirme başta olmak üzere çeşitli somut yararların (Weerasooriya ve De-Alwis, 2017) başarılı yalın üretim uygulamalarında da kritik başarı faktörleri arasında öne çıktığına işaret eden araştırma bulgularına rastlamak olanaklıdır. Buna dayalı olarak ele alınan Araştırma Sorusu 4'e aşağıda yer verilmiştir:

AS 4: *Katılımcıların işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına (alt bileşenlerine) ilişkin algıları ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?*

Yalın yönetim uygulamaları, teknik performansın yanında, tüketici tatmini (Chavez vd., 2020; Goshime vd., 2019; Poksinska vd., 2017; Sunder vd., 2020) ve çalışan tatmini (Leyer vd., 2021; Muller ve Leyer, 2022) ve buna bağlı çalışan bağlılığı / sadakati (Parker, 2003; Rodriguez vd., 2016) dahil olmak üzere işletmenin farklı alanları üzerinde de bir etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanlar uygulanan yalın yöntemlerin etkisine ilişkin bir algı oluşturduğundan, bu algının iş tatmini, bağlılık ve sürdürülebilir uygulamalar açısından önemli ve belirleyici bir etkiye sahip olabileceği (Muller ve Leyer, 2022: 1) söylenebilir. Başka bir deyişle, iş tatmini ve bağlılık üzerindeki etkiyi belirleyen öncelikle bireysel tercihler olduğundan, bu durum, sadece yalın yöntemlerin uygulanıp uygulanmadığına değil, çalışanların bireysel algılarının da dikkate alınması gerektiğine (Muller ve Leyer, 2022: 4) de işaret etmesi bakımından önemlidir.

İşsel pazarlama ile ilgili alanyazın da incelendiğinde, araştırmalarda işsel pazarlama ile örgütsel bağlılık (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Taşkın ve Yeni, 2016; Tuncay, 2018; Kocaman, Durna ve İnal, 2013; Chang ve Chang, 2007), işsel pazarlama ile iş tatmini (Özçifçi, 2008; Ergün ve Boz, 2017; Baran ve Arabelen, 2017), işsel pazarlama ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Toksarı, 2012; İşler ve Özdemir, 2010; Kurşunoğlu ve Ersönmez, 2017; Gounaris, 2008), işsel pazarlama ile çalışan algısı değerlendirme (İnal vd., 2008), işsel pazarlama ile toplam kalite yönetimi (Dündar ve Güneri, 2006; Çoban, 2004), işsel pazarlama ile iç müşteri tatmini (Çoban, 2007; Bulunmaz ve Serhateri, 2019), işsel pazarlama ile çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları (Uygun ve Akın, 2017) boyutları üzerinde durulduğu ve ilgili değişkenler arasında anlamlı ilişkilere işaret eden bulgulara ulaşıldığı da dikkat çekmektedir.

İş tatmininin çok yönlü etkileri çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Hem yönetici hem de çalışan seviyelerinde iş tatmini ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunun belirlenmesinin (Shaju ve Subhashini 2017) yanında, ayrıca iş tatmininin sadakat (Aziri 2011) ya da işe ve örgütsel bağlılığa karşı tutumu (Ahmad, Ahmad ve Shah 2010) da etkilediği belirlenmiştir. Çalışan tatmininin yalın yönetimde önemli bir unsur olmasına rağmen, bu ilişkiyi ele alan ve destekleyen bulguların hala yeterli olmadığını tartışan Leyer, Reus ve Moormann (2021), yalın yönetim algısının çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olabildiğini belirlemiştir. Ayrıca fiili olarak kullanılan çalışma yöntemleri ve işin yürütülmesi de iş tatminini etkileyebilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh 2015). Benzer şekilde Rodriguez ve meslektaşları (2016), yalın üretim uygulamalarına ilişkin algılarla kurumsal bağlılık / sadakat arasında da ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Bu nedenle, işletmedeki yalın uygulamalara ilişkin bireysel algı ile iş tatmini ve bağlılık / sadakat arasında da anlamlı ilişkilerin söz konusu olabileceği ifade edilebilir. Yukarıda yer verilen araştırmalardan elde edilen bulgular, yalın uygulamalara ilişkin algılar ile iş tatmini ve bağlılık arasında olası ilişkilere işaret etse de bu ilişkilere yönelik bulguları netleştirmek ve güçlendirmek için aşağıda yer verilen araştırma soruları ele alınmıştır:

AS 5: *Katılımcıların işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

AS 6: *Katılımcıların işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile kurum bağlılıkları / sadakatleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

AS 7: Katılımcıların yalın uygulamalara ilişkin genel algıları ya da farkındalık düzeyleri ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yalın uygulamaların işletmelere sağladığı yararlarla ilişkin çok çeşitli bilgiler üretilmiş olsa da, bunları uygularken ve sürdürürken bir takım zorlukların varlığı söz konusu olabilmekte, bu açıdan da “insan” faktörü öne çıkabilmektedir. Bu nedenle, çalışanlarda yalın uygulamalara yönelik olumlu algılar oluşturabilmek, bu uygulamalara bağlı kalmaya motive etmek, katılımlarını ve adanmışlıklarını sağlamak için bir değişim ya da uyum yaklaşımı (yöntemi) geliştirebilmek önemli bir öncelik olmaktadır. Bu açıdan çalışmanın gerek kavramsal alanyazın gerekse uygulama açısından önemli sonuçlar ortaya koyabildiği düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, alanyazında çok fazla ilişkili olarak ele alınmadığı dikkat çeken içsel pazarlama ve yalın üretim yaklaşımlarının bu çalışmada kavramsal olarak da ayrıntılı biçimde incelenmesinin ilgili alanyazına katkı sağlayabileceği umulmaktadır. Ayrıca, yukarıda yer verilen araştırma sorularından elde edilen yanıtların uygulamadaki karar alıcılara ilgili uygulamalar açısından alacakları kararlarda önemli ipuçları ortaya koyabildiğine inanılmaktadır. Bu anlamda, yalın üretim uygulamalarının başarısında içsel pazarlama uygulamalarının önemli bir rol üstlenebileceğine ilişkin ipuçları elde edildiği ifade edilebilir. Ayrıca, içsel pazarlama uygulamaları ile birlikte yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu algıların gelişmesinin, çalışanların tatmini ve işletmeye bağlılıkları açısından da önemli belirleyici olabildiği de bu araştırmanın bir diğer önemli boyutuna işaret etmektedir, denilebilir. Bu çalışma, yalın üretim uygulamaları açısından tatmin ve bağlılık duyguları geliştirebilmenin yanında, çalışanları motive edebilen, güçlendirebilen ve onları elde tutmaya katkı sağlayabilen içsel pazarlama uygulamalarının önemini ortaya koyabilme potansiyeline de sahiptir. Başka bir deyişle çalışmanın, yalın uygulamalar açısından insan kaynaklarının geliştirilmesinde içsel pazarlama yaklaşımının rolü hakkında kavramsal ve pratik bilgiler sağlama niteliğine sahip olduğu düşünülmektedir. Son olarak çalışmada içsel pazarlama yaklaşımı esas alınarak yalın üretim uygulamalarına yönelik çalışan algılarının ele alınması ile konuya ilişkin sadece mevcut bilgi üretimine katkı sağlanmayıp, gelecekte yürütülecek potansiyel araştırmalara da kazandıracağı ipuçları ile bir dayanak oluşturabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde konuya temel oluşturabilmek amacıyla yalın üretim yaklaşımı, israf kavramı, yalın üretim ilkeleri, yalın üretimde kullanılan yöntemler olan poka-yoke, tam zamanında üretim, sürekli gelişme, kanban sistemi, jidoka, 5S, tek parça akışı, görsel kontrol, bir dakikada kalıp değiştirme ve toplam verimli bakımdan; yalın yönetimde işgücü özellikleri, takım çalışması, çalışan eğitimi, problem çözme ve çalışan katılımından; içsel pazarlama kavramı, içsel pazarlamanın amacı, önemi, müşteri ve müşteri memnuniyetinin önemi, içsel pazarlama boyutlarından ve son olarak iş tatmini ve kurumsal bağlılık ile içsel pazarlama ilişkisi konuları ele alınarak bunlara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Yalın Üretim Yaklaşımı

Yalın düşünce gereksiz ayrıntılara boğulup konunun özünden uzaklaşmayı alıkoyan ve genel bir bakış edinilmesini sağlayan sistematik bir bakış açısıdır (Gökşen, 2003: 40). Yalın üretim, yapısında herhangi bir gereksiz unsur içermeyen bir üretim sistemi olmakla birlikte stok, işçilik, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi birçok unsuru kullandığı yöntemlerle minimize etmektedir (Şeker, 2016: 455).

Yalın düşüncenin temel amacı, değer hammadde alımından başlanıp ürünlerin müşteriye teslimatına kadar geçen değer oluşturma süreci boyunca kesintiye uğratılmaksızın aktarılmasıdır. İstenilen başarıyı elde etmek için değer zincirine bütüncül bir bakış açısıyla bakmak, firmanın maliyetlerini arttıran israfı ortadan kaldırılıp müşteriye mükemmel değerler sunacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekir (Şeker, 2016: 451).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın iktisadi koşullarıyla bağlantılı bir şekilde ortaya çıkan ve 1980'li yılların sonlarına kadar süregelen, adına Toyota Üretim Sistemi denilen bu sistemin temel amacı; doğrudan düşük maliyetli, kısıtlı kaynakların daha

verimli kullanıldığı, müşteri memnuniyetinin arttığı, siparişi kısa sürede karşıladığı, çeşitli israflardan ve değer katmayan unsurlardan arınmış bir sistem inşa ederek uygulamaya koymaktır (Zerenler ve İraz, 2006: 764).

Yalın ve yalın üretim kavramları, yıllardır gelişmekte olan küresel rekabette Japon otomobil üreticisi olan Toyota'dan köklerini almıştır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra zor zamanların üstesinden gelmek için 1988 yılında Taiichi Ohno tarafından Toyota Üretim Sistemi (TPS) tanıtılmıştır. TPS, zorlu ekonomik krizde ayakta kalabilmek için daha az miktarda kaynak kullanımı gerektirmekteydi. Malzeme, finansal ve insan kaynaklarının kıtlığından dolayı TPS, atölyedeki israf azaltma politikasına ulaşmak için kullanıldı. Zor ekonomik koşullar boyunca Toyota, üretim sisteminin yüksek verimliliği ve etkililiği sayesinde devam ederek zenginleşti. Sonuç olarak, başlangıçta bu şirket için engel olan kaynakların eksikliği, Toyota'nın dünya çapında bir üretici olmasına fırsat vermiştir (Behrouzi ve Wong, 2011: 389).

1950 yılında Eiji Toyoda, Ford'un Rouge otomobil fabrikasına üç aylık bir araştırma gezisi yapmıştır. Toyota Motor Şirketi, Toyota ailesi tarafından 1937'de kurulmuştur. Fabrikadaki, üretim miktarlarını inceleyen Eiji Toyoda, iki firmanın üretim adetlerini karşılaştırma imkanı bulmuştur. Rouge fabrikasındaki tüm sistemleri incelemiş ve Toyota firmasının üretim sistemini iyileştirmek için ihtimaller olduğunu düşünmüştür. Yapılan çalışmalar sonucunda Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno seri üretimin Japonya'da başarılı olamayacağı kanısına varmışlar, neticesinde Toyota Üretim Sistemi ve sonuç olarak da Yalın Üretim ortaya çıkmıştır (Womack, Jones ve Roos, 1990: 48-49).

Yalın üretim kavramı, ilk olarak 1990 yılında "Dünyayı Değiştiren Makine" kitabında Womack, Jones ve Ross tarafından kullanılmış ve Toyota Üretim Sistemi tarafından yığın üretim sistemine karşı yapılan devrimi açıklamaktadır. Womack ve Jones'in 1996 yılında yayınladıkları Yalın Düşünce kitabı ile yalın üretimin bir düşünce tarzı olduğunu vurgulayarak bu sistem ile işletme genelinde sürekli gelişmeyi baz alan bir kültürün oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Yalın dönüşümde yapılan değişimler teknik, davranışsal ve yönetim sistemlerinde eş zamanlı yürütülmelidir (Yüksel, 2010: 201).

Literatürde Yalın Üretime ilişkin benzer özelliklere sahip farklı tanımlar mevcuttur:

Yalın üretim, süreçteki israfları elimine eden ve sistem etkinliğini artırmaya dayanan bütünsel bakış açısına sahip bir yaklaşım olarak görülmektedir. Toyota Üretim Sistemi'nin kurucusu olan Taiichi Ohno israfı "kaynak harcayan fakat değer katmayan bir faaliyet"

diğer bir ifadeyle "değer katmamakla birlikte maliyet oluşturan bir faaliyet" olarak tanımlamaktadır. John Krafchik ise yalın üretimi bünyesinde hiçbir gereksiz işlem bulundurmayan ve hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en düşük seviyeye indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Pekin ve Çil, 2015: 164).

Yalın üretim, endüstriyel üretim sistemlerini yapılandırmak, bu faaliyetleri yürütmek, kontrol etmek, yönetmek ve sürekli iyileştirme gibi pek çok faaliyeti sisteme dahil eden kapsamlı bir felsefedir (Detty ve Yingling, 2000: 429).

Taj ve Morosan (2011: 228) yalın üretimi, minimum fire miktarı ile üretim yapılan, sürekli ve kesintisiz üretim akışına sahip, bakımlı ekipman, iyi yapılandırılmış kalite sistemi, rekabet performansı üzerinde olumlu etki oluşturan eğitim seviyesi yüksek ve yetkilendirilmiş iş gücünden oluşan çok boyutlu bir yaklaşım şeklinde tanımlamaktadır.

Yalın üretimin ana hedefi; tedarikçi, müşteri ve iç değişkenliği birbiriyle eş zamanlı olacak şekilde maliyetleri azaltmaya giderek ya da minimum seviyeye indirerek atıkların yok edilmesine yardımcı olan entegre bir sosyo-teknik sistemdir (Shah ve Ward, 2007: 791).

Yalın üretim başlangıçta sadece envanter azaltma olarak anlaşılmaya rağmen müşteri ilişkilerinde gözle görülür bir iyileştirme ve memnuniyet artışını hedefleyen sürekli iyileştirme ve esnekliğin artırılması için çalışmalar yapan bir felsefe olarak kabul edilmektedir (Mathur vd., 2012: 755).

Yalın üretim, seri üretimde yapılan geliştirmelerdir. Ürünü tek seferde hatasız üretmek, iyileştirme çabalarını kesiksiz hale getirmek, üretimde esneklik, süreçlerde kalite, israfları asgari seviyeye çekmek yalın üretim ile gündeme gelen gelişmelerdir. Yalın üretim, süreçlerde değiştirici ve iyileştirici faaliyetleri içeren bir sistemdir (Motwani, 2003: 339).

Yalın üretimde tüm israf kaynakları üzerine odaklanması ile doğrudan maliyet ve müşteri için önem arz eden değer kavramı üzerine yoğunlaşılması sonucu kalite üzerinde yapılan çalışmalar işletmeye çok yönlü katkı sağlamaktadır (Tekin, Arslandere, Etlioğlu ve Tekin, 2018: 112). Yalın üretimde kalite anlayışı ile müşterinin mal ya da hizmeti alırken mal ve hizmette bulunmasını talep ettiği ve ihtiyaçlarını karşılarken tatminkar bir kullanım sağlaması ve beklentileri tam anlamıyla karşılaması beklenmektedir (Çakır, 2019: 29).

Yalın üretim uygulamalarının yalnızca üretimsel olduğu düşünülmeksizin araştırma geliştirme, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama dağıtım, bakım ve onarımı da içeren geniş

bir kapsama alanına sahiptir. Süreçler üzerinde yalın üretimin performansını ortaya çıkaran unsurlar bulunmaktadır. Toplam verimliliği artırmak, daha kaliteli üretim yapmak, maliyetleri azaltmak, ürün teslim süresini kısaltmak firmaların performansını ve başarısını gösteren unsurlarıdır (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 8).

Yalın üretimin amaçları aşağıdaki gibidir (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 12);

- Stokları minimize etmek,
- Üretim miktarlarını optimize ederek çalışanların stok kontrol işlemlerini hafifletmek,
- Kusurlu yarı mamul ve son ürün oranını azaltmak,
- Operasyonlar arası transferlerin dengeli hale getirilmesi sayesinde ara stok ve talep sapmalarını azaltmak,
- Bağımsız çalışma grupları aracılığıyla yapılan kontrolleri daha hızlı ve şeffaf şekilde gerçekleştirmektir.

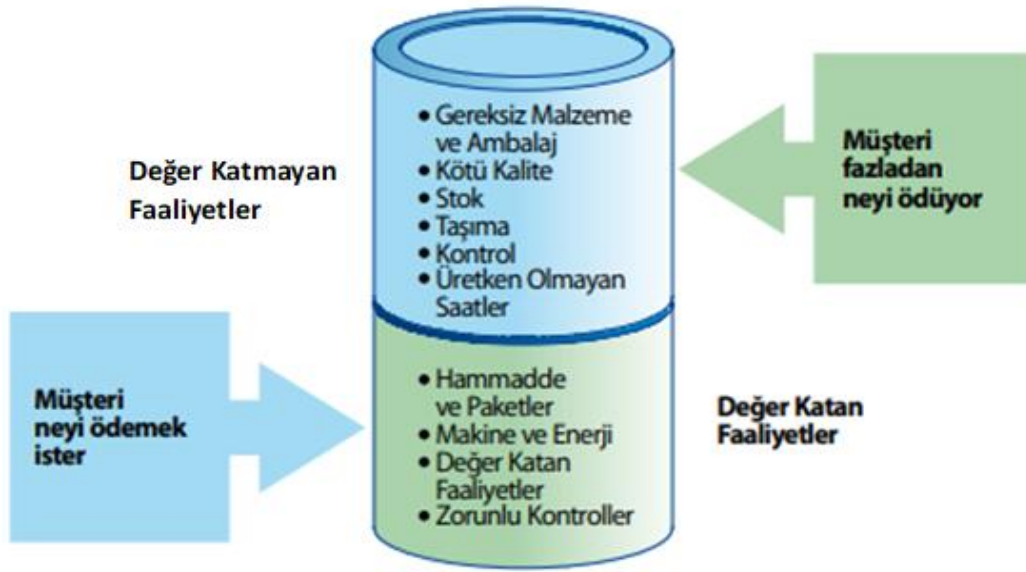
John Krafcik tarafından kazandırılan bir kavram olan yalın üretim, seri üretim ile kıyaslama yapıldığında her şeyin daha azını tüketen bir sistem olduğundan bahsedilmektedir. Fabrikadaki işgücünün yarısı, kullanılan üretim alanının yarısı, makine ve ekipmana yapılan yatırımın yarısı, yeni ürün geliştirilirken mühendislik sürelerinin yarısı kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak, envanterin yarısına ihtiyaç duyulmasını, daha az hatalı üretim gerçekleştirilmesini ve ürün çeşitliliğinin artırılmasını sağlamaktadır (Womack, 1990: 13). Yalın üretim, el-sanat ve kitle üretim sistemlerini sentezleyerek firma için üstünlük sağlayan yönlerini birleştirmektedir. El-sanat üretiminin neden olduğu yüksek maliyet unsurundan uzaklaşırken, kitle üretim sisteminin katılığı sorununu ortadan kaldırmaktadır (Kocabaş, 2004: 37). Seri üretim yalın üretimden amaçlar yönünden farklılaşmaktadır. "Yeterince iyi" biçiminde ifade ettikleri yaklaşımı benimseyen seri üretim kısıtlı bir hedef belirleyerek mevcut durumundan daha iyi hale gelmek ekstra maliyet getireceğinden ve mevcut çalışan yeteneklerini zorlayacağından bu anlayışa göre hatalı ürün ve stokların kabul edilebilir seviyede olması yeterli olmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2006: 22).

Yalın üretim, seri üretim uygulamalarını reddederek ürün bazlı çalışma prensibi ile spesifik bir ürünü üretmek için gerekli olan faaliyetler dizisini birlikte yürüterek değer akışı boyunca ekip çalışması ile üretim yapılır. İdeal olarak tek parçalı modelde daha küçük bir üretim lotu boyutuna sahiptir. Böylece ürünün süreç boyunca ve üretim döngüsü içinde

kalma süresi azaltılacaktır. Ancak değer akışı boyunca tüm çalışanların sıkı bir iş dayanışması göstermesi ve üretimde olası değişimler için hızlı bir kurulum yeteneğini gerektirecektir. Tüm operasyonlarda değer akışı süresince eşit bir akış sağlanabilmesi için senkronize bir düzende devam etmesi gerekir. Herhangi bir işlemde tekdüze olmayan akışlar oluşması sonucu israf meydana gelir. Dolayısıyla, bir değer akışı boyunca değer katan süreçler sürekli ve tekdüze akışı sağlayacak bir şekilde sürdürmek yalın üretimi başarılı bir şekilde uygulamada önemli role sahiptir (Storch ve Lim, 1999: 128).

Yalın yönetim, kaynakların asgari miktarda kullanılması ve maliyetleri minimum hale getirerek istenilen kalitede üretim ve talebe hızlı bir şekilde karşılık verilmesi ile gerçek talebe uyarlanmış bir ürünün elde edilmesini mümkün kılar. Üretimin talebe göre üretilmesi gerektiğinden büyük partiler ile üretim yapılarak ölçek ekonomisine başvurulmaz. İşletmede yalın yönetimin iki özelliğinden faydalanılarak yüksek performans elde edilebilir (Arbos, 2002: 170):

- 1) Öncelikle mümkün olan en düşük sayılarla aktivitelerin yürütülmesi sağlanmalıdır. Uygun olmayan, maliyete yol açan her türlü süreçler ve kalite kusurları olmak üzere tüm israflar ortadan kaldırılmalıdır. Talep edilmeyen üretim israf olarak değerlendirilmekte olup bu israftan kaçınılması sonucu hızlı ve maliyeti azaltılmış bir ürün ve hizmet elde edilecektir.
- 2) Bu son husus olan esneklik sayesinde süreci talebin gerektirdiği üretim türüne ve hacmine göre uyumlaştırılan bir sistem olması sağlanmaktadır.



Şekil 2. Değer Katan ve Değer Katmayan Faaliyetler

Kaynak: Erol, S. (2012). Yalın Yaklaşım ve Yalın Üretim. *Anahtar Dergisi*, (278), 18-23.

İşletme yönetimi ilgi noktasını organizasyon, teknolojiler ve kariyer yollarından ziyade ürünlere ve ürünlere ait değer akışlarına yönlendirmelidir. Faaliyetler belirlenerek israfa sebep olan ve değer oluşturan şeklinde tanımlanmalıdır. Amaç, değer artırılması ve israflardan arındırılmasıdır (Motwani, 2003: 340). İşletmeler tarafından süreç analizi ile ilk önce değer katan faaliyetler tespit edilir, ardından değer katmayan faaliyetlerden azaltılabilecek olanlar belirlenip ortadan kaldırılabilmesi için yollar aranır (Özen, 2015: 207). Ürüne ve hizmete değer katan ve müşterinin kendi isteği ile ürün ya da hizmete para ödemeyi kabul ettiği faaliyetler değer katan faaliyetlerdir. Üretim sürecine değer katmayan ancak üretimin devamlılığı için gerekli olan faaliyetler ise herhangi bir değer katmayan ancak yapılması gereken faaliyetlerden oluşmaktadır. Kalite kontrol süreci buna örnek verilebilir. Değer katmayan faaliyetler ise israfı oluşturmaktadır ve tespit edilerek kaldırılmalıdır (Yüksel, 2010: 204).

2.2. Yalın Üretimde İsfraf

İsfraf anlamına gelen muda Japonca kökenli bir kavramdır. Değer oluşturmamakla birlikte kaynakları tüketen herhangi bir insan faaliyeti anlamına gelmektedir: Bu faaliyetler; yeniden işleme tabi tutulması gereken hatalı ürünler, talep harici üretilen ürünler sonucu

stok yığını oluşması, fiilen gerekli olmayan işlemler, çalışan hareketleri, ürünlerin amaç dışı taşınması, bir önceki işlemlerin vaktinde teslim edilmemesi sonucu bir grup çalışanın bir sonraki aşamada beklemesi, müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermeyen ürün ve hizmetlerdir. Yalın düşünme ile mudanın önüne geçilebilir (Womack ve Jones, 2003: 15).

Yalın üretimin amacı; müşteri talebine duyarlı bir şekilde karşılık vermek için müşterilere sunduğu kaliteli ürünleri en etkin ve en ekonomik şekilde üretmek için üretim alanında, insan emeğinde, stokta ve ürünlerin pazara sunulma süresindeki israfı azaltmaktır. Yalın üretim yaklaşımı israfın ortadan kaldırılması konusunu merkezine alır. İsraf, işletme prosedürlerinde süreç ve ürün tasarımlarında ve operasyonlarda gizlenmiş olarak farklı biçimlerde ve her yerde bulunabilir bir özellik göstermektedir. İsraf, kaynakları kullanmakta ancak ürüne herhangi bir değer sağlamamaktadır (Seth ve Gupta, 2005: 45).

Müşteri gözünden ürün ya da hizmete değer ilave etmeyen her şey israf olarak algılanmaktadır. Müşteri talepte bulunmadığı halde ürüne hayal ürünü fonksiyonlar eklenmesiyle ürünün kötü tasarımı israf olarak kabul edilmektedir. Üretim sürecini zora sokan bir ürün de israftır. Toyota kötü tasarımdan kaynaklanan israfın yanı sıra zayıf üretim uygulamalarının sebebiyet verdiği yedi atığı tanımlamaktadır (Htun, Maw ve Khaing, 2019: 470).

Gereksiz üretim, duruşlar, fazla işlem, taşımalar, stoklar, hareketler ve kusurlar olmak üzere yedi temel israftan bahsedilmektedir. Yalın üretim uygulamaları ile sayılan bu israfların yok edilmesi hedeflenmekte ve işletmenin değer katmayan faaliyetlere harcadığı maliyetler azaltılmaktadır. Gerçekleştirilen maliyet tasarrufları yalın üretim felsefesinin önemini ortaya koymakta ve uygulamada yer edinmesini sağlamaktadır (Sarı, 2018: 587). Bu israflar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Aşırı Üretimden Kaynaklanan İsraf:** Bu israf türü, pazarın talepte bulunduğundan daha fazla üretim yapıldığında ortaya çıkar. Pazar talebi azaldığı zaman fazla üretimin işletmeye olan olumsuz etkileri artmakta ve satılamayan mallar stok olarak elde tutulması sorun oluşturmaktadır. Fazla üretim israfı, iş daha çok ivedi bir şekilde yapıldığında ortaya çıkar. Hammadde tüketimi artar, ihtiyaç harici işgücüne daha çok ücret ödenir ve bunun sonucunda kaçınılmaz olarak gereksiz stok ortaya çıkar. Dolayısıyla fazladan malzeme yönetimi ve stok için depo gerekir. Stokları kontrol altında tutmak için ek çalışana, fazladan ofis işine, çeşitli araç ve gereçlere ihtiyaç duyulabilir. Aşırı stok üretim sürecinde hangi işlemin öncelikli olduğu hakkında

karışıklığa neden olabilir. Operatörlerin olduğundan daha yoğun çalışma yapıyor gibi görüldüğü ve kullanılan makine ve ekipmanlar gereksiz yere meşgul edildiği için daha fazla insana ve makinaya ihtiyaç duyulduğu algısı oluşturabilir. Fazla üretim problemlerin üzerini örttüğü için en kötü israflardan biri kabul edilmektedir (Suzaki, 2015: 31).

Ürün siparişi alınmadan önce üretim yapılması ile fazla envanter sonucu haddinden fazla stok tutma, depolama ve nakliye masrafları atıklara neden olmaktadır (Liker, 2004). Aşırı üretim, mal veya hizmetlerin sorunsuz bir şekilde akmasına, kalite ve verimsizliğe engel teşkil etmesi muhtemel olduğu için en kritik atık olarak kabul edilir (Hines ve Rich, 1997: 47).

- Bekleme Zamanlarına Dayalı İsrarlar: Bir çalışan çeşitli faktörlere bağlı olarak örneğin otomatik bir makineyi izlerken veya bir sonraki işlem basamağını, araç-gereçleri, parçaları beklerken hiçbir işlem yapmadan zaman geçirmek zorunda kalabilir. Stok eksikliği, geciken partinin işleme süresi, arızalardan kaynaklı duruş zaman kaybı yaşanmasına neden olan diğer faktörlerdir (Liker, 2004).
- Gereksiz Taşımalara Dayalı İsrarlar: İmalatta parçaların ve ürünlerin gereksiz yere taşınmasını ifade etmektedir. Ürün geliştirme esnasında bir faaliyetten diğerine resim veya veri alışverişi yoluyla bireyler arası gereksiz bir şekilde aktarılması anlamına gelmektedir. Süreçte hızı düşüren, bilgi kaybına ve izlenebilirlik belirsizliğine neden olan bir israftır (Morgan ve Liker, 2006: 73). Taşıma israfı ve malzemeyi birkaç kere elden geçirmek işletmelerde en sık karşılaşılan israflardan birisidir. Bu israfların önüne geçmek için yerleşim planında, taşıma tekniklerinde ve işyeri düzenlemesinde iyileştirmelerin yapılması gerekir (Suzaki, 2015: 33).
- Fazla İşlem veya Yanlış İşlem Yapma: Operasyonları yürütürken işlenen parçalara gereksiz işlemler uygulamaktır. Aletlerin yetersiz kalması ve ürünlerin tasarım kaynaklı zaafiyeti verimli olmayan işler, gereksiz hareketler kusurlu üretim ile sonuçlanmaktadır. Olması gereken kaliteyi aşan ürün üretmek de bir fire'dir (Liker, 2010: 53).
- Stoklara Dayalı İsrar: Uzayan teslim süresi, problemlerin tanımlanmasını yavaşlatmakta ve iletişimi olumsuz yönde etkileme eğilimindedir. Stoklar problemlerin üstünü örtmektedir. Stoklar azaltılarak problemler çözüme ulaştırılabilir. Gereksiz stoklar depolama maliyetleri getirir. Bunun neticesinde işletmenin rekabet kabiliyetini veya değer akışını azaltır (Hines ve Rich, 1997: 48).

- **Hareket İsrafi:** Üretim tesislerinde süreçleri yürüten kişiler hareket halindeyken ürünün işlenmesi sürecine katkı sağlayamazlar ve bu kişilerin aşırı hareketi israfı meydana getirir. Üretim içinde numuneleri ve belgeleri taşıyan kişiler, işler devam ederken gerekli olan malzemeleri depoya ya da depodan ilgili birime taşımak zorunda kalan kişiler, tedarik zincirinde kritik kararların onayının alınması aşamasında diğer kişilerle iletişim halindeki kişiler, verilerin sisteme girişini yapan kişiler üretim sürecinde israfsal hareketlere sebep olurlar (Melton, 2005: 666). Ürüne değer ilave etmeksizin harcanan zaman mümkün olduğunca ortadan kaldırılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus iş ve hareket süresinin eş zamanlı ilerlemediğidir. Çalışanların her hareketi verimlilikle sonuçlanmamaktadır. Bir çalışan birkaç saat boyunca fabrikada alet arayarak zaman geçirebilir fakat bu ürüne değer katmayarak ürün maliyetini artıran bir durumdur. Çalışanların kullandıkları aletlerin kullanacağı yerin yakınında tutulması ve benzer uygulamalar ile israflar azaltılabilir (Suzaki, 2015: 36).
- **Ürün Kusurlarından Kaynaklanan İsrar:** Liker (2010: 53)'in belirttiği üzere parçaların hatalı üretilmesi ya da bu ürünlerin yeniden düzeltilmesidir. Onarmak ya da yeniden işlemek, o ürünün yerine yeni ürün koymak için üretim yapmak, zamanı ve beşeri kaynak emeğini israf etmektir.
Bir istasyonda ortaya çıkan kusurlu ürünler bir sonraki istasyondaki çalışanların beklemesine ve ürünlerin yeniden işlenmesine sebep olurken bu kusurlu ürünleri iyi parçalardan ayıklama ihtiyacı gerekebilir. Bu işlemler ürünlerin maliyetini artırmakta ve ekstra emek harcanmasına neden olmaktadır. Diğer bir olumsuzluk ise ürünün müşteriye ulaşmasından sonra kusurlu bulunması halinde üretim ve teslim maliyetleri haricinde müşteri kaybedilme riski oluşması ve pazar payının tehlikeye girmesidir. Bu sorunların önüne geçmek için kusurlu ürün oluşmasına sebebiyet veren koşullar belirlenmeli ve önlemlerin alınması konusunda bir personel görevlendirilmelidir (Suzaki, 2015: 37).

2.3. Yalın Üretim İlkeleri

Yalın üretim prensipleri; belirli bir ürün için değer oluşturulması, değer akışının tanımlanması, kesintisiz akışın sağlanması, çekme sisteminin kurulması ve son olarak mükemmellik arayışları başlıklarından oluşan ilkeleri içerir. Yalın üretim, bu beş temel ilkeye dayalı olarak uygulanabilecektir.

2.3.1. Değer

Yalın düşünce için kritik başlangıç noktası olan değer, yalnızca nihai müşteri tarafından belirlenebilir. Belirli bir zaman aralığında belirli bir fiyata müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan belirli bir ürün veya hizmet ve çoğu zaman birlikte ifade edildiğinde anlamlı hale gelir. Değer, üretici tarafından oluşturulur (Womack ve Jones, 2003: 16).

Belli özelliklere sahip ürünün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygun zamanda, uygun fiyat karşılığında ulaştırılan ve müşteri perspektifinden tanımlanan yetenekler değer olarak ifade edilmektedir. Tasarım faaliyetiyle başlayan değer oluşturma, üretimle devam eden ve satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimini de kapsayan bir süreçtir. Değer, işletmenin kurumsal imajı üzerinde etkisi süreklilik gösteren bir kavramdır (Türkan, 2010: 35). İşletme ve müşteri arasındaki ilişki, değer doğru bir şekilde tanımlanması ve anlaşılması iki taraf açısından büyük öneme sahiptir. Müşterilerle sağlıklı iletişim kurulması firmanın rekabet gücünü artırırken çok yönlü iletişim teknikleri geliştirilerek müşteri sadakati oluşturulmaktadır (Eser ve Yıldız, 2017: 5).

Müşteriler tarafından tanımlanan değer kavramının temel ölçüsü ürünün özellikleri bakımından müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığıdır. Müşterilerin ürünü satın alırken göz önünde bulundurduğu zevk ve beğenilerinin temel noktası, yaptıkları değer tanımıdır. Müşteri bakış açısından düşünüldüğünde üretici konumunda olan işletme değeri oluşturmaktadır (Arslandere, 2018: 40).

2.3.2. Değer Akışı

Değer akışı; bir ürünü veya hizmeti meydana getirmek için tasarım, üretim ve müşteriye teslim etme aşamalarını kapsayan bütün faaliyetlerdir. Bu faaliyetler aracılığıyla tedarik zinciri süresince malzemelerin akışını, mal edilmesini ve hizmet sunma evrelerindeki dönüşüm işlemlerini ve bunlara yardımcı olmak için ihtiyaç duyulan bilgi akışını içermektedir (Yüksel, 2010: 198).

Yalın kavramlar arasında anlaşılması güç bir kavram olan akışı anlamak için öncelikle müşteriye değer ileten olaylar ve faaliyetlerin bağlantısını gösteren değer akışı anlaşılmalıdır. Değer akışı işlevsel bir yapıya sahip ve örgütsel sınırların ötesindedir. Şekil 3, bir üretici firmanın değer akışını göstermektedir. Değer akışı, sürece yardımcı tüm

faaliyetlere yer vermez, sadece ana katma değer aşamalarını ve çok fonksiyonlu çalışan takımlarını içerir (Melton, 2005: 665).



Şekil 3. Basit Bir Değer Akışı

Kaynak: Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: What lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83 (A6), 662–673.

Bir değer akışı, müşteriye ürün üretmek için başlangıcından bitişine kadar gereken faaliyetlerin ve süreçlerin bütünüdür. Değer akışı işletmeler arasındaki bağlantıların ötesine geçerek değer akışını tanıma ve analiz etme çalışmalarında tedarikçileri, dağıtımçıları, üreticileri ve perakendecileri sürece dahil ederek entegrasyon sağlama amacındadır. Üç ana faaliyet kategorisi ayırt edilir: a) Değer katanlar; b) Değer katmayan ancak şu anda önlenemeyenler ve c) Değer katmayanlar ve bu yüzden ortadan kaldırılması gerekenlerdir (Duque ve Cadavid, 2007: 72).

2.3.3. Akış

Sürekli akış; değer tüm süreçler boyunca hiçbir aksaklığa uğratılmadan akışının sağlanmasını ifade etmektedir. Talimatlar, prosedürler gibi akışın sürekliliğini kesen bürokratik engeller ortadan kaldırılmalı, ortaya çıkabilecek israfa sebebiyet veren unsurlar yok edilmeli ve değer katan her adım bir akış içinde olmalıdır (Türkan, 2010: 36).

Bir şirketin yalınlık yolunda ilerleme kat edebilmesi için imalat ve hizmet süreçlerinde kesintisiz akış oluşturması gerekir. Akış, hammadde alımından nihai ürüne kadar geçen

süreyi kısaltmanın yüksek kalite, düşük maliyeti getireceğini ifade eden yalın üretimde önemli yer tutmaktadır. Yalın üretim tekniklerini uygulamak için akışın sağlanması gerekir (Liker, 2010: 120). Son tüketici tarafından değer tanımı yapılmasının ardından değer akışındaki gereksiz olduğu kanaatine varılan aşamaların azaltılmasıyla sürecin bir sonraki adımı olan akış başlatılmaktadır. Akış değer ilave eden aşamaların tertipli bir şekilde sıralanmasıyla oluşmaktadır. Akış, üretimde kullanılan tekniklerin geliştirilmesiyle yeniden işleme, hata ve beklemelerin önlenmesini ve üretim süreci boyunca kesiksiz olarak devamlılığını sağlamaktadır (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 11).

2.3.4. Çekme

Müşterilere istenmeyen ürünleri kabul ettirmeye çalışmaktan ziyade müşterinin ürünü gerektiğinde firmadan alma fırsatı verilmelidir (Womack ve Jones, 2003: 24). Firmaların ürünleri müşteriye itmek yerine değeri (ürün ya da hizmetleri) çekmeleri ve üretim zinciri boyunca malzeme hareketliliğini kontrol altında tutarak, faaliyetlerde kısıtlama getirecek şekilde bağlantı kurulması gerekmektedir. Çekme disiplini, mevcut süreçten bir alt gruptaki sürece gerekli parçayı bildirmek üzere fiziksel veya elektronik mekanizmalar olan kanbanlar aracılığıyla kurulmakta ve uygulanmaktadır (Duque ve Cadavid, 2007: 72-73).

Bir sonraki aşama için müşteri istekte bulunmadan önceki aşamalarda ürün ya da hizmet üretimi yapılmamasıdır. Çekme ile stok bulundurmaya gerek duyulmaz, hurda ve fire açığa çıkmaz, sürecin başlangıç yönüne doğru oluşan talep dalgalanmalarının önüne geçilir ve talepte meydana gelen değişikliklere derhal adapte olunur (Bedez ve Güner, 2010: 14).

2.3.5. Mükemmellik Arayışı

Mükemmellik, bitiş noktası olmayan sürekli iyileştirmeler düşüncesinden oluşan yalın üretimin ilkelerindendir. Yalın düşüncenin temelinde doğru işi bir seferde yapmak ilkesi bulunmaktadır. İsrafların tamamen önüne geçilmesi zor olacağından mükemmellik ulaşılması güç bir hedeftir. Üretim sürecinde maksimum performans elde edecek şekilde çalışmalara devam edilmelidir. Mükemmelliğin anahtarı olarak görülen sıfır hata kavramı ile hatalar tespit edilerek gidermek yerine hatalar meydana gelmeden önce önleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Türkan, 2010: 37).

Yalın organizasyonların merkezinde mükemmellik yatar ve bitmek bilmeyen iyileştirme döngüsüne sahiptirler. Firma kültüründe bir değişiklik meydana getirmek ve bunu başarıyla uygulamak en zor süreçlerden biridir. Firmalar sürdürülebilirlik adına kültürlerinde meydana gelen değişiklikleri desteklemek için zaman ve çaba göstererek kaynaklarını seferber edeceklerdir (Melton, 2005: 668).

2.4. Yalın Üretim Uygulamaları

Yalın üretim, atıkları tanımlamak ve elimine etmek için çeşitli cihazlar aracılığıyla sürekli iyileştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için pek çok araç ve teknikten oluşmaktadır (Mathur vd., 2012: 756). Firmada yalın üretimin uygulamaya geçirilmesinde çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Başarılı yalın üretim için bu yöntemlerin anlaşılması, doğru bir şekilde uygulanması ve sürekli geliştirilmesi önemli bir etkiye sahiptir (Pekin ve Çil, 2015: 164).

Yeni kurulan ya da yalın üretime geçiş aşamasında olan işletmelerde yalın üretim tekniklerinin uygulanması oldukça önemlidir. Yeni kurulan işletmelerin ilk evrelerinde uygun alt yapı kurulması ve yalın düşünce yaklaşımının benimsenmesi ile ilerleyen zamanlarda oluşabilecek pek çok kayıpların ve problemlerin önüne geçilebilmektedir (Pekin ve Çil, 2015: 164).

2.4.1. Poka-Yoke (Hata Önleme)

İşletmeler kusursuz üretim yapmayı hedeflemiş olmasına rağmen insan kaynaklı hataların tümü yok edilemeyeceği için en az hata ile üretim yapmak rasyonel bir hedeftir. Firmalar bu hedefi gerçekleştirebilmek için geniş çaplı çalışmalar yapmakta ve yoğun çaba sarf etmektedir (Parıltı, 2003: 145).

Shigeo Shingo tarafından kullanılan bir kavram olan Poka yoke, üretim hatlarına çalışanlar için uyarı veren mekanizmalar kurularak özellikle ürün ve zaman israfını önlemek amacıyla geliştirilen mekanik ve mekanik olmayan yöntemler toplamıdır (Kılıç ve Ayvaz, 2015: 34). Poka-yoke, hatanın nedenini araştıran ve hataların kaynağı net bir şekilde kavrandığında oluşturulan bir kalite güvence aracıdır. Sürekli tekrar eden işlerde uygulanması gereken en uygun tekniktir. Poka-yoke tekniği ile kalite kontrolde ön plana çıkarılan önleme yaklaşımı geliştirilir. Çalışanların dikkat dağınıklığı sonucu oluşan ve

önlenemeyen hatalar rastgele oluşur. Bu teknik çalışanların rastlantılı hatalarını önlemek için tasarlanmıştır (Tekin ve Arslandere, 2017: 341).

Operatörlerin takip ettiği monoton ve basit adımlar zihinsel yorgunluğa neden olmakta ve onları hatalara eğilimli hale getirmektedir. Poka-Yoke, insan hatasını iş süreçlerinden uzak tutmak için kullanılmaktadır. Basit çözümler ile hatalar önlenerek çalışanların zihinlerindeki işten kaynaklanan baskılar serbest bırakılır. Çalışanların yaratıcılığın ve özel becerilerinden faydalanılarak monoton faaliyetler yerine yaratıcı operasyonlar geliştirilebilir (Patil, Parit ve Burali, 2013: 20). Poka-yokede, üretimi takip eden operatörler ve sorumlular tarafından verimliliği artıran ve yenilik getiren fikirler sunulmaktadır (Tekin ve Arslandere, 2017: 343).

Üretim süreçlerinde yapılan incelemeler, hataya sebebiyet veren etmenler ile ilgili bilginin doğru bir şekilde iletilmemesinden ve yanlışlıktan kaynaklandığını göstermektedir. Poka-yoke ile üretim sürecindeki olası hatalara neden olabilecek tüm riskler engellenmektedir. Öncelikle insan kaynaklı hatalar araştırılmalı, hatanın tekrarlamaması adına gerekli aksiyonlar alınmalıdır (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 27). Poka-Yoke, işlem sırasında meydana gelen hata ve kusurlu faaliyetlerin fark edilerek kullanıcıya iletilmesini engelleyen bir cihazdır. Algılanan veya tahmin edilen bir hata olduğu esnada devam eden işlem durdurulur, hatanın süreç boyunca ilerlemesi kontrol altına alınır ve tasarlanan sistem aracılığıyla bir uyarı gönderilir (Schmidt, 2013: 27). Poka-yoke tekniği makine ve ekipmanlar üzerinde yer alan sensörler, sigortalar, ayar kolları, kalıplar ve uyarı ışıkları gibi pek çok ekipman ile uygulanmaktadır (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 29).

Poka yoke başka bir deyişle hata önleme, parça ve süreçsel işlemler üzerinde düzenleme yaparak hata yapılmasını neredeyse olanaksız hale getirecek bir tasarlama yöntemi olmakla birlikte kalite iyileştirmeleri ile istenmeyen üretimi aşağı çekerek üretkenlik üzerinde direkt katkı sağlamaktadır (Mathur vd., 2012: 756). Poka-Yoke uygulamalarının ürünlerin kalitesi, verimlilik artışı, çalışan ve müşteri tatminini sağlaması, işçi sağlığı ve güvenliği, süreç performansının iyileştirilmesi gibi çeşitli alanlarda işletme üzerinde faydası bulunmaktadır. Poka yoke üretimdeki hataların meydana gelmesini engelleyen teknoloji merkezli sistemlerdir. İşletme açısından kritik önem arz eden müşterilere hatalı ürünlerin ulaşması sonrasında müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kaybı yaşanmasının önlenmesine yardımcı olmakta, müşteri ilişkilerinin seyrini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Zerenler ve Karaboğa, 2014: 271).

Poka-Yoke sistemleri üretimde meydana gelebilecek mevcut ve olası hata kaynaklarının önceden tespit edilmesi ile üretim sisteminin denetlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca hataların önlenmesi sağlanarak hatasız üretim standartlaştırılmış hale gelir. Poka-Yoke uyarı veren, önleyen ve hata bulan yapıya sahip bir sistemdir. Müşteri talep ve beklentileri yerine getirilerek müşteri aidiyet duygusunu artırmaktadır. Verilen satış sonrası hizmetler ile şikayetlerde azalma görülmektedir. Müşterilere hatasız ürün sunan işletmeler hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj sergilemektedir (Zerenler ve Karaboğa, 2014: 271).

2.4.2. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim; üretim için ihtiyaç duyulan ürünün gereken miktarda, ihtiyaç duyulduğu an üretilmesine dayanan ve “sıfır envanteri” amaç edinen bir malzeme yönetim sistemidir. Kaynak kullanımının en aza indirildiği, kusursuz üretim ve üretim faktörlerinin esnekleştirilmesi ile mevcut potansiyellerin tümünden faydalanılan bir sistemdir (Emiroğlu, 2016: 74). Öte yandan tam zamanında üretim; stokların mümkün olduğunca düşük seviyeye çekilerek savurganlıkların ortaya çıkarılması, değer katmayan işlemlerin kaldırılması ile zamanı esas alan bir sürecin geliştirilmesini sağlayan bir maliyet yönetim tekniğidir (Altınbay, 2006: 110). TZÜ sistemi ile genel olarak kusurlu ürün sayısını sıfıra indirmek, ön hazırlık ve taşıma süresini kısaltmak ve tezgâhların bozulmasından kaynaklanabilecek sorunların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006: 763).

Tam zamanında üretim, yapılan üretimin doğru zamanda ve mekanda, beklenen kalitede ve belirlenen miktarda üretilmesini öngören üretimde uygulanan bir Japon yönetim felsefesidir (Htun, Maw ve Khaing, 2019: 469). Bir işletmede tüm israfların önüne geçildiği zaman TZÜ gerçekleşecektir. Bu felsefe ürüne değer ilave etmeyen her türlü öğeyi israf olarak kabul etmekte ve üretim süreci boyunca hammadde, stok ve kalitenin düşmesine sebep olan hataları başlıca israf unsurları olarak görmektedir. Üretim sürecinde israfların elimine edilmesi amacına ulaşabilmek için sıfır stok ve sıfır hata hedeflerinin yerine getirilmesi gerekir (Şengün, 2017: 25-26). TZÜ sıfır stok hedefine ulaşabilmek için az sayıda tedarikçiden istenilen kalite düzeyindeki ürünlerin düşük miktarda ve gerekli zamanda satın alınması gerekmektedir. Tedarikçiler ile ilişkilerde stratejik adımlar atılarak uzun dönemli satın alma sözleşmeleri yapmak, iki taraf arasında operasyonel ve mali

şeffaflığın oluşturulması ve işbirliği yapılması firmalar arası ilişkilerin sağlanmasında önemlidir (Kanat ve Güner, 2006: 276).

TZÜ felsefesinde stokların israfın büyük çoğunluğunu oluşturduğu konusu üzerinde durulmasına rağmen firmalar tedarikçilerine yeterince güven duymadığı için firmaların bünyelerinde hammadde kaynaklı stok bulundurma yöneliminde oldukları görülmektedir. Süreç odaklı sistemlerde ise tedarikçi ve alıcı firmalar zincirleme süreçler olarak kabul edildiğinden dolayı faydayı esas alan tedarikçi ilişkileri yürütülmektedir (Güner ve Karaca, 2004: 443).

TZÜ, üretime büyük ölçüde değişiklik yapmadan aşamalı olarak ilerlemektedir. TZÜ'nün amaçları aşağıda belirtilmiştir:

- 1) Müşterilere daha duyarlı yaklaşmak,
- 2) Departmanlar ve tedarikçiler arasındaki iletişimi iyileştirmek,
- 3) Esnekliği artırmak,
- 4) Elde edilen kaliteyi artırmak,
- 5) Ürün maliyetini düşürmektir (Htun, Maw ve Khaing, 2019: 470).

Rekabetçi piyasa ortamında işletmeler, bu üretim şeklini ürün ve hizmetlerin kalite düzeyini rekabetten korumak için koruyucu bir unsur olarak kullanmaktadır. TZÜ'nün gerçekleştirilebilmesi için Toplam Kalite Kontrolü (TKK) yaklaşımının uygulanması gerekir. TKK'nın temel amacı kalitenin artırılması ve kalite güvenliğinin sağlanmasıdır (Savcı, 2019: 296).

2.4.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen, performansın sürekli olarak iyileştirilme zorunluluğunu ifade eden bir kavramdır. Kaizen mantığının temeli hiçbir şeyin mükemmel olamayacağı, iyileştirilebilir olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ürünün tasarımından sevkiyatına kadar geçen aşamalar ve ekibin gösterdiği performans dahil olmak üzere pek çok süreç işlemleri iyileştirilebilir. İyileştirme sayısının kaç kere tekrarlandığının önemi yoktur. Üretim hattında pek çok israf bulunmakta ve koşulların değişmesine bağlı olarak yeni israflar gün yüzüne çıkacaktır (Liker ve Convis, 2015: 71-72).

İşletmeler sürekli iyileştirme faaliyetleri ile hata barındırmayan, belirlenen standartları karşılayan ürünlerin imal edilmesini sağlar. Hatalar üretim, dağıtım ve müşteriye ulaştırma

esnasında ortaya çıkabilir. Sürekli iyileştirmeler ile hataların neden olduğu kar kaybı ve müşteri kaybetme sorununun önüne geçmek mümkündür (Savcı, 2019: 296). Kaizen, müşteri memnuniyetine ve rekabet edebilirliğin güçlendirilmesine odaklanmaktadır. Kaizen; çalışanlar, iş süreçleri, zaman ve teknoloji sayesinde sürekli iyileştirme uygulamaları ile maliyetleri indirgeme sistemidir. Kaizen felsefesi genellikle sonuçlar yerine süreçlere odaklanır. Bu felsefenin kaynağını çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim ve geliştirme, yetiştirme programlarına ve ekip oluşturmalarına özen gösterilerek gelişim faaliyetlerine katılan çalışanlar şirket tarafından ödüllendirilir (Özdağoğlu ve Rebiş, 2016: 26-27).

Kaizen tekniği aracılığıyla insanların gereksiz yere sarf ettikleri hareketlerin ortadan kaldırılması ile insanların sorunlar üzerinde düşünme kabiliyetinin geliştiği düşüncesinden yola çıkılan Toyota'da bu nitelik en değerli insan başarıları olarak kabul edilmektedir (Liker ve Hoseus, 2008: 327).

Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli bir kısmını oluşturmakta ve üretimin sıfır hata ile gerçekleştirilmesiyle sürekli iyileştirmeler neticesinde mükemmelliği elde etmeyi amaçlamaktadır. Sürekli iyileştirme ve mükemmellik anlayışı Japon firmalarında bir yönetim ve liderlik tarzı olarak görülmekle birlikte bir yaşam biçimi halini almıştır. Birey kaizeni öncelikle aile yaşamı ve sosyal ilişkilerinde yaşadıkdan sonra işyerinde uygulamaya koymalıdır. Böylece kaizen teorik bir uygulama olarak kalmayıp hayatın her anında uygulayarak yaşamayı ifade eden TKY sistemidir (Zerenler ve İraz, 2006: 765).

Pratik yaklaşımlar gerektiren kaizen aşağıda belirtilen ilkelere dayanır (Dimitrescu, Alecusan, Babis, Niculae ve Dascalu, 2018: 61):

- İyileştirmeler tek seferle sınırlı kalmayıp günlük yapılan sürekli işlemler setidir.
- Büyük çaplı değişimler yerine küçük parçalar halinde değişim tercih edilmektedir.
- Minimalist bir özelliğe sahiptir. Mudanın tanımlanması, azaltılması ve ortadan kaldırılması fikrini benimser.
- Denemeyi teşvik eder. Uygun bir şekilde değişiklik yapılması ve sonuçlarının gözlemlenmesi gerekir.
- Sorunlar büyüme fırsatı olarak görülmekte olup sorunların kök nedenleri tespit edilerek, düzeltmek için harekete geçilmeli ve raporlanmalıdır.

2.4.4. Kanban Sistemi

Japonca bir sözcük olan kanban, "görünür kayıt" veya "görünür kısım" anlamına gelmektedir. Kanban sisteminin temelinde bir parçanın müşterisinin, parçayı o parçanın tedarikçisinden çekmesi yatmaktadır (Htun, Maw ve Khaing, 2019: 472). Kanban sistemi, bir sonraki operasyonun bir önceki operasyondan ihtiyaç duyduğu zamanda gerektiği kadar malzemeyi tedarik etmesidir. Kanban sistemi bir çekme sistemi olarak bilinmektedir. Bir önceki operasyon bir sonraki operasyonun çekmiş olduğu miktarda üretim yapar (Özçelik ve Cinoğlu, 2012: 85).

Kanban işletme içi akışı kontrol altına alma işlevine sahiptir (Kılıç ve Ayvaz, 2015: 34). Kanban, çekme sistemini stok bulundurmada organize eden bilgi akış sistemidir. Çekilen ürünün miktarı ve zamanı hakkında bilgi veren ve sonraki süreçten bir önceki sürece üretim talimatı gönderilmesini sağlayan bir karttır. Böylece üretim süreçleri ardı ardına birbirine bağlıdır (Aydın, 2015: 31).

Kart anlamına gelen kanban Japonca bir sözcüktür. Kanban, üretim miktarını belirten, birbirini takip eden süreçlerin talebine karşılık vermek için, malzemelerin akışına veya üretimine onay veren kartlardır. Kanban sistemi, yalın üretim ve tam zamanında üretim sistemlerinde üretim kontrol ve bilgi sistemidir (Yüksel, 2010: 193). Kanban kartları üzerinde; kullanıldığı yer, parça numarası, parçanın tanımı, parça adı, kanban oranı/ parça sayısı, kanban numarası, kanbanın iletileceği iş istasyonu gibi bilgiler bulunmaktadır (Çakır, 2019: 45).

Kanban sistemi, herhangi bir zaman diliminde minimum stoğa erişilebilen yalın üretim sistemi tekniklerinden biridir. Firmadaki operasyonların yönetilmesi esnasında avantaj sağlamaktadır. Bu sisteminin üretim hatlarında uygulanması firmanın alacağı stratejik bir operasyonel karardır. Kanban sisteminde sadece ürün talep edilmesi durumunda üretim yapılma ihtiyacı duyulmaktadır (Rahman, Sharif ve Esa, 2013: 175-176). Birimler arası malzeme hareketliliğinin etkili bir şekilde yönetilmesi israfları azaltmakta ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Kanban sisteminde kanban büyüklüğü, kanban sayısı, taşıyıcı büyüklüğü gibi çeşitli parametreler üretim etkinliğini etkilemektedir (Araz, Araz ve Eski, 2016: 285).

2.4.5. Jidoka (Otonomasyon)

Fabrikalarda kullanılan makineler ortaya çıkan problemleri saptayamadıkları için operatörler makineleri gözlemlemek durumunda kalarak zaman kaybı yaşanmaktadır. Makinelerin yetenekleri artırılarak isaf edilen zaman ortadan kaldırılabilir ve operatörlerden daha fazla yararlanılabilir. Sorunlar ortaya çıktığında makine yapılan işlemi durdurabilmeli ve operatöre ikaz vermelidir. Jidoka, karar vermek için bağımsız yeteneklerini kullanan makineler sağlamak amacıyla kullanılan Japonca bir kavramdır (Suzaki, 2015: 116).

Jidoka, sorumlu operatöre üretim hattını durdurabilme yetkisinin tanınmasıdır. Bir sorun belirdiğinde israf oranını artırmamak için hattın durdurularak probleme anında müdahale edilmesi, aynı hataların tekrarının önlenmesi temel amaçlardır. Jidoka ile hatalı parçaların akışının engellenmesi ile kalite kontrol fonksiyonu aktif olarak işlemektedir. Ayrıca çalışanların problem çözme sürecine dahil edilmesi ile firmada insana saygı temelli işletme kültürünün sürdürülmesi sağlanmaktadır (Arslandere, 2018: 61).

Jidoka yöntemiyle hatasız bir şekilde kalite ortaya konulmaktadır. Jidoka ile yürütülen operasyon durdurularak sorunun kaynağında giderilmesi sağlanır. Andon yöntemi, kurulan hata önleyici düzenekler ve görsel yöntemler aracılığıyla işlemler kolaylaştırılmaktadır (Liker ve Convis, 2015: 260).

2.4.6. 5S

5s, verimli işyeri organizasyonu ve standartlaştırılmış çalışma aksiyonlarına odaklanan bir araçtır (Aka vd., 2020: 662). 5S faaliyetleri verimlilik ile ilişkilendirilerek çalışma ortamının emniyeti ve kontrolünün sağlanması noktasında daha iyi konuma gelebilmek için değer katmayan eylemlerin azaltılması girişimleridir (Randhawa ve Ahuja, 2018: 782). İşi yapmak için zorunlu olmayan tüm öğelerin ortamdaki uzaklaştırılması, makina ve teçhizatları uygun yerlere yerleştirilerek ulaşma kolaylığı sağlanması, çalışma ortamının temizliği ve düzenlenmesine dayanan bir yöntemdir. Bu felsefe, etkin bir çalışma ortamının oluşturulmasına imkân vermesi ile daha çok kurumsal işletmelerde uygulanmaktadır (Keleş, Gürsoy ve Çelik, 2013: 52).

5S ismini seiri (ayıklama), seiton (düzenleme), seiso (temizleme), seiketsu (standartlaştırma) ve shutsuke (disiplin) kelimelerinden almaktadır. 5S sisteminin uygulama adımları aşağıdaki gibidir:

- **Ayıklama (Seiri):** Çalışma alanındaki ihtiyaç duyulmayan ve istenmeyen araçların, parçaların ve öğelerin kırmızı etiketleme ve kullanım sıklığına göre sınıflandırılarak arındırılmasıdır. Kullanım sıklığı fazla olan ürünler kullanıcının daha kolay erişeceği şekilde yerleştirilir. Yönetici tarafından kırmızı etiketli parçalar onaylanmakta ve ayrılmaktadır. Kullanılmayan envanterler satın almaya geri gönderilmekte, nadiren kullanılan araçlar farklı bir alana taşınmakta ya da parçalar hurdaya gönderilmektedir (Srinivasan, Ikuma, Shakouri, Nahmens ve Harvey, 2016: 370).
- **Düzenleme (Seiton):** Çalışma alanında işgörenler tarafından kullanılan malzeme ve araç-gereçlerin kullanım miktarları ve konumları itibariyle daha kolay erişilebilecek alanlara yerleştirilerek işaretlenmeli ve etiketlendirme yapılmalıdır (Dökme ve Taner, 2013: 26).
- **Temizleme (Seiso):** Çalışma ortamının sürekli ve sistemli bir şekilde temiz ve bakımlı olmasına özen göstermek, malzeme ve araç-gereçlerin kullanıldıktan sonra temiz bırakarak ömürlerini uzatmak ve korumak amacıyla yapılan çalışmalardır (Tekin vd., 2018: 113).
- **Standartlaştırma/ Süreklilik (Seiketsu):** Standartlaştırma faaliyetleri, iyi tasarlanmış bir çevre düzeni ve rahat bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlamak amacıyla yerine getirilir. Yapılan düzenleme ve temizliğin sürdürülebilirliği adına uygulamaların kurum kültürü haline getirilmesi ve belirli kurallar sayesinde standartların kontrolünün sağlanması doğrultusunda tekdüze hale getirilen uygulamalardır (Çakır, 2019: 55).
- **Disiplin (Shitsuke):** 5S iyileştirmeleri ile işletme sürekli ilerleme kaydetmezse yavaş yavaş performansı düşecektir. İşletmenin ilk dört adımdaki uygulamaları alışkanlık edinebilmesi için sürekli izlenen sistemlerin varlığına gerek duyulmaktadır. Disiplin sayesinde bu adımların uygulanması sağlanır. Bir odak ekibi tarafından sonuçların incelenmesiyle işletmenin öz değerlendirme yapması ve denetimler neticesinde verimlik artışı sağlanabilir (Shil, 2009: 39).

2.4.7. Tek-Parça Akışı

Tek parça akışı; tasarım, sipariş alma ve diğer farklı işlemler ile kesintisiz, akışın geriye doğru işlemediği ve hurdaya ayrılma olmadan ürünün tek seferde ilerlemesidir (Bhasin ve Burcher, 2006: 57).

Tek-parça akışı ile bir atölyede bir parçanın ilk prosese girip son haline dönüştürülmesi için gerekli tüm makinaların işlenme akışının yönünde peş peşe yerleştirilerek parçanın bir önceki süreçten sonraki sürece ilerlerken zaman kaybına uğramadan geçmesi sağlanır. Makinelerin bu dizaynda yerleştirilmesine “süreç-bazlı yerleşim” ya da “süreç-bazlı hat”, böylece parçaların proseslerden geçerken bekletilmeye uğratılmaksızın birer birer aktarılmasına da “tek parça akışı” denilmektedir (Erol, 2012: 20-21).

İşletmede tek parçalı akışın sağlanması esnasında fire ortadan kalkarken yararlar ortaya çıkmaktadır. Tek parça akışı; kalite, esneklik, üretkenlik sağlarken mekandan tasarruf edilmekte ve stok maliyetini azaltmaktadır (Liker, 2010: 128-129).

2.4.8. Görsel Kontrol (Andon)

Görsel kontrol, bir işin yapılış biçimini ve belirlenen standarttan herhangi bir sapma olup olmadığını gösteren çalışma alanında bulunan bir iletişim aracıdır. İşini en iyi şekilde gerçekleştirmek isteyen çalışanların mevcut durumunu saptamalarına yardımcı olmaktadır (Liker, 2010: 194). İşletmeler bazı problemlerin farkında olmazlar. İşletmelerin sorunları görünür hale getirmek için ihtiyaç duydukları araç görsel kontroldür. Görsel kontrol sayesinde yapılan bilgilendirme ile iletişimin hızlı bir şekilde akması ve zamandan tasarruf edilmesi sağlanırken iş kazası ve kalite hataları azaltılmaktadır (Arslanere, 2018: 82-83).

Fener anlamına gelen andon Japonca bir kelimedir. Burada fenerin karanlık bir yolu aydınlatmasına benzetilmekte ve bir andon ışıkları işletmedeki normal olmayan durumları ve problemleri ortaya çıkarma işlevine sahip olmaktadır. Uygulamalar esnasında çeşitli görsellerden faydalandığından görsel kontrol ya da görerek yönetim olarak adlandırılmaktadır. Andon ışıkları, sesli uyarı sistemleri ve video kameralar aracılığı ile hızlı bilgi aktarımı sağlanarak önlemler hemen alınabilir (Suzaki, 2015: 120).

Görsel kontrol ile çalışma alanının görselinin çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışma alanının duvarlarına performans ölçütleri görsel olarak yansıtılmaktadır. Çalışanların

kullandıkları araçların kayıp olması durumunda hızlıca olaya dahil olunmakta ve süreç kolaylıkla izlenebilmektedir (Yüksel, 2010: 194).

2.4.9. Bir Dakikada Kalıp Değişirme (SMED)

Üretime başlamadan evvel bazı hazırlıklar yerine getirilerek faaliyetler standartlaştırılmalıdır. Böylece üretimde esneklik ve çekme sistemi uygulamaya konulur. Bu faaliyetlerden biri kalıp değişimlerinin yapılmasıdır. Bu işlevi sağlayan SMED metodu ile takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi hedeflenmektedir (Kılıç ve Ayvaz, 2015: 34).

Üretimde hazırlık maliyetlerinin azaltılması ancak SMED yöntemi ile kalıp değişirme süresinin kısaltılması sonucu mümkün kılınmaktadır. Bu yöntemin amacı hazırlık süresini tek haneli sayılara indirmektir (Akyurt ve Eren, 2019: 317).

Ayar sürelerinin düşürülmesi için katma değer sağlamayan faaliyetlerin uzaklaştırılması, makina durduğu esnada yapılan işlerin üretim devam ederken yapılması yani içsel faaliyetlerin dışsallaştırılması sağlanmalıdır. Ayar işlemlerinden verimli bir sonuç alabilmek için çalışanların başarılı bir şekilde organize edilmesi ve süreçte sorumluluğu olan herkesin işlemler hakkında bilgi verilerek bilinç duygusunun aşılması ve katılım gösterilmesi teşvik edilmelidir. Kalıp değişimlerinin verimli bir şekilde yapılabilmesi için Shigeo Shingo (1985) tarafından geliştirilen temel yalın üretim tekniklerinden biri SMED (Single Minute Exchange of Die) olarak bilinen Tekli Dakikalarda Kalıp Değişimi ya da Hızlı Kalıp Değişimi olarak Türkçeye geçen bir yaklaşımdır (Tanık, 2010: 119).

Smed tekniğinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Kalıp değişirme esnasında geçen zaman kaybının azaltılmasıyla küçük partiler halinde üretim yapabilmek becerisinde gelişme sağlanmasıyla daha az stok bulundurma,
- Üretimin esnekleştirilmesi ve alınan siparişlerin zamanında teslimatı,
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu sermaye oranının azaltılması,
- Hızlı çeşit dönüşü ile işgücü kaybının azaltılmasıdır (Arslandere, 2018: 88).

2.4.10. Toplam Verimli Bakım

1971 yılında Japon Fabrika Bakım Enstitüsü (JIMP) tarafından geliştirilmiş olan toplam verimli bakım, üretim sürecinde sadece bakım ekibinin değil çalışanların tamamının katılımının beklenildiği, küçük grup çalışmaları ile sürdürülen, operatörlerin makine ve ekipman sorumluluğunu üstlenmesini sağlayan, arızaları önleyen ve ekipman etkinliğinin düzeyini üst seviyelere çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Dökme ve Taner, 2013: 23).

Üretimde planlanmış süreçlerin devamlılığını sağlamak, arızaları ve duruşları mümkün olduğunca ortadan kaldırmak ve önlemek amaçlanarak kullanılan makine, ekipman ve kuruluşun belirli standartları karşılayacak şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi için yapılan işlerin bütünü toplam verimli bakım olarak isimlendirilmektedir (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 33). Modern ekipman yönetimi, önleyici bakım faaliyetleri ile başlayarak dönüşüm geçirmesi sonucu verimli bakım şekline bürünmüştür. Bu iki kavram ABD'de bakım departmanının faaliyetler üzerine yoğunlaşması sonucu ortaya çıkmıştır. TPM, toplam verimli bakım veya toplam katılımlı verimli bakım anlamına gelmektedir (Chan, Lau, Ip, Chan ve Kong, 2005: 73).

Toplam verimli bakım, işletmedeki tüm bölümlerin yürüttüğü kolektif bir bakım yönetim biçimidir (Pekin ve Çil, 2015: 164). TPM kapsamında, bakım çalışmalarının başarısını etkileme gücüne sahip olan küçük gruplar veya takımlar ile bakım ve üretim arasında işbirliğine dayalı bir ilişki kurulur. Bakım çalışmaları esnasında üretim çalışanlarının bu sürece dahil edilmesiyle yeni roller üstlenmelerine olanak tanınarak becerilerinin artırılması ve ekipmanların iyi durumda tutulması sağlanır. Bakım geliştirme ekiplerinin çabaları; ekipmanların kullanılabilirliği ve bakım maliyetlerinin azalması ile sonuçlanmaktadır (Swanson, 2001: 239).

İşletmeler bakım faaliyetleri ile belli bir sistem kurarak üretimde oluşabilecek tüm kayıpların önüne geçip kaza, kusur, arızaları sıfır oranlarına indirmeyi hedeflemekte ve ekipmanları geliştirerek üretim sisteminde üst düzey verimlilik sağlayacak işletme kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Sarı, 2018: 594).

Nakajima'ya (1988) göre, Toplam Verimli Bakımdaki "toplam" kavramının üç anlamı bulunmaktadır:

1.Toplam Etkinlik: Toplam verimli bakımın ekonomik verimlilik ve karlılık arayışını gösterir.

2.Toplam Bakım Sistemi: Verimli Bakımın yanı sıra önleyici bakım ve bakım geliştirilebilirliğini de içermektedir. Aslında bu kavram, ekipman tasarımına güvenilirlik, sürdürülebilirlik ve desteklenebilirlik özelliklerinin dahil edilmesi yoluyla “bakım gerektirmeyen” tasarım kavramını ifade eder.

3.Tüm Çalışanların Toplam Katılımı: Otonom bakım küçük grup aktiviteleri aracılığıyla operatör tarafından gerçekleştirilir. Bakım, ekipmanın nihai bakımından operatörün sorumluluğunda ekip çabası aracılığıyla gerçekleştirilir (Nakajima, 1988'den aktaran Chan vd., 2005).

2.5. Yalın Yönetim Uygulamalarının Başarısını Etkiyen Unsurlar

Örgütler, çalışanlarının işletmelere sağladıkları katkılarla ve bu katkıların sürekliliği ile varlıklarının devamlılığını sağlarlar. Örgütler teknik ve sosyal sistemlerin iç içe olduğu bütünleşik yapılardır. İşletmeler çalışanlarına gereken önemi vermeli, örgütsel güven ve devamlılığını sağlamalıdır. Bazı işletmeler çalışanlarını verilen işi yerine getirme zorunluluğu olan bireyler veya makinenin bir parçası olarak görmektedir. Bunun aksine çalışanlarının örgütsel süreçlerde aktif katılım sağlamasını teşvik eden ve örgütün bir parçası olarak gören işletmeler, çalışanları ile firma arasında gönülden bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşturulması; ekip çalışması, tam katılım, problem çözme, bilgi paylaşımı yapılması ve sürekli iyileşme konularının uygulanmasına zemin hazırlayacaktır. Bu işletmelerde diğer işletmelerden farklı olarak çalışanlar işletmeye değer kazandırabilmenin mutluluğunu yaşamaktadır (Demirel, 2009: 269).

Yalın yönetim, işletmeye değer ilave etmeyen unsurların ortadan kaldırıldığı, vasıflı insan kaynakları ve gelişmiş teknolojik araç ve gereçlerin kullanımını içeren yönetim biçimidir.

Yalın yönetimin felsefesinin özellikleri (Aksoylu, 2014'den aktaran Bayar, 2020: 1986);

1. Yalın yönetimde ekip lideri ve takım üyeleri bir araya gelerek işleri planlamaktadır.
2. Teknik ve yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler tüm çalışanlar tarafından alınabilir.
3. Organizasyonun her kademesi ile bilgi paylaşılmaktadır.
4. İş süreçlerinin ve tekniklerinin iyileştirilmesine tüm çalışanlar destek vermektedir.
5. Ödüllendirme takım çalışması esnasında gösterilen başarı ve takım üyeleri arasındaki dayanışmaya göre belirlenmektedir.

6. Çalışanlar süreçleri yönetirken risk alabilme konusunda cesaretlendirilmektedir.

Bilgisel donanımlı ve sadakatli çalışanlara sahip olan işletmeler örgütsel rekabette başarıya erişmektedir (Demirel, 2009: 269). Çalışanlara problem çözme yöntemleri konusunda eğitim verilerek, işini yaparken onlara avantaj sağlayacak mesleki bilgi ve becerilerle donatılarak pek çok yönden geliştirilmesi yalın organizasyonun önemli unsurlarıdır. Her işletmede uygulanabilen bir özellik gösteren yalın organizasyonda takım ruhunun hakim olması, doğrudan haberleşme sisteminin varlığı, organizasyon yapısının yatay olması, yetki ve sorumlukların tek kişide bırakılmayıp işletmeye yayılmış olması yalın organizasyonda var olan diğer unsurlardır (Özçelikel, 1994'ten aktaran Tikici ve Aksoy, 2006).

2.5.1. Yalın Yönetimde İşgücü Özellikleri

Yalın yönetim çalışan ile dost bir çalışma sistemidir. Yalın yönetim, çalışanlara sunduğu çeşitli eğitimler, çok vasıflılık kazandırma, yetkilendirme ve çalışan ile yönetimin ikili ilişkilerinde harmonizasyon talep etmektedir. İşyerindeki insan kaynakları politikaları aracılığıyla işletme hedefleri ile çalışanları bağdaştırarak üretim sürecine çalışanları aktif hale getirmek amaçlanmaktadır. Yalın üretim ile çalışanlara iş ortamlarını kontrol etme yetisi verilmekte ve bunun karşılığında iş kalitesini artırmak için çalışma yapmaları beklenmektedir. Karmaşık bir sorunla karşılaşan çalışanın bu durumu tanımlaması için yaratıcı bir eğilim önerilmekle beraber sorunların çözümünde entellektüel bilgi birikiminden faydalanma fırsatı sağlanmaktadır (Akgeyik, 2003: 11).

Yalın işgücü çalışanlarda tek bir faktörle sınırlı kalmayıp çalışanların yaratıcılığını kullanmasını sağlayan, problemlere çözüm odaklı bir bakış açısıyla yaklaşan, israfın engellenmesinde hassas bir tavır sergileyen, esnek çalışmaya ayak uyduran motivasyonu yüksek, olaylara gelişim odaklı yaklaşma gibi pek çok niteliğe sahiptir. Bu nitelikler verimlilik, pazar payı artışı, müşteri memnuniyeti ve karlılık oranı gibi işletmenin başarı göstergelerinde olumlu bir artış yansıtacaktır. Yalın işgücü işletmenin mali kaynaklarına, operasyonel faaliyetlerine ve örgütsel etkililiğine pozitif yönde etki eden bir unsurdur (Derin, 2017: 8).

İşletmenin esneklik kazanmasında çok yönlü niteliklere sahip ve iyi eğitim verilmiş işgücü bir başka deyişle çok fonksiyonla donatılmış işgücü önemli bir rol oynamaktadır. Emek yoğun faaliyet gösteren sektörlerde kalifiyeli işgörenler işletmedeki talep dalgalanmalarına

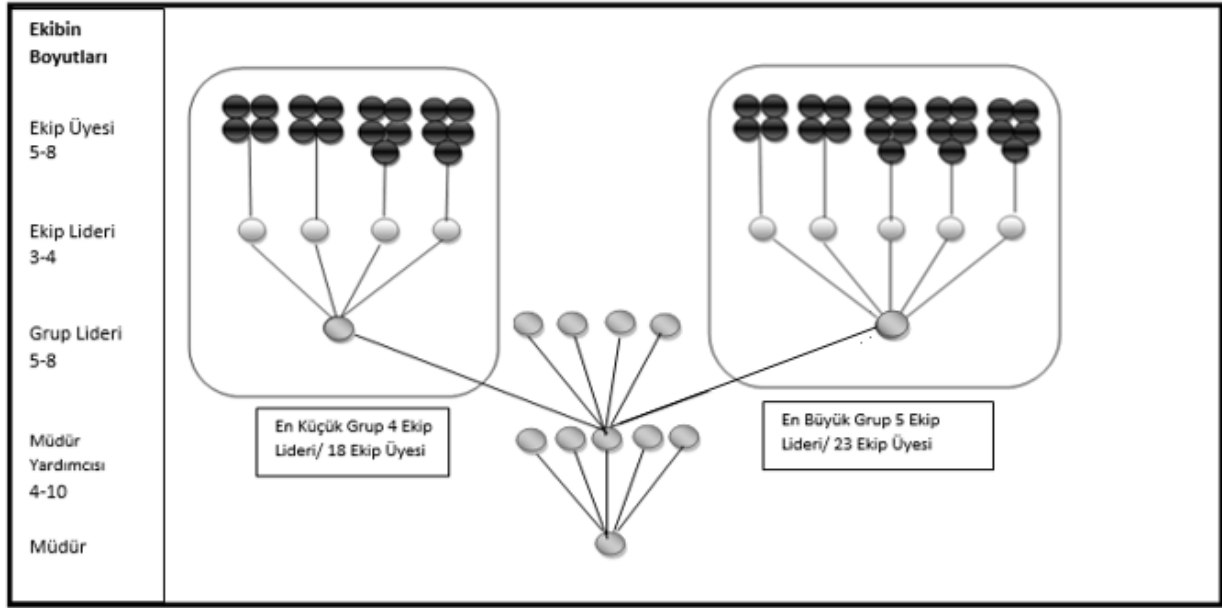
karşı adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Rotasyon ve sürekli eğitim sayesinde kalifiyeli işgücünün firmaya kazandırılması verimliliği ve esnekliği artıracaktır. Vasıf düzeyi artırılan çalışanların motivasyonları artacağından firmanın işgücü devir oranını azaltacaktır (Kanat ve Güner, 2006: 277).

Meydana gelen talep dalgalanmalarına cevap verebilecek esnek işgücünün oluşturulması için fonksiyonel çalışanların işlemeye kazandırılması gerekir (Çiçekli ve Soyumert, 2018: 15). Çok fonksiyonlu işçiler, birden fazla işi yaparak iş akışını sağlayan çalışanlardır (Yüksel, 2010: 193). Önemli sorumlulukları yerine getirme kabiliyetine sahip çalışanlar çok fonksiyonlu olarak nitelendirilmektedir. Verilen yetkiyi kullanan çalışan, üretim sürecinde çalışan kaynaklı ortaya çıkan hataların sorumluluklarını üstlenmekte ve çalışma arkadaşlarıyla işlerin üstesinden gelerek iş akışını devam ettirmektedir. Çalışanların birçok görevi başarıyla gerçekleştirmeleri ve pek çok yetenekle donatılması için eğitimler verilmektedir. Böylece esnek işgücü yapısı oluşturularak herhangi bir darboğaz durumunda birden fazla işi yürütebilen çalışanlar farklı hatlarda görev alabilirler (Yüksel, 2010: 207).

2.5.2. Yalın Yönetimde Takım Çalışması

İşletmenin hiyerarşik basamaklarında yar alan herkes yani genel müdürü ve makine operatörlerini de kapsayacak şekilde tüm çalışanlar yalın üretim aksiyonlarında yer almalıdır. Eğitimcilerin öncülüğünde onların yardımlarıyla, mevcut israfı analiz eden, azaltılması için planlar yapan ve önceden planlanmış eylemleri faaliyete geçiren özel ekipler oluşturulmalıdır. İşletme, gitgide daha fazla çalışan ile etkileşim kurarak, onları ekip çalışması faaliyetlerine dahil ederek ve sorunların çözümü için onlara zaman sağlayarak çalışma kültürünün dönüşümünden geçer. Böylece işletme yalın üretim fikrini uygulamayı başarır (Furman ve Kuczyńska-Chałada, 2016: 26-27).

Şirketin felsefesine bağlı kalarak özgün işler üreten bireyler ve takımların yetiştirilmesi gerekir. Kaliteli işler yaparak üretkenliği devam ettirecek ve yapılması zor teknik sorunlarla başa çıkarak iş akışını ilerletecek çapraz fonksiyonlu ekipler oluşturulmalıdır. Çalışanlar ortak amaçlar etrafında bir araya getirilerek takım çalışma kültürünün öğrenilmesi için çaba sarf edilmelidir (Liker, 2010: 66). Takım içinde her birey farklı görevi yerine getirebilen çok beceri ile donatılmış çalışanlardan oluşmaktadır. Oluşan takımlar üretim hücreleri ve süreç akışları etrafında düzen kurmuşlardır (Yüksel, 2010: 207).



Şekil 4. Tipik Toyota Örgütü - Montaj Operasyonu

Kaynak: Liker, J.K. (2010). *Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Yalın bir firmaya ait ekip şeması Şekil 4'te yer almaktadır. Toyota Üretim Sisteminde pek çok çalışma grubu bulunmaktadır. Çalışanlar; çalışmaları yapan ve problemlerle bizzat birebir ilgilenerek değer katan kişilerdir. Bu kişiler hiyerarşik sistemin en üst kademesinde bulunmaktadır. Hiyerarşinin diğer kademelerinde bulunanlar ise onları desteklemektedir. İkinci savunma kademesinde ekip lideri vardır ve ekip üyelerinin yanında bulunarak onlara destek vermek için oradadır. Birkaç grubun yönetiminden sorumlu olan kişi ise grup lideridir. Ekip üyeleri problem çözme ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesinden sorumlu tutulmaktadır. Hiyerarşik yönetim ve çalışanlara yetki verme Toyota'da son derece önemlidir (Liker, 2010: 240-241).

Liderler, ekip çalışmasına önem vererek kritik bir başarı faktörü olduğunu vurgulamaktadır. Toyota'da ekip çalışmasıyla beraber bireysel başarı elde edileceği ve ekip üyelerinin kişisel gelişimlerinden yararlanılacağı görüşü emir komuta halkası boyunca desteklenir ve sürdürülür. Bu görüş ile terfi sürecinde ve performans hedefli teşvik sistemlerinde önemli bir kriter olarak ekip çalışmasına yer verilmiştir (Liker ve Convis, 2015: 73). Liderlerin önderliğinde ekipteki bireyler işyerindeki rolü ve sorumluluğu kapsamında eğitilmekte ve yetkilendirilmektedir. Yalın yaklaşımda israfın elimine

edilmesine odaklanılması sonucu firmalar işin boyutlarına baktığında hangi noktada müşteriye direkt değer kattığı ve hangilerinin katmadığı üzerinde net bir perspektife sahiptir. Liderler, ekip üyelerini ve çalışma gruplarının çabalarını birleştirerek büyük hedefler başarma üzerine yönelmeyi hedeflemektedir. Firmanın en değerli kaynakları çalışanlardır ve sistem içerisinde değer büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Liderlerin görevi; çalışanları geliştirmek, sürekli iyileştirmeler yapmak ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için sorunların ortadan kaldırılmasını sağlamaktır (Liker ve Convis, 2015: 50-51).

2.5.3. Yalın Yönetimde Çalışan Eğitimi

Teknolojideki yeni gelişmeler diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da değişimlere neden olmuştur. İşletmeler hızla değişen dış çevre şartlarına uyum yeteneğini geliştirmeleri mevcut insan kaynağının ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte yetiştirilmesi ve yeni beceriler edindirilmesi eğitim ve geliştirme uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Yapılan çalışmalar ile işletmelerin eğitim ile başarı noktasında farkındalık yarattığı sonucuna ulaşılmaktadır (Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022: 124).

Toyota'nın başarısı üretimde yalın metodolojisinin uygulanmasının ötesinde liderlikle bağdaştırılmaktadır. Yalnızca problemlere çözüm yolu ararken doğru yolu bulmanın yanında performansı her geçen gün istikrarlı ve sürekli olarak iyileştirmek için kişisel gelişimi desteklemek ve çalışanlara eğitim verilmesi başarıyı tetikleyen yegane yol olarak görülmektedir (Liker ve Convis, 2015: 41). Toyota yöneticileri sorgulama ve itinalı hedefler önerme aracılığıyla astlarını eğitip geliştirmeyi ve onlarla yakından ilgilenmeyi sorumluluk olarak görmektedirler. Bu yolda astları ile bilgi paylaşma, geri bildirim ve tavsiyede bulunma noktalarında en etkili yolları bulmaya çalışmaktadırlar (Liker, 2010: 289).

Toyota tarzının çalışanları ve partnerleri geliştirme kategorisinde 9. ilkede şirketin felsefesini yaşayan ve başkalarına öğreten ekip liderleri yetiştirilmesinden bahsedilmektedir. İşinde bilgi sahibi liderlerin işletme dışından işe alım yapılmasından ziyade şirket içinde yetiştirilmesine öncelik verilmelidir. Liderler şirket felsefesinin en iyi öğretmeni konumunda olabilmek için günlük yerine getirilen işleri ayrıntılı bir biçimde öğrenerek kavramalıdır (Arslanere, 2018: 45).

Toyota'da "Araba inşa etmekten önce, insan inşa ediyoruz." sözü çok kullanılan bir söyleyiştir. Toyota'da liderler insanları düşünmeye sevk eder ve Toyota Tarzını tüm örgütte uygulanan güçlü bir çalışan yapısı kurmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kendi bünyesindeki liderlerini yetiştirme yolunda ilerleyen ve liderliğin nihai görevini "öğrenen bir örgüt geliştirmek" olarak ifade eden bir firma uzun süreli başarı hedeflemektedir (Liker, 2010: 230). Toyota'da gözde olan bir liderlik marifeti de öğrenen bir örgüt felsefesi oluşturabilmek için yıllardan beri süregelen bu kültürün sürdürülebilirliğini sağlama çabasıdır (Liker, 2010: 220).

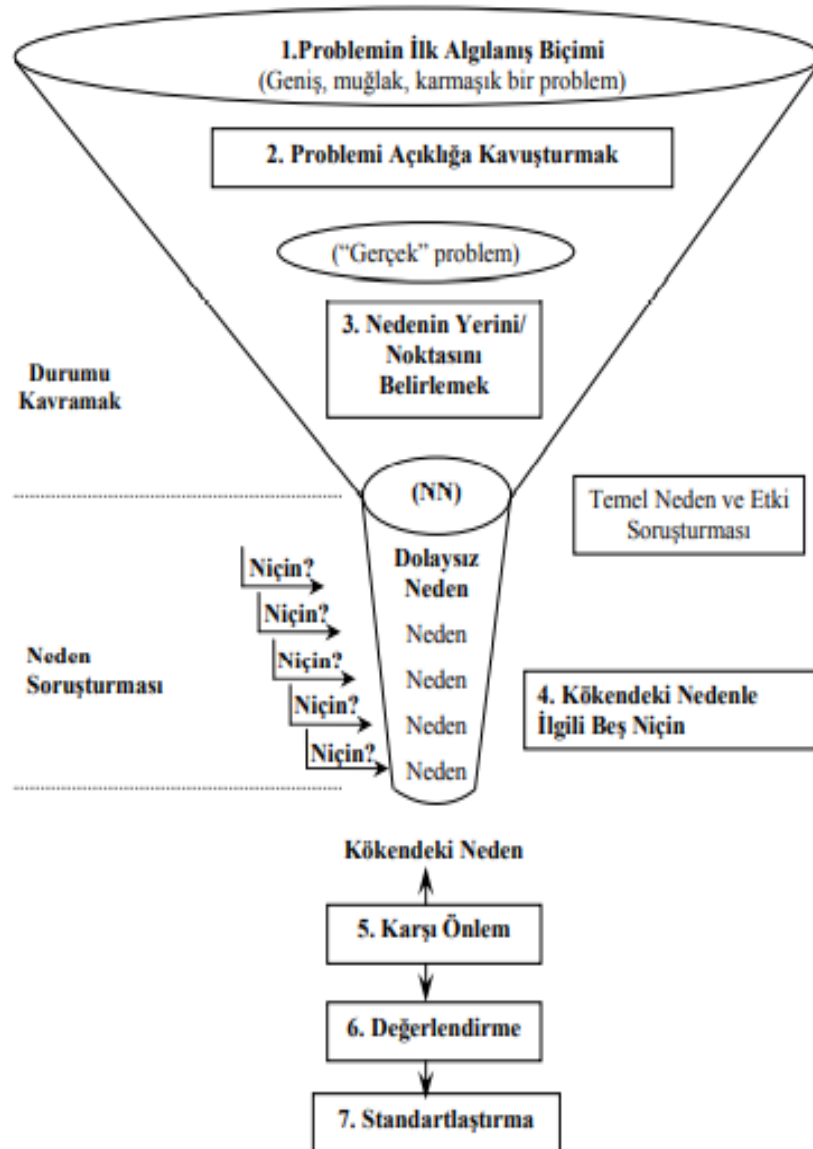
2.5.4. Yalın Yönetimde Problem Çözme

Bir işletmenin en önemli kaynağını insanlar oluşturmaktadır. Her işi gerçekleştiren çalışanlar sürekli iyileştirme programlarına dahil ederek sistemin bir parçası haline getirilir. Verilen şirket içindeki eğitimlerle çalışanların problem çözmeleri desteklenmeli ve problem giderildikten sonra ileride problemin ortaya çıkmasını önlemek için problemler standartlaştırılmalıdır (Arslandere, 2018: 54). Yalın üretim uygulamalarında, problemlerin çözüme kavuşturulması için çalışanlarla birlikte çalışmak kritik bir başarı faktörüdür (Netland, 2016: 2447).

Jeffery K. Liker'in yalın üretimde sorunları kökeninden çözme ile ilgili ilkelerinde sorun ortaya çıktığında öncelikle yetkilinin sorunu yerinde birebir görüp inceleyerek sözlü bilgilerle hareket etmeden sorunun kökenine inerek değerlendirmelerle konuya vakıf olması gerekir (genchi genbutsu). Elde edilen veriler üzerinde beyin fırtınası yapılmalıdır. Tüm seçenekler, bütün tarafların fikirleri alınarak derinlemesine incelenerek karar alınmalı ve hızlıca uygulamaya konulmalıdır. Her bir alternatif gözden geçirilerek problemler ve muhtemel çözümleri hakkında tüm bireylerin fikirleri üzerinden seçim yapılarak ivedi ve dikkatli bir şekilde süreçler yürütülmelidir (Arslandere, 2018: 46).

Toyota'da "pratik problem çözme" olarak bahsedilen Beş Niçin Analizi yedi aşamada uygulamaya konulmaktadır. Problem iyi bir şekilde kavrandıktan sonra analize başlanır. Problemin netlik kazanması için birinci adım, problemin baş gösterdiği yere gidilmesidir (genchi genbutsu). Pareto analizi ile bir dizi problem öncelik sırasına konulabilir. Problemin başlangıç noktası saptanmaya çalışılır. Ardından Beş Niçin uygulaması ile sonuca varılır.

Bu çalışmada bir karşı önlem oluşturmak ve uygulamaya koymak, sonrasında elde edilen sonuçları izlemek amaçlanmaktadır. Önlemlerin etkililik derecesi yeni standardın sistemin bir parçası haline gelmesinde etkilidir (Liker, 2010: 313). Toyota'nın pratik problem çözme süreci Şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5. Toyota'nın Pratik Problem Çözme Süreci

Kaynak: Likier, J.K. (2010). *Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Bireysel öneri sistemleri; yeni fikirlerin doğuşunu ve geliştirilmesini sağlayan, israfın önüne geçen, performansın artmasını sağlayan yeni düşüncelerle işletmede değer teşkil eden faaliyetlerin oluşturmasını destekleyerek, değer oluşturmamayan faaliyetlerin elimine

edilmesiyle ilgili çalışmaların ortaya çıkmasını sağlamasıyla yalın üretim sistemiyle entegreli ve doğrudan ilişkilidir (Arslandere, 2018: 56). İşyerinde iyileştirme programları ve öneri sistemleri aktif hale getirilerek sürekli geliştirme yolunda adımlar atılmalıdır. Son yıllarda yaygın hale gelen çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alındığı öneri geliştirme sistemleri ve problem çözme gruplarının oluşturulması ile çalışanların gereksiz hareketleri gözlemlenmeleri için fırsat verilir. Böylece israf oranlarında düşme sağlanacak ve problemlerin çözümüne hızlıca ulaşılabilecektir. Her aşamada israf ve verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla sürekli gelişimin devamlılık sağlaması mümkün hale gelecektir (Kanat ve Güner, 2006: 277).

2.6. Yalın Yönetimde Çalışan Katılımı

Organizasyonlar sosyal ve dinamik bir yapıya sahiptir. Sürekli değişen çevresel faktörler karşısında şirketin adapte olabilmesi için üretim, mühendislik, her bir departman ve tüm seviyelerde uyarlanabilir bir özelliğe sahip olmayı gerektirir. Süreçlerin içinde aktif olarak çalışan personeller bu süreçlerin uyarlanabilirliği konusunda destek olabileceklerdir. Uyum yeteneği, organizasyonun tüm departman ve seviyelerindeki herkesin bulunduğu departmanda yürütülen süreçlerle ilgili katılımları sağlanarak yüksek bilgi seviyesi ile donatılmış ve meydana gelen değişimleri fark ederek doğru tepkiyi verebilme kabiliyetini gerektirmektedir. Bunları uygulamaya koyabilmek için çalışanların eğitime ve düşündüklerini ifade edebilmek için cesaretlendirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Liker ve Convis, 2015: 50).

Çalışan katılımı kavramı, bireyin işe karşı gösterdiği katılımı ve memnuniyetinin yanı sıra işe ilişkin hevesini ifade etmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002: 269). Birçok çalışma yalın üretim süreçlerinde çalışanların katılımının gerekliliğinin önemini vurgulamıştır (Cua, McKone ve Schroeder, 2001; Fullerton ve Wempe, 2009; Pakdil ve Leonard, 2017).

Yalın üretimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm seviyelerde uygulanmasına ve çalışanların bu uygulamalara dahil olmasına bağlıdır. Başarılı bir uygulama liderlik taahhüdü, yönetim desteği ve tüm seviyelerde çalışan katılımı gerektirmektedir (Dulaimi ve Ellahham, 2016: 22).

Yapılan çeşitli çalışmalar ile üst yönetimin tam taahhüdü olmadan, tüm firmayı ilgilendirecek proje veya program değişikliği söz konusu olduğunda tam anlamıyla başarılı

olunamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm çalışanların aktif işbirliği ve üst yönetimin taahhüdü işletmenin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. İş süreçlerindeki herhangi bir değişiklik çalışanlar için strese neden olduğundan, yeni roller ve değişikliklere hazırlıklı olma konusunda eğitim verilmesi başarıyı getiren bir sonraki unsurdur (Herzog ve Tonchia, 2014: 798).

Hofstede tarafından geliştirilmiş olan kültür modeline dayalı olarak toplumsal kültür ile yalın süreçlerin ilişkisi incelenmiştir. Bireyselliğin ağır bastığı kültürlerde bireysel çalışan katılımı, bireysel yaratıcılık ve verimliğe odaklanılarak yalın üretim süreçlerinin benimsenmesi ve uygulanması yüksek düzeyde olasıdır (Pakdil ve Leonard, 2017: 700).

Yalın üretim, rekabet avantajı oluşturan organizasyonel yetenekler meydana getirmek için tüm paydaşlar da dahil olmak üzere organizasyondaki her bir bireyi dahil eden bir süreçtir (Pakdil ve Leonard, 2017: 701). Yalın üretimin sürekli iyileştirme faaliyetlerine yüksek düzeyde çalışan katılımı gerektirdiğinden bahsedilmektedir (Antony, 2011: 189). Yalın yönetim, tüm personeli süreçlere dahil ederek rol almasını sağlamak ve güçlendirmekle ilgilidir. Yalın yönetimin temel ilkeleri "gözlemlemek, katılım sağlamak ve geliştirmek"tir (Dulaimi ve Ellahham, 2016: 25).

Üretim için fayda sağlamayan gereksiz eylemlerin ve boş zamanların ortadan kaldırılıp bu sürece çalışanların zekası dahil edilmelidir. En iyi yöntem, işi gerçekleştirme esnasında hiçbir zaman kesin olmamakla birlikte üst yönetim tarafından zorunlu tutulan bir yöntem değildir. Bundan daha ziyade ardı sıra yapılan sürekli iyileştirmelerden sonra ortaya çıkan ve bu yolla genişletilebilen bir yöntemdir. Artık işler belli bir prosedür standardizasyonuna bağlanmayıp çalışanlara hiyerarşik olarak dayatılmamakla birlikte, iş prosedürlerinin standardizasyonunun her zaman geliştirilebileceğine inanan işgücünün aktif olarak katılımıyla gerçekleştirilmektedir (Forza, 1996: 45).

Çalışanların işletmedeki katılım düzeyi hakkında bilgi sahibi olmak, organizasyonel değişim ve başarının temelini oluşturmaktadır (Havill, 2010: 14). Yalın düşüncenin özünü çalışanların katılımı oluşturmaktadır. Kaizen, sürekli iyileştirme anlamına gelmekte ve çalışanlara yaratıcılıklarını açığa vurabilecekleri bir platform sağlamaktadır (Pampanelli, Found ve Bernardes, 2014: 20). Her çalışan yürütmekle sorumlu tutulduğu işini her yönüyle inceleyip kontrol altında tutarak kalifiyeli hale gelmektedir. Kaizen faaliyetleri vasıtasıyla çalışanlar günlük işlerin yeniden tasarlanma sürecine katılım gösterir. Yönetim kademeleri ortadan kaldırılır ve oluşturulan şeffaflık ile işletme her yönüyle açık hale

getirilerek görünürlüğü sağlanır. Geleneksel düşünme tarzına sahip olan çalışan kitlesinin düşünce yapısında değişiklik meydana getirmek için yönetim tarafından istikrarlı bir davranış sergilenmesiyle çalışanların farklılık getiren yeni fikirleri denemeleri sağlanır. Yöneticiler koçluk görevi üstlenerek çalışanların proaktif davranışlar sergilemesinde aktif rol oynar (Womack ve Jones, 2003: 268). Çalışan katılımını üst seviyelere çıkarmak isteyen kuruluşlar, çalışanların mevcut becerilerini geliştirmenin yanı sıra potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri ve yeni bilgi ve beceri sahibi olmaları için yeterli fırsatlar sunmalıdır (Weerasooriya ve De Alwis, 2017: 34-35).

Yalın üretimde sürekli gelişme dikkat çeken bir özelliktir. Üst yönetimin destek vermesi sistemin başarısını direkt olarak etkilemekte ve çalışanların süreçlere katılımı beklenmektedir. Üretim sürecinde çalışanlar, hataların belirlenmesi ve çözümünde aktif rol oynayarak sürekli gelişme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Tüm işletme çalışanlarının kendilerini sürekli gelişme kültürüne adanmaları gerekir (Yüksel, 2010: 207). Çalışanların iş süreçlerine daha çok aidiyet hissetmesi sonucu daha fazla iyileştirme önerileri süreçlerinin temelinde yer almaktadır. Çalışan katılımı, çalışanların üretim sistemlerinin iyileştirilmelerine sundukları fikirler ile katkısını göstermektedir. Çalışanların ilgilerini bu yöne çevirebilmesi yöneticilerin çalışanları motive etmesi ile mümkün olmaktadır (Forza, 1996: 46-47).

Yalın liderlikte çalışan niteliklerini geliştirmek esas bir görev olup çalışanları sürekli iyileştirme faaliyetlerine dahil ederek katılım göstermeleri sağlanmaktadır (Dombrowski ve Mielke; 2013: 571). Liderler daha fazla çalışan katılımına ihtiyaç duyarken çalışanlar ise yalın üretim sistemi hakkında temel bilgileri edinme ihtiyacı hissetmektedir. Aksi takdirde yetersiz bilgi ile iyileştirme faaliyetlerine odaklanılamayacağı için yalın üretime bir katkı sağlamaz (Dombrowski ve Mielke, 2013: 570). Yalın'ın başarılı bir şekilde uygulanması için önemli düzeyde iletişimin gerekliliği belirtilmiştir (Duque ve Cadavid, 2007; Worley ve Doolen, 2006). Sağlıklı bir şekilde ilerletilen iletişim, beklentilerin açık bir şekilde ifade edilmesini ve değişim ihtiyacı hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır (Duque ve Cadavid, 2007: 73).

Alpenberg ve Scarbrough (2016: 4959) çalışmalarında, yalın üretimde uygulanan iletişim uygulamalarını araştırmaktadır. Yalın üretimin önemli bir parçasının tüm çalışanların iyileştirme faaliyetlerine dahil olması olarak bahsetmektedir. Bu iyileştirme faaliyetlerinin işbirlikçi yapısı gereği yöneticiler ve çalışanlar arasında köprü işlevi gören iletişim

uygulamalarının son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. İletişim uygulamaları başarılı yalın üretim ortamlarında sürekli olarak uygulanmaktadır.

Üstün yetenekli ve işbirlikçi çalışanlarla yalın bir organizasyonda çalışılması durumunda çalışan katılımının yüksek düzeyde olması temel bir gerekliliktir. Tüm organizasyon, yeni yaklaşımı ve görevi yerine getirmenin daha iyi yöntemlerini öğrenmek için birbirlerine yardımcı olarak çalışmaları halinde çalışmalarının daha yüksek bir üretkenlik ile sonuçlanacağı beklenmektedir (Andrew ve Sofian, 2012: 502).

Katılımcı davranış sergileyen çalışanlar, bir işletmenin temel yapısına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların katılımcı davranışları müşterilere ve müşterilere sundukları hizmetlere yansımaktadır. Bu sayede katılımcı çalışanlar daha fazla müşteri sadakati oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Firmaya yüksek bağlılık duyan bir müşteri ile ürün ve hizmet satın alımında, geribildirim oranında, firmaya yönlendirdiği potansiyel müşteri sayısında artış sağlanır. Firma ile uzun ilişki kurar, böylece organizasyona büyük bir karlılık sağlanmaktadır (Andrew ve Sofian, 2012: 499-500).

2.7. İçsel Pazarlama Kavramı

Zamana bağlı değişen değerlerle birlikte yenilenen iş dünyasında müşterinin yapısında değişim meydana gelmiştir. Müşterinin ihtiyacının giderilmesiyle ürünü satın alan kişinin o ürünün daimi müşterisi haline geleceği dikkate alınarak, günümüzde işletmeler ürettiklerini satmak yerine müşterisi üzerinde tatminkâr bir etkiye sahip olma düşüncesi ile faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. İnsan faktörünün kendini gösterdiği hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya konulması iç müşterinin maddi ve manevi ihtiyaçları giderilerek beklentilerini karşılamak, güvenilir bir çalışma ortamı oluşturularak rahat ve sağlıklı çalışmalarını sağlamak, moral ve motivasyonlarını yükseltmekle ilişkilidir. İşletme çalışanlarının tatmini dış müşteri tatmini üzerinde etki eden bir etkidir. Çünkü, işletmede beliren bir sorun müşteriye sunulan ürün ve hizmeti etkileyeceğinden, dış müşteriye tatmin etmek için bu süreçte rol oynayan herkesin süreçteki etkisi dikkate alınmalıdır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 226).

İnsanların birçoğu yaptıkları işleri sadece ücret karşılığı olarak görmekten ziyade işe değer, inanç ve amaç anlamı yüklemektedirler. Bireylerin çalışma isteğini artırmak için öncelikle onları işe kazandırmak gerekir. Başarılı yönetilen işletmelerin genel yapısı incelendiğinde

büyük çoğunluğunun işini severek yapan, işinin önemini farkında olarak iyi şekilde yürüten, işletmenin stratejik hedefiyle kendi hedefini birleştiren ve yönetimin desteği ile hareket eden çalışanlara sahip olan işletmelerdir. İşletmeleri yüksek seviyelere çıkaracak ve pazarda firmanın kurumsal imajını artıracak unsur o firmanın beşeri sermayesi olan çalışanlarıdır. İşletmeler kurumsallık yolunda ilk adımı çalışan tatmini oluşturarak ve devamlılığını sağlayarak atmaktadır (Tor ve Esengün, 2011: 55).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerde artan rekabet karşısında, kendilerini ve çalışanlarını ötekilerinden farklı kılmak için yollar aramaktadır. Esasında, işletmeler çalışanlarının bir firma için en kıymetli varlıklar olduğunun bilincine vararak çalışanlarına odaklanmaya başlamıştır (Bailey, Albassami ve Al-Meshal, 2016: 821).

İçsel pazarlama, uzun zamandır işletmenin yönetimini güçlendiren etkili bir unsur olarak kullanılmaktadır. Çalışanları ortak bir amaç uğruna çalışmalarını sağlamak için çalışanların motivasyonlarını artırmak, personel temin etme prosedürlerini iyileştirme, iç müşteri odaklılık oluşturma, verimlilik artırma ve örgüt kültüründe değişiklik yapma içsel pazarlama uygulamaları arasında yer almaktadır (Finney ve Scherrebeck, 2010: 325).

İçsel pazarlama, dış pazarlara başkanlık eden aynı değişim mantığı ile yönetilen, işletmenin içindeki yapıları ve içsel ilişkileri inceleyen idari girişimdir. İşletme ile çeşitli çalışma grupları arasındaki alışverişlerin etkin bir sonuç vermesi durumunda işletme ve müşteri arasındaki alışverişlerin kazançlı bir şekilde sonuçlanacağı iddia edilmektedir (Kelemen ve Papasolomou- Doukakis, 2004: 122).

Dış müşteriye elde tutmak ve devam eden bir müşteri memnuniyeti sağlamak için uygulanan pazarlama stratejisinin bir benzeri içsel pazarlamada da çalışanları elde tutmak için aynı şekilde strateji geliştirilerek uygulanmalıdır (Bozkurt ve Tokatlı, 2017: 196). İçsel pazarlama, dış müşterilerin beklentilerini yerine getirmede anahtar bir rol oynamaktadır. İşletme içerisinde tüm kademelerde çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirlikçi bir davranış sergileyerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir pazarlama anlayışı geliştirilerek uygulanması gerekir. İçsel pazarlama işgörenlerin beklentileri tatmin etmeye çalışan bir anlayış olmakta ve işletme içinde birimlerin yanı sıra üst yönetim ve çalışanlar arasında bağ kurmayı sağlayan bir süreçten oluşmaktadır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 132).

İçsel pazarlama; müşteri odaklı düşünen ve motivasyonları yüksek çalışan kitlesi elde ederek, bu çalışanlar sayesinde iyi müşteri ilişkileri geliştirilerek müşteri tatmininin elde

edilebilmesi için çalışanların işletme geneli ve tüm kademelerdeki bölümlere hitabeten oluşturulan stratejilerin aktif şekilde yürütülebilmesi için konulan planlı eylemlerin bütünüdür (Taşkın ve Yeni, 2016: 64). İçsel pazarlama faaliyetleri, personellerin belirlenmiş hedefi gerçekleştirme doğrultusunda çalışma isteği oluşturma, müşterilerin problemlerine karşı daha ilgili, çözüm odaklı davranışları ve içsel iletişimi geliştirmeleri konuları üzerine kurulmuştur (Finney ve Scherrebeck, 2010: 327).

Rafiq ve Ahmed (2000: 454) içsel pazarlamayı, pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanarak kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin aktif olarak uygulanması için çalışanların örgütsel değişime gösterdikleri direnç karşısında başarı elde etmek, motive etmek, işlevsel olarak koordinasyonu sağlamak ve entegre etmek için müşteri odaklı ve motive olmuş çalışanlar oluşturma süreci ile müşteri memnuniyeti elde etmek için planlı bir çaba şeklinde tanımlamıştır.

İçsel pazarlamanın tanımını genişletilmiş ve dış müşterilere verilen hizmet kalitesini geliştirmek için işletmenin her kademesinde bulunan çalışanları harekete geçirmek, teşvik etmek, birliktelik duygusu oluşturmak ve yönetmek için pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve diğer ilişkili teoriler, yöntemler ve ilkelerin uygulanması olarak tanımlanmıştır. Etkili içsel pazarlama, işletmenin misyon ve amaçlarını geliştirmesinin yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarına karşılık vermektedir (Joseph, 1996: 55). İçsel pazarlama insan kaynakları gelişimi, çalışan ilişkileri, stratejik yönetim, kalite yönetimi, kurumsal iletişim ve makro pazarlama gibi farklı bir dizi yönetim teknolojisinin birleşimini sunmaktadır (Varey ve Lewis, 1999: 938).

İçsel pazarlama yönelimi, şirketin iç ve dış pazarına yönelik hedeflerini entegre hale getirmektedir. Dış pazarı anlayıp uygun reaksiyon almanın yanı sıra pazarlama, yöneticilerinin iç pazara özgü bir anlayış tarzı geliştirerek firmanın pazarlama başarısını da olumlu etkileyebileceği görülmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarını yürürlüğe koymak, işletmede çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını, işgücü piyasasındaki rekabet koşullarını saptayarak bu bilgilerin çalışanlar için uygulanabilir seviyede, onlara değer katacak niteliklere sahip roller meydana getirmek ve kullanmak için istikrarlı çaba gerektirmektedir (Lings ve Greenley, 2010: 336).

2.8. İçsel Pazarlamanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin varlık sebebi, müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunmaktır. Burada içsel pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin önemi ön plana çıkmaktadır. Bu etkinliği sağlamak için çalışanların görev ve amaçlarını hangi ölçüde ve nasıl yerine getirdiğine bakılır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 136). Hizmet işletmelerinde diğer sektörlere nazaran içsel pazarlama uygulamalarının önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmakta ve çalışanlara değer verilerek onların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilerek çalışanların firmayı benimsemesi ve aidiyet duygusu geliştirmesi amaçlanmaktadır. Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamasının ilk aşaması oryantasyon ile başlamakta, işletmenin politika ve prosedürlerinin çalışanlara aktarılması ve çalışanda marka imajının oluşturulması sürecini kapsamaktadır. Düzenlenen eğitimler ile çalışanların kişisel gelişimlerini ve performanslarını iyileştirmek, çalışanların kendilerini güvende hissedeceği bir çalışma ortamı sağlamak, adil bir ücret sistemi geliştirmek, çalışanlara toplantılar ve kutlamalar düzenlenmek gibi çeşitli uygulamalar içsel pazarlamada motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 2014: 61).

İşletmelerin çalışanlardan oluşan iç pazarında, pazarlama benzeri bir yaklaşım sergilemesini ifade eden içsel pazarlama anlayışı, işgörenlerin yani iç müşterilerin tatminini ve sonrasında müşterilere sunulan mal ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır (Kocaman, Durna ve İnal: 2013: 21). İçsel pazarlamada, işletme için dış müşteriler kadar iç müşterilerin de değerli olduğu anlayışı hakimdir. İç müşteri tatmini ile firma içi iletişim ve müşteri bilinci konusunda farkındalığın artırılması amaçlanmaktadır (Arslan Özgül, 2019: 46).

İçsel pazarlama anlayışının benimsenmesi işletmeler açısından önemlidir. Rekabette olan işletmeler rekabetteki konumlarını korumak için firmanın ve ürünlerinin dış ve iç müşteri gözündeki prestijini yükseltmek için gelen her tür bilgiyi değerlendirmeli ve gelen bildirimlere olumlu bir yaklaşım ile geri bildirimde bulunmalıdır. İşletmeler; çalışanlarının yaptığı işi, çalışma koşullarını ve çalışanın iş tatminini etkileyen içsel ve dışsal etmenlerle birlikte diğer işletmelerin çalışanını kendi firmasına çekmek için kullandığı stratejileri kapsayan iç müşterilerle ilgili pek çok konuda bilgi sahibi olmak istemektedir (İnal ve Toksarı, 2014: 372-373).

İçsel pazarlama işyerine farklı hususlarda katkı sağlamaktadır. Çalışma ortamında sürekli etkileşim içerisinde olan motivasyonu yüksek çalışanların işletmeye dinamik bir hava katmasıyla işletmenin yenilik ve değişikliklere uyum sağlaması kolaylaşacaktır. İçsel pazarlama ile işletme içinde görülen olumlu değişiklikler sayesinde işgörenlerin müşteri odaklı bakış açısına sahip olmaları daha kolaylaşacaktır. Çalışanların pazarlama kültürünü olumlu yönde etkileyecek içsel pazarlama uygulamaları işletmede ortak bir kültür geliştirilmesinde etkili olacaktır (Ene, 2013: 70).

İşletme tarafından içsel pazarlama anlayışının uygulanması, işletmede kaliteli çalışanların işletme bünyesine dahil edilmesi ve gelişiminin sağlanması, motive edilmesi ve uzun süreli çalışma ilişkisinin kurulması bu anlayışın en büyük avantajlarıdır (Ergün, 2013: 227). İçsel pazarlama uygulamaları başarılı bir şekilde yürütüldüğünde personel işten ayrılma oranında azalma olmaktadır. İşletmeye olan bağlılık duyguları geliştiği için işgücü devir oranında azalmaya bağlı olarak işe alımda, eğitim masraflarında, sunulan ürün ve hizmetlerin hata oranında azalma görülmektedir. Çalışanlar işe olumlu pencereden bakmaları sonucunda işlerini severek yapmakta ve iş tatmininde artış yaşanmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerine duydukları memnuniyet düzeylerinin artması ile iş aidiyetleri olduğundan hizmet kalitesinde artış olmaktadır (Tuncay, 2018: 1291).

İçsel pazarlama anlayışı çerçevesinde işe başlatılan, eğitim verilen, motive edilen, iletişim becerisi geliştirilen işgören örgüt kültürünün yapılandırılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece örgüt kimliği ve kültürünün oluşturulması ile çalışanların iş tatmini sağlanarak, işgörelere yatırım yapılarak yetkinlikleri ve bireysel başarılarının artırılmasıyla pazar odaklı düşünen müşteriler edinilmiş olunur. Bununla beraber müşteri tatmini ve bağlılığı, hizmet verme kalitesi gibi dışsal pazarlama konularını olumlu olarak etkilemekte ve işletme performansını artırmaktadır (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit (2009)'dan aktaran Ene, 2013).

İçsel pazarlama, işletmede iç iletişim programları ile istenilen başarı elde edilemediği zamanlarda çalışanlara örgütsel bağımlılık kazandırılması noktasında işlevselliğe sahip bir çözüm yoludur. İçsel pazarlama ile çalışanlara yönetimin kendilerine değer verdiği hissi oluşturularak onlara gereken ilgiyi gösterdiği ve ihtiyaçlarını giderdiği hissettirilmelidir (İşler ve Özdemir, 2010: 120).

İçsel pazarlama faaliyetlerini işlevsel hale getirmek ve sonuçların istenilen şekilde etkili olması için insan kaynakları süreçlerine toplam kalite uygulamaları dahil edilmelidir.

Toplam kalite yönetimi çalışanların yerine getirmesi gereken görev ve amaçları, gelecekteki hedefleri, liderlik anlayışını, çalışan motivasyonunu, koordinasyonunu ve işletmenin ortak kültürünü bünyesinde barındıran bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde bu kavramların yanı sıra işletme vizyonu, misyonu da göz önünde bulundurularak işletmeyi ileriye taşıyacak önemli kriterler akla gelmelidir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 135). İşletmede toplam kaliteyi artıran uygulamalar, aynı zamanda işletme içi etkinliğin ve verimliliğin artması konusunda pozitif etki sağlayacaktır. İşletmenin örgüt yapısı, çalışan yapısı, işin nasıl yapıldığı ve iş süreçlerin hepsinin kaliteli olması müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir. Üretim, hizmet ve perakende satış yapan işletmelerde geliştirilen ortak pazarlama kültürü sayesinde müşteri memnuniyeti ve sadakati artırılacaktır (Ene, 2013: 73-74).

İçsel pazarlama yaklaşımında işletmeler, müşterilerle direkt ve dolaylı bir şekilde iletişim halinde olan tüm işgörenlerine eğitim vermeleri müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini ve müşteri tatmininin artırılmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir. Müşteriyle iletişim halinde olan çalışanların eğitim aracılığıyla motive edilmeleri sağlanırken, iletişim halinde olmayan çalışanların ise müşteri tatmini oluşturulması aşamasında içsel pazarlama sürecine dahil edilmelidir. Sürecin başarısı için içsel pazarlama faaliyetleri işletmedeki tüm çalışanları kapsayacak şekilde olmalıdır (Kurşunoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017: 81).

2.9. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Müşteri ve Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Başarıyı yakalayan işletmeler, müşteri tatmini sağlayarak müşteriye memnun etmek ve devamlı kılmak, müşterilerin ihtiyaçlarını analiz ederek beklentilerine cevap vermeleri gerektiğinin farkında olan işletmelerdir. İşletmeler strateji ve politikalarını belirlerken müşteri beklenti ve ihtiyaçları dahilinde oluşturulmalıdır. Rekabet ortamında işletmeler müşteri tatmini konusuna özen göstermeleri gerekir aksi takdirde bu konuya gerekli hassasiyeti göstermeyen işletmeler pazara hakim olmakta güçlük yaşamaktadır. Kurumsallaşma yolunda ilerleme kaydeden işletmeler çalışan tatmini ve müşteri tatminini sürekli bir hale getirmelidir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutma ilkesiyle hareket eden işletmeler öncelikle çalışan memnuniyetini ve mutluluğunu sağlayarak müşteri tatmini sağlama noktasında ilerlemektedir. Mutlu çalışanlara sahip olmayan, yaptığı işin

gururunu hissetmeyen işletmelerin müşterilerini memnun etmesi mümkün görünmemektedir (Yücel ve Sayiner, 2018: 110-111).

Günümüz bilgi toplumunda toplumsal ve siyasal yaşamda değişim ve gelişimlerin yanı sıra ekonomi ve yönetim alanında da insan olgusunun önemi ortadadır. Bilgi kullanımının önemli hale gelmesiyle işgörenlerin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarının sağlanması, iç ve dış müşterilerin tatminlerinin sağlanmasının zorunluluğu işletmelerin yapılarını yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin misyonları işgören ve müşterilerin tatminleri üzerine inşa edilmiş ve bunlar dikkate alınarak işletme stratejileri geliştirilmiş olup işletmelerin devamlılığında zaruri olduğu fark edilmiştir. Bu sebeple tüm işgörenlerin yönetim sürecinde yer almaları özendirilmelidir (Akıncı, 2002: 2).

İçsel pazarlamada müşteriler iç ve dış müşteri olarak tanımlanmakla beraber iç müşteriler bir işletmenin çalışanlarını oluştururken dış müşteriler ise o işletmenin müşterilerini meydana getirmektedir (Kurşunoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017: 81). Dış müşteri tatmininin, iç müşteri olarak ifade edilen işletme çalışanlarının tatmine bağlı olduğundan bahsedilmektedir. İşletmede uygulanan pazarlama faaliyetlerinin dış müşterilerle doğrudan ilişki içinde olan kişilere uygulanması, onların işletme hedefleri doğrultusunda ilerlemesine destek olacak yetenekli çalışanların örgüte çekilmesini, yapılan çalışmalar ile müşteri odaklı ve yüksek performanslı çalışanlar kazanılmasını ve işletmede kalmalarını sağlayacaktır (Yüce ve Kavak, 2017: 80-81).

İç müşteri memnuniyeti çalışanların verimliliklerini artırıcı bir nitelikte öneme sahiptir. İç müşteri ve dış müşteri memnuniyetinin artması birbiri ile paralel ilerlemektedir. Şirketini benimsemiş ve bir bütünleşme sağlamış çalışan profiline sahip olmak işletmelerin öncelikli değerlendirmesi gereken bir konudur. Kendini mutlu hissetmeyen ve şirket tarafından mutluluk duygusu uyandırılmayan çalışanların firmada mevcut olması o firmanın varlığının devamlılığını zorlaştırmaktadır (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008: 4).

2.9.1. Dış Müşteri

Müşteriler, ürün ve hizmet satın almanın yanı sıra işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerden doğrudan ve dolaylı yollardan etkilenen kişileri kapsayan geniş çaplı bir kavramdır (Tak, 2002: 144).

Dış müşteriler; iç müşterilerin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan ve tüketen müşterilerdir. Müşteriler; bir mal veya hizmetin hangi süreçlerde, kim tarafından ve nasıl üretildiği ile ilgisi olmayan, ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne derecede karşıladığına, işletmenin taahhüt ettiklerini hangi ölçüde yerine getirdiğini ön plana alan kişilerdir. İşletmeler pazarda uzun süreli ilişki halinde olacağı müşterileri işletmeye kazandırmak ve bu müşterilerin tatminini sağlamak için içsel pazarlama uygulamalarına öncelik vermeleri durumunda daha fazla kazanç elde edeceklerdir (Hamşioğlu, 2018: 190).

İç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması, işletmeler için iç süreçlerinde sağlıklı bir işleyiş mekanizması ve motivasyonu sağlanmış çalışanlar sağlaması ile önemli hale gelirken, dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanması işletmelerin var oluşlarının temelini oluşturmaktadır (Karadeniz, 2014: 20).

Hizmet-kar zinciri; karlılık, müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti, sadakati ve üretkenlik arasında ilişki kurmaktadır. Zincirdeki bulunan halkalar arasındaki ilişkiler şu şekildedir: Firmanın karlılığı ve büyümesi ilk önce müşteri sadakati tarafından teşvik edilmektedir. Müşteri sadakati, müşterilerin aldığı hizmetten memnun olduğunu gösterir ve müşteri memnuniyetinin direkt sonucudur. Memnuniyet müşterilere verilen hizmetin değerinden ve kalitesinden etkilenmektedir. Değer, işletmeden memnun, sadakatli ve üretken çalışanlar ile oluşturulur. Çalışan memnuniyeti öncelikle yüksek kaliteli destek hizmetlerinden ve çalışanların müşterilere karşı sonuç odaklı çalışmasını destekleyen politikalardan sağlanmaktadır (Heskett vd., 1994: 164-165).

2.9.2. İç Müşteri

İşletmenin her bir çalışanı işletmenin bir müşterisi sayılmakta ve iç müşteri olarak bahsedilmektedir. İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için işletme süreçlerinde birbiriyle bağlantılı ürün ve hizmet üreten birimler arasındaki ilişkilerin sorun olmadan sürdürülmesidir. Örgütün her bir çalışanı bir başka kişi için ürün ya da hizmet üretmektedir. İç müşteriler, örgütün değişim ve gelişimi, üretim sürecinin iyileştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Önem verilmesi gereken en yüksek değerin müşteri tatmini olduğu ve üst yönetimden itibaren tüm işgörenler tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Bu düşünce tarzının kabul edilmesi ile yüksek kalitede ürün veya hizmetler üretilecektir (Ergün, 2013: 230).

İşletmelerde müşterilerinin memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bundan dolayı işletmelerin dış müşterilerine verdiklerini önemi iç müşterilerine de vermeleri gerekmektedir. İç müşterileri birebir tanımak, sorunlarını bireysel ele almak ve yapıcı çözümler sunmak, onları anlayarak beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık verecek stratejiler geliştirmek iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkilidir. Yönetim, karar alma aşamasında iç müşterileri de dahil ederek onların görüş ve fikirlerini dikkate alarak ulaşılabilir gerçekçi hedefler belirlemelidir (Demirel, 2008: 92).

İçsel pazarlama anlayışına göre, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların tatmin edilmeleri halinde işlerine karşı sevgi, bağlılık ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını geliştirmek için çözüm sunma becerilerinin artacağı varsayılmaktadır. Bu sayede iç müşterilerin tatmin edilmesiyle dış müşterilerine de tatmin edici bir hizmet sağlaması ile avantaj sağlanacaktır (Uygun, Güner ve Mete, 2013: 131). İçsel pazarlama faaliyetleri ile işlerinden memnun çalışanlara ulaşılmasının yanında çalışanların işlerine ilişkin tatmin ve bağlılık düzeylerinin artırılması amaçlanarak mutlu çalışanlar beraberinde mutlu müşteriler meydana getirecektir düşüncesi hakim olacaktır (Kurşunoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez, 2017: 80).

2.10. İç Pazarlamanın Boyutları

Son zamanlarda işletmelerin hedeflerine giden yolda çalışan memnuniyetine eğilim göstermeleri ve dış müşteri memnuniyetine verdiği önem derecesinde iç müşterileri memnuniyetine de değer vermesi gerektiğini fark etmiştir. Bunun sonucunda işletmeler çalışanları karar alma sürecine dahil etmesi ve üretilen bilgilerin paylaşımı, iletişim ağlarının artırılması, eğitim ve geliştirme imkanı sunulması, performans sistemi kurularak ödüllendirme sisteminin gerçekleştirilmesi gibi uygulamaları göz önünde tutmaktadır. Böylece içsel pazarlama faaliyetleri ile bilgi donanımı yüksek çalışanların işletmeye tutundurulmasının sağlanması ve çalışanların işletme için fayda sağlar duruma getirilmesi sağlanmaktadır (Taşkın ve Yeni, 2016: 75).

Literatürde içsel pazarlama boyutları ile ilgili geliştirilmiş ölçekler bulunmaktadır. İçsel pazarlama literatüründeki tanımlar ve Money ve Foreman'ın (1995) içsel pazarlama ölçeği doğrultusunda çalışanların, kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim boyutlarında iç müşteriler olan çalışanların tatmin duygularını artırmaya

yönelik içsel pazarlama faaliyetleri sıralanmıştır (İşler ve Özdemir, 2010: 118). Alan yazında bazı çalışmalarda (Uygun vd., 2013), içsel pazarlamanın uygulamalarının bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili birim yöneticisi rehberliği, bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili üst yönetim rehberliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, somut yararlar, sağlanan soyut ve sosyal yararlar olarak beş boyutta ele alındığı üzerinde durulmaktadır ve bu çalışmada içsel pazarlama bu alt boyutlar ile incelenmiştir.

2.10.1. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

Örgüt yönetimi çalışanların iş tatmin düzeylerini artırırken kullandıkları büyük işleve sahip unsurlardan biri iletişimdir. Tüm örgütsel düzeylerdeki bireyler veya gruplar arasında etkin bir iletişim ağının kurulması gerekir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 27). Çalışanlar fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve işi gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunlarını üst yöneticileriyle paylaşımında bulunacakları rahat bir çalışma ortamının oluşturulması bireyin tatmin düzeyi üzerinde olumlu etki sağlayacaktır (İşler ve Özdemir, 2010: 118). Astlar işle ilgili tüm problemlerini üstleriyle paylaşabilmeli, çeşitli konularla ilgili öneriler sunabilmeli ve yöneticiler şirketin örgütsel amaçlarıyla ilgili bilgilerini çalışanlarla paylaşmalıdır. Yöneticilerin gerekli bilgileri çalışanlara aktarması ile işyerinde asılsız bilgilerin çalışanlar arasında dağılmasının ve iş tatminsizliğinin önüne geçilebilir. Çalışanların ulaşabildiği ve paylaşma arzusu oluşturan bilgiler yüksek tatmin düzeyi sağlayacaktır. İşletmede etkili bir iletişim ağının kurulması ve etkin bir şekilde yürütülmesi işyerinde olumlu davranışlar sağlayacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 27).

İçsel pazarlama mesajlar oluşturan ve duygulara hitap eden yönüyle firmalar için zengin bir avantaj kaynağı sunabilir. Çalışan davranışları sosyal yapılandırıldığından ve bütünsel olarak ele alındığından çalışan deneyiminin görece daha zengin ve ayrıntılı analizini gerektirmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1183). İçsel pazarlamada iletişim; doğruluk ve empati barındırmalıdır. İçeride dönük bakış açısı ile çalışanların bilgi donanımları, davranışları, duyguları, istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmak önemli hale gelmiştir. İçsel iletişim, modern bir çalışma ortamında duygular ve davranışlar arasında ilişki kuran bir bağlantıdır (Srivastava ve Goyal, 2021: 35). İletişim, çalışanların nelere ilgi duyduklarını, edindikleri alışkanlıklarını, tercihlerini, farkındalıklarını ve duygularını içeride dönük bir bakış açısıyla genel bütünlüğü korumak amacıyla temel unsurları anlamaya fayda sağlamaktadır (Srivastava ve Goyal, 2021: 33).

Örgütsel bir işlevselliğe sahip olan içsel iletişimin önemi artmakta ve özel bir alan olarak düşünülmesi gerekmektedir (Verçiç, Verçiç ve Sriramesh, 2012: 223). İletişim, tüm süreçlerin işleyiş mekanizmasında elzem bir faaliyet iken; çok işlevli faaliyetlerde daha kritik bir konumdadır. İç iletişim stratejilerinin temelini oluşturulması en yaygın içsel pazarlama uygulamalarından biridir. Dış pazarlama iletişimleriyle paralel yürütülen iç iletişim uygulamaları, personellerin uygulamaya yönelik hazır bulunurluğu ile sunulan vaatlerin belirlenen performans seviyesine getirilme şansını artırmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1183).

Literatüre bakıldığında iletişim, yalın üretimin en önemli kritik başarı faktörleri arasında yer aldığı görülmektedir. Losonci ve arkadaşları (2011: 30), iletişimin yalın uygulamaların başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu; Scherrer-Rathje, Boyle ve Deflorin (2009: 81), örgütsel iletişim eksikliğinin yalın üretim uygulamalarının başarısızlığında etkili olduğunu belirtmiştir. İyi iletişim yalın uygulamaları başlatmak için önemlilik arz etmektedir. Örgütsel kademeler arasındaki bilgi akış süreçleri iletişimi gerekli kılmaktadır (Knol, Slomp, Schouteten ve Lauche, 2018: 3968). Örgüt departmanları arasındaki ilişkiler örgütlerin hedeflerine ulaşmasında bağlayıcılığı olan bir konudur. Departmanlar arası sağlam kurulan ilişkiler, her departmanın sorumlu tutulduğu görevini iyi bir şekilde yapmasını ve örgüt içerisindeki koordinasyonun sağlanması sonucunda örgütü başarıya götürecektir (İnal vd., 2008: 166).

2.10.2. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Birim Yöneticisi ve Üst Yönetim Rehberliği

İçsel pazarlama, örgütlerin etkinliklerini sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşmalarında misyon, vizyon ve stratejilerine yön vermektedir. Üst yönetim tarafından çalışanlara işletmenin misyon, vizyon ve stratejisi hakkında bilgilendirme yapılmalı ve üst yönetim rehberlik görevi üstlenmelidir. Çalışanlar belirli aralıklarla yapılan toplantılar esnasında yöneticileriyle iş süreçleri hakkında görüşerek durum değerlendirmesi yapmalıdır. İş süreçlerinde herhangi bir hata olduğunda bölüm yöneticileri konunun çözümü hakkında çalışanlardan da fikirlerini alması gerekir. Çalışanlara belirli periyotlarda hizmet içi eğitim verilmelidir. Firma müşteri odaklı çalışma gerçekleştirdiği zaman rekabette avantajlı konumda olacaktır. Firma yönetimi, stratejik hedeflerine ulaşırken destek aldığı çalışanlarının bilgilerini dikkate alarak çeşitli beceri envanterleri kullanarak uygun

pozisyonlarda çalışmalarını sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bunun sonucunda çalışan ve işletme bütünleşmesi sağlanacak ve sadık örgüt çalışanları oluşturacaklardır (İnal vd., 2008: 164-165).

Çalışanların “iç müşteri” olarak kabul edildiği içsel pazarlama uygulamalarında esas gaye, çalışanların seslerine yönetimin kayıtsız kalmadığını ve ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcadığını hissettirebilmektir. Bir işletmenin bu anlayış doğrultusunda ilerleyerek yüksek performanslı, yeterli bilgi ve donanıma sahip, işinde kariyer hedefine sahip çalışanların isteklerine önem vermesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatine temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmesinde olanak sağlamaktadır (Uygun, Güner ve Mete, 2013: 131).

2.10.3. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar

İçsel pazarlama ile çalışanların örgütün bir parçası olması, işyerine tutundurulması ve sadakatli bir çalışan kültürü oluşturulması sağlanmaktadır. İşyerinin vermiş olduğu hizmete çalışanların alakadar olmalarını sağlamak ve duyulan ilgi seviyesini artırmak için kurumun her katmanında içsel ilişkilerini kapsayan faaliyetler sürdürülmektedir (İnal vd., 2008: 163).

İçsel pazarlama uygulamalarını yürütürken grup dinamiğine önem veren, çalışanlara eşit davranış sergilenen, değişime açık ve katılımın gerçekleşebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanlarda takım ruhu oluşturularak sistemin bir parçası olduğunu hissettirmek ve çalışanların fikirlerine saygı duyularak onları uygulama fırsatı verilmelidir. Şeffaflığın ön plana çıkarılmasıyla işletmedeki ortaya çıkan eksiklikler giderilmeye çalışılacaktır. İşletmeyi bir adım daha ileriye götüren yeni yöntemler geliştirilerek çalışanların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri için stratejiler geliştirilecektir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 139).

Çevresel koşullardaki değişime bağlı olarak iş piyasasında değişimler meydana gelmiş ve örgütlerin varlıklarını başarılı olarak sürdürmesi, beşeri sermayesini geliştirmesi ve esnek bir örgüt yapısının varlığı kariyer planlamasına verilen önemi artırmıştır. Bilgi ve beceri ile donatılmış çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması ve potansiyellerinin geliştirilmesi için kariyer planlaması önemli bir unsurdur. İyi tasarlanmış kariyer planlama ve geliştirme sistemleri ile çalışanlar tatmin edilerek işletme aidiyeti kurmuş, üretken, yenilik ve

değişimlere ayak uyduran çalışanlar sayesinde işletme hedeflerine ulaşmaya daha istekli oldukları görülmüştür (Soysal (2004)'den aktaran Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234-235).

2.10.4. Somut Yararlar

İçsel pazarlama anlayışında iç müşteri tatmininin şirkete kazandırılması elzem konulardan biridir. Çalışanları kapsayan içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışanların işlerine yönelik tatmini ve çalıştıkları örgüte karşı bağlılık duyguları arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu gibi içsel pazarlama faaliyetleri çalışanları motive eden ve ödüllendiren uygulama içeriğine sahiptir (Kurşunoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez, 2017: 81). İç müşterilerin motivasyonlarının üst seviyelere doğru seyir izlemesinde ödüllendirme faktörü önemli bir yere sahiptir. Çalışanların morallerini yükseltmek ve coşku duygusu oluşturmak gibi farklı işlevselliği de bulunmaktadır (Toksarı, 2012: 156-157).

İçsel pazarlama, çalışanların örgüt içerisinde bir pazar oluşturduğu fikrinden gelişim göstermektedir. Çalışanların dış müşterileri tatmin edebilmesi için bilgilendirmeler ve eğitimler ile geliştirilmesine, motivasyonlarının sağlanmasına ve ödüllendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421).

İşletmeler müşteri ilişkilerinde başarılı gördükleri çalışanlarını ödüllendirerek performans artışı sağlayabilir. Ödüllendirme, çalışanlar üzerinde özendirici etkiye sahip bir davranıştır (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008: 6). Ödüllendirme çalışanların otokontrol oluşturmalarını sağlayarak işyeri kurallarına uygun davranmasında etkilidir. İşletme tarafından ödüllendirilmiş çalışanların algıları değişecek ve işletme çalışanlar için anlamlı ve önemli bir biçime bürünecektir. Böylelikle çalışanlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacak davranışlar sergileyecektir (İşler ve Özdemir, 2010: 119).

Günümüz iş dünyasında işletmelerin çalışanları motive ederken uygun maliyetli araçları kullanmaları daha önemli hale gelmiştir. Yöneticiler ücret dışında kalan ödüller ile çalışanların performans artışlarını sağlamak için çeşitli yollar aramanın yanı sıra benimsemiş oldukları alternatif teşvik sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaları gerekir (Dzuranin ve Stuart, 2012: 1). Ödüllendirmeden bahsedildiğinde akla öncelikle prim, terfi gibi maddi ödüller gelirken bunların yanında manevi

ödüllendirmelerin de avantajları göz önünde bulundurulmalıdır (Demir, Usta ve Okan, 2008: 139).

2.11. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık ile İçsel Pazarlama İlişkisi

Çalışanın verdiği hizmet kalitesinin rakipler arasında ayıt edici bir faktör olduğu durumlarda yüksek nitelikli personelin firmanın bünyesine katılması, uzun süreli iş ilişkisi kurulması, motive edilmesi belirleyici kritik bir etkidir. Bu durum en sık müşteri taleplerinin yoğun yaşandığı ve kendini geliştirmek isteyen, işlerinde yüksek beklentiye sahip çalışanların bir araya geldiği hizmet ortamlarında yaşanmaktadır. İçsel pazarlama yaklaşımının uygulanması ile müşterilere karşı nazik, empatili davranışları takdir eden ve bu yaklaşım ile artan müşteri memnuniyeti ve memnun müşteri temas noktalarını oluşturan çalışanlar yetiştirileceği düşünülmektedir. Bu mantık benimsetildiğinde, mutlu çalışanlar ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti oluşturma çabası önemli bir ivme kazandı. Bu yaklaşımda çalışanlara müşteri gibi davranılarak çalışan memnuniyeti sağlamak amaçlanmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Çalışanların işten beklentileri ile işin özellikleri uyumlu hale gelmesiyle gerçekleşmekte ve kişinin işinden bağımsız, görev aldığı işletmenin fiziksel durumu ve sosyal yapısına yönelik verdiği duygusal tepkidir. İş tatmini genel olarak ifade edilirse kişinin iş hayatına yönelik olumlu ya da olumsuz duygularının tümüdür (Bölükbaşı ve Yıldız, 2009: 347).

İş tatmini duygusal bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Kişiselliğe dayandığı için yöneticilerin alacağı en önemli aksiyon, işgörenlerin maksimum düzeyde bir tatmin yaşayabilmelerine katkı sağlamaktır. İş tatmini ile ilgili araştırmalarda genellikle örgütsel davranışı geliştirme ve verimlilik artıran bir etmen olarak dile getirilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde insan kaynağı en etkili kaynak olarak ön plana çıkmakta ve çalışanların örgüt amaçlarını yerine getirebilmesi için işgören motivasyonunu dolayısıyla iş tatminlerini ve işletmeye bağlılıklarının arttırılmasına yönelik çalışmalara başlaması gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26).

İş dünyasında yoğun rekabet ortamı yaşanırken iç müşteri tatmini önemli bir olgu olarak kendini göstermektedir. Sahip olduğu işe karşı tatmin ve mutluluk sağlayamayan çalışanın dış müşterilere beklenen hizmeti vermesi güçleşmektedir. İşletmeler dış müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik çabasını iç müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için de aynı şekilde göstermelidir (Toksarı, 2012: 155).

İşletmeler dış müşterilerini memnun ederek ve rakiplerine karşı kurmuş olduğu üstünlüğünün devamlılığı için çalışanların iş tatminini artıracak uygulamalar üzerine odaklanması gerekir. İçsel pazarlama ile işletmeler çalışanlarını bir noktada iç müşteri olarak görerek, onların ihtiyaçlarını karşılayıp, onları motive edecek bir iş ortamı sağlamasıdır. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, içsel pazarlamanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş tatmininin ise uzun periyotta örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki oluşturabileceği ifade edilmektedir (İşler ve Özdemir, 2010: 116).

Bir işletmede ne kadar fazla içsel pazarlama uygulamaları gerçekleştirilirse o kadar yüksek düzeyde çalışan tatminini beraberinde getirmektedir (Gounaris, 2008: 68). İş tatminini artırabilmek için tüm çalışanları kapsayan yatırımlar yapılmalıdır. İşletmede iç tatminini artırmak için çalışanları motive edebilecek uygulamalara yer vermek gerekmektedir. Ödül sistemi oluşturmak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim sistemini güçlendirmek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek üst yönetimin görevleri arasındadır. Böylece bu sistemleri çalışanlara sunarak onları donatan bir yönetim çalışanlarına iş tatmini artıracak bir ortam hazırlamaktadır (Şenol ve Öngel, 2019: 466).

İçsel pazarlama, çalışanların işletmedeki programlara katılım ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda katılım ve bağlılık duygusu ile hareket etme güdüsü başarılı sonuçlar elde etmek için gerekli olan tutarlılık ve odaklanmanın ön koşuldur (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1179).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin hedef ve değerlerini benimseyerek, örgütün bir parçası olmak için çaba sarf etmeleri demektir. Nitelikli işgücünün işletmeye karşı bağlı hissetmesi, kabiliyet ve bilgisini kullanarak örgütüne değer katması örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışanlar kendilerini ne kadar işletmelerine bağlı hissederse o denli başarılı olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Bir işletme çalışanlarının güven ve bağlılık duygularını sağlamak için çalışanları ile sıcak temaslar kurarak onları anlamalı ve tanımaya çalışmalıdır. İçsel pazarlama, belli faktörler aracılığıyla etkileşimleri sistemli bir şekilde paydaşların ihtiyaçlarını baz alarak

sıralamakta, tarafların birbirine karşı güven ve bağılılıklarının gelişmesine ve artmasına yardımcı olmaktadır. İçsel pazarlama çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutarak firmanın iç pazarında bulunan çalışanlarına değer verdiğinin sinyali net bir şekilde yansıtmaktadır. Böylece firma çalışanlarına karşı bağılı olduğunu gösterdiğinde çalışanlardan da aynı şekilde cevap vermesi ile karşılıklılık döngüsü başlatılmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1182).



3. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde amaçlara erişebilmek ve araştırma sorularına cevap bulabilmek için değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye imkan sağlayan nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Değişkenleri inceleme biçimine göre ilişkisel (bağıntısal) araştırma türünden ve alan araştırması deseninden yararlanılmıştır. Bu anlamda araştırma yöntemi ile başlanarak, evren, örnekleme ve veri toplama süreci, veri toplama araçları, geçerlik ve güvenirlikle ve son olarak da veri analizi süreçlerine ilişkin ayrıntılara yer verilmiştir.

3.1. Evren, Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini, Aksaray ilinde faaliyet gösteren özel sektördeki imalat işletmelerinden yalın üretim uygulamalarını aktif olarak gerçekleştiren işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada; kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine göre araştırma amacını karşılamak üzere daha önceden geçerlik ve güvenirlikleri sınanmış bazı ölçeklerden ve sorulardan oluşan bir anket aracılığı ile çerçevesi belirtilmiş evren üyeleri olan ve farklı demografik özelliklere sahip işletme çalışanlarından (araştırma katılımcılarından) veri toplanmıştır. Amaca yönelik ölçeklerden ve ilgili sorulardan yararlanılarak oluşturulan bir anket ile yalın üretim uygulamalarına yer veren özel sektör işletmelerindeki çalışanlardan belli aralıklarla yüz yüze ve gönüllülük esasına dayalı olarak toplamda 400 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ural ve Kılıç (2006: 49) tarafından 100.000 kişiden oluşan evren büyüklüğüne denk gelen örneklem sayısının en az 384 katılımcıdan oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışmada, bu alt sınır ölçüt alınarak, bu sayının üstünde bir sayıda katılımcıdan veri toplamak hedeflenmiştir. Katılımcılara ait demografik ve kişisel özellikleri temsil eden tanıtıcı

bilgilere, Tablo 1’de ve katılımcıların yaptıkları işle ilgili kişisel özelliklerine ise Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzdelik Dağılımları

ÖZELLİKLER		% (N=400)	ÖZELLİKLER		% (N=400)
Cinsiyet	Kadın	13.3	Yaş	18-25	26.3
	Erkek	86.8		26-35	39.3
				36-45	28.5
				46-55	6.0
Eğitim	İlköğretim	23.3	Medeni Durum	Evli	53.5
	Lise	39.8		Bekâr	46.3
	Üniversite-Önlisans	14.0			
	Üniversite- Lisans	18.8			
	Lisansüstü	3.8			
Çocuk Sayısı*	Çocuğu Olmayan	66.0	Aylık Gelir	Asgari ücretin altında	2.0
	1-3 çocuğu olan	30.5		Asgari Ücret	17.5
	4 ve üzeri çocuğu olan	3.5		4000-7500	61.5
				7501-10000	10.3
				10001-12500	6.3
				12501-20000	2.3

* Oranlı ölçeme düzeyinde verisi toplanan bu değişkenler, betimsel istatistikleri dikkate alınarak kategorileştirilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların yarısından fazlası %86.8’i erkek iken; %13.3’ü kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmadaki katılımcıların %39.3’ü 26-35 yaş aralığında iken, %28.5’i 36-45 yaş aralığında, %26.3’ü 18-25 ve %6.0’ı 46-55 yaş aralığında bulunan kişilerdir. Katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından çoğunlukla %39.8 ile lise mezunu oldukları, bunu %23.3 ile ilköğretim, %18.8 ile üniversite-lisans, %14.0 ile üniversite-önlisans ve %3.8 ile lisansüstü eğitim takip etmektedir. Ankete katılanlardan yaklaşık yarıya yakınının evli (%53.5’i evli), yarıya yakınının bekar olduğu (%46.3’ü bekar) görülmektedir. Katılımcıların %66.0’ının çocuk sahibi olmadıkları görülürken, çocuk sahibi olanların ise %30.5’inin 1-3 arası; 4 ve üzeri çocuk sahibi olanların %3.5 olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların aylık geliri incelendiğinde asgari ücretin altında olanların oranı %2.0, asgari ücret alan katılımcıların oranı %17.5, 4000-7500 TL arası %61.5, 7501-10000 TL arası %10.3, 10001-12500 TL arası %6.3 ve 12501-20000 TL arası ise %2.3 gelire sahip oldukları göze çarpmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Çalışma ile İlgili Kişisel Özelliklerinin Yüzdelik Dağılımlar

ÖZELLİKLER		% (N=400)	ÖZELLİKLER		% (N=400)
Sektör	Metal	42.5	İşletmede	0-2	42.3
	İş Makineleri	10.5	Çalışma Yılı	3-5	31.0
	Otomotiv	30.3		6-10	15.3
	Silo Üretim	15.5		11-15	6.8
	Geri Dönüşüm	1.3		16-20	3.8
Görev				21-30	0.8
	Üretim Personeli	60.3	Statü	İşçi	66.8
	Ofis Personeli	12.0		İdari	33.0
	Yönetici	2.0	Yalın	Evet	38.0
	Mühendis	13.3	Üretimle	Hayır	62.0
	Supervisor	6.0	İlgili Eğitim		
	Stajyer-Çıracak	2.0	Alma		
	Tekniker-Teknisyen	4.3			

Tablo 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%42.5’inin) metal sektöründe, %10.5’inin iş makineleri, %30.3’ünün otomotiv, %15.5’inin silo üretimi ve %1.3’ünün de geri dönüşüm sektöründe çalıştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %42.3’ü çalıştıkları işletmede 0-2 yıl aralığında, %31.0’ı 3-5 yıl aralığında, %15.3’ü 6-10 yıl aralığında, %6.8’i 11-15 yıl aralığında, %3.8’i 16-20 yıl aralığında ve %0.8’i 21-30 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası (%60.3’ü) üretim personeli, %12.0’ı ofis personeli, %2.0’ı yönetici, %13.3’ü mühendis, %6.0’ı supervisor, %2.0’ı stajyer-çırak ve %4.3’ü tekniker-teknisyen görevinde çalışmaktadır. Katılımcıların statüleri bakımından %66.8’i işçi, %33.0’ı idari personel olarak görev almaktadır. Katılımcıların %38.0’ının yalın üretim ile ilgili eğitim aldığı görülürken, %62.0’ının daha önce herhangi bir eğitim almadığı dikkat çekmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada alan yazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış bazı ölçeklerden ve bazı yapılandırılmış sorulardan faydalanılarak oluşturulan bir anketle (EK-1’de sunulmuştur) veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Anket 6 bölümden oluşmakta olup birinci bölümde katılımcıların demografik ve çalışma ile ilgili kişisel özelliklerini temsil eden bazı sorulara, ikinci bölümde Yalın Üretim farkındalık (genel algı) ölçeğine (Mothersell, 2000), üçüncü bölümde Yalın Üretim uygulamalarına yönelik algı ölçeğine (Mothersell, 2000; Beale, 2008), dördüncü ve beşinci bölümde, ayrı ayrı birim

yöneticisi, üst yönetim (Mothersell, 2000) ve kurum geneli ile ilgili içsel pazarlama ölçeği boyutlarına (Beale, 2008; Uygun ve Akın, 2017), altıncı bölümde ise iş tatmini (Mothersell, 2000) ve sadakati (Beale, 2008) ölçeklerine yer verilmiştir. İlk bölümdeki sorular çoktan seçmeli, kategorik ve sürekli veri özelliği gösterirken; sonraki bölümlerdeki ölçekler, orta noktası nötr olan (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde yargı ifadelerine göre düzenlenen Likert tipi eşit aralıklı ölçme araçlarıdır. Anket son haline getirilmesinde ve veri toplama aracının içerik geçerliğinin değerlendirilmesi esnasında detaylı alanyazın taramasına ek olarak, 1 alan uzmanının da görüşü alınmıştır.

Ankette yer alan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak kullanılan ölçeklerin güvenirliği test edilmiştir. Nunnally (1978), bir Alpha değerinin 0.70 ve üzerinde olmasının ölçeklerin güvenirliği açısından yeterli olduğu sonucuna varılabilmesi açısından yeterli olduğunu belirtmektedir. İçsel pazarlama ölçeğinin alt boyutlarına (işle ilgili üst yönetim rehberliği, işle ilgili birim yöneticisi rehberliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, sağlanan soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar alt boyutları) ve tek boyutta oluşan yalın üretim farkındalık ya da genel algı ölçeğine, yalın üretime yönelik algı ölçeğine, iş tatmini ve bağlılık ölçeklerine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarına Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3. Ankette Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha Katsayıları
Yalın Üretim farkındalık	.74
Yalın Üretim uygulamalarına yönelik algı	.93
Bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili birim yöneticisi rehberliği	.95
Bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili üst yönetim rehberliği	.92
İletişim ve bilgi paylaşımı	.92
Sağlanan soyut ve sosyal yararlar	.90
Somut yararlar	.88
İş tatmini	.88
Bağlılık	.89

Tablo 3’de yer alan güvenilirlik analizi sonuçları, ankette yer alan tüm ölçeklerin yeterince güvenilir kabul edilebileceğine işaret etmektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların ilgili her bir ölçekle sağladıkları verilerin kendi içinde kabul edilebilir düzeyde tutarlı olduklarını göstermektedir.

3.3. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket yazılım programının 25. Sürümü aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların yalın yaklaşıma (uygulamalara) ilişkin genel algıları ya da farkındalıklarının (AS 1), işletmedeki yalın uygulamalara ilişkin algılarının (AS 2) ve işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına (alt bileşenlerine) ilişkin algılarının (AS 3) nasıl bir dağılım gösterdiklerini incelemek amacıyla frekans ve yüzde gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Katılımcıların işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına (alt bileşenlerine) ilişkin algıları ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasındaki ilişkileri (AS 4); işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri (AS 5); işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile kurum bağlılıkları / sadakatleri arasındaki ilişkileri (AS 6); ve yalın uygulamalara ilişkin genel algıları ya da farkındalık düzeyleri ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasındaki ilişkileri (AS 7) test edebilmek amacıyla da Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test etmekte (Uygun, Güner ve Mete, 2014: 47), başka bir deyişle bu varsayıma dayanmaktadır. Bu nedenle analiz öncesi, ilgili değişkenlere yönelik serpilme grafikleri elde edilerek bu durumun uygunluğu kontrol edilmiştir. Ayrıca, Pearson Korelasyon Analizi öncesi; değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu (histogram grafiği üzerinde normal dağılım eğrileri, çarpıklık ve basıklık katsayıları -1 ile +1 aralığı göz önüne alınarak) (Büyüköztürk, 2017: 31) da incelenmiş ve teyit edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, verilerin araştırma soruları doğrultusunda analiz edilmesiyle elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar ele alınmıştır. Bu anlamda öncelikle katılımcıların yalın üretime yönelik genel farkındalıklarının ya da algılarının ve çalıştıkları işletmedeki yalın uygulamalara yönelik algılarının yüzdelerle dağılımına yer verilmiştir. Ardından katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik alt boyutlara ilişkin algıların yüzdelerle dağılımları ele alınmıştır. Daha sonra sırasıyla; katılımcıların işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına (alt bileşenlerine) ilişkin algıları ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasındaki ilişkilere; işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile iş tatminleri ve kurum bağlılıkları / sadakatleri arasındaki ilişkilere; ve son olarak yalın uygulamalara ilişkin genel algıları ya da farkındalık düzeyleri ile işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algıları

Katılımcıların yalın üretime yönelik genel farkındalıklarının ya da algılarının (AS 1) ve çalıştıkları işletmedeki yalın uygulamalara yönelik algılarının (AS 2) nasıl bir dağılım gösterdiğinin incelebilmesi için her bir ölçek üzerinden elde edilen verilerin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Bu anlamda katılımcıların yalın üretime ilişkin genel farkındalıklarının ya da algılarının yüzdelerle dağılımlarına Tablo 4'te, çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algılarının yüzdelerle dağılımlarına ise Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Farkındalıklarının ya da Genel Algılarının Yüzdelik Dağılımı

Yalın Üretim Farkındalık Ölçeği Maddeleri (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Kendimi Yalın Üretim fikirlerine bağlı hissediyorum	5.0	11.5	27.5	34.8	21.3
Yalın Üretime verilen önemin daha da artırılması gerektiğini düşünüyorum	3.0	11.3	23.0	27.8	35.0
Yalın Üretimin temel (kilit) bileşenlerinin farkındayım	2.5	10.0	38.5	28.8	20.3
Yalın Üretim sadece yönetimin maliyetleri düşürmeye yönelik bir hamlesidir	8.8	18.8	35.0	22.8	14.8
Yalın bir üretici olma dürtüsünün geçici bir heves olduğunu düşünüyorum	18.8	29.0	21.8	17.0	13.5
Yalın Üretim uzun vadeli başarı için yapılacak doğru şeylerden biridir	3.0	11.3	20.8	34.3	30.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4’den anlaşıldığı üzere, katılımcıların yalın üretim uygulamalarına yönelik farkındalıkları ile ilgili Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında, %56.1’inin yalın üretim fikirlerine bağlı hissettiklerini; %62.8’inin yalın üretime gösterilen önemin artırılması gerektiğini; %49.1’inin yalın üretimin kilit bileşenlerinin farkında olduklarını; %65.1’inin yalın üretimin uzun vadeli başarı için doğru karar olduğunu (%65.1) belirttikleri anlaşılmaktadır. Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında ise, %63.4’ünün yalın üretimin sadece yönetimin maliyetleri düşürmeye yönelik bir hamlesi olmadığını düşündüğü; yaklaşık yarıya yakınının (%47.8’inin) ise yalın üretimi geçici bir heves olarak görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, katılımcıların yalın üretime yönelik farkındalıklarının görece ortalamanın üzerinde ya da algılarının olumlu yönde bir seyir izlediğine işaret etmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algılarının Yüzdelik Dağılımı

Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı Ölçeği Maddeleri (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Müşterilerimize hizmet verme etkinliğimizi artırmıştır	4.5	9.8	25.5	39.0	21.3
Sürekli iyileştirme yapma etkinliğimizi artırmıştır	2.5	10.0	27.0	42.8	17.8
Kalite geliştirme etkinliğimizi yükseltmiştir	2.5	10.3	25.8	42.3	19.3
Maliyetleri azaltma etkinliğimizi geliştirmiştir	2.3	9.3	27.3	42.5	18.8
Kayıpları (israfları) ortadan kaldırma etkinliğimizi geliştirmiştir.	2.8	7.8	27.0	40.3	22.3
Fabrika yerleşim düzenini (ergonomisini) geliştirme etkinliğimizi artırmıştır	3.8	11.5	24.3	39.8	20.8
Öneriler geliştirme etkinliğimizi güçlendirmiştir	3.3	10.0	34.5	33.0	19.3
Önerileri uygulama etkinliğimizi geliştirmiştir	3.3	13.3	28.5	35.3	19.8
Genel performansımızı artırmıştır	4.0	9.0	24.3	42.3	20.5
Problem çözme etkinliğimizi geliştirmiştir	2.5	10.8	25.8	39.5	21.5
İş ve işlemlerimizin daha bütünleşmiş ve uyumlu hale gelmesini sağlamıştır	3.5	8.0	29.3	41.0	18.3
Çalışanları birbirine düşürmüştür	22.0	23.8	19.5	22.0	12.8
Karlılığı artırmıştır	3.0	9.0	34.0	32.8	21.3
İşletmemizdeki morali yükseltmiştir	5.5	9.8	37.8	32.5	14.8
İş kayıplarını önlemeye katkı sağlamıştır	3.5	11.5	25.8	41.0	18.3
Ürünlerimizin kalitesini geliştirmiştir	4.0	8.5	30.0	38.0	19.5
İşimizi daha stresli hale getirmiştir	14.5	27.5	26.0	17.8	14.3
İşletmemizin verimliliğini artırmıştır	2.8	10.8	26.3	39.8	20.5
İşletmemizdeki iletişimi geliştirmiştir	2.0	11.3	39.0	29.3	18.5
Daha etkin bir üretim prosesi yaratmıştır	2.0	10.0	28.5	38.3	21.3
İşimizi daha ilgi çekici hale getirmiştir	2.8	11.8	38.5	27.3	18.8
İş tatminimi yükseltmiştir	4.5	11.8	35.3	30.5	18.3
Çalışma motivasyonumu yükseltmiştir	3.0	11.5	37.0	29.3	19.3
Daha akıllıca çalışmama katkı sağlamıştır	2.8	10.5	29.3	41.3	16.3
İşletmedeki çalışma koşullarını daha da kötüleştirmiştir	20.8	19.0	21.0	16.3	13.0
Daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturmuştur	2.8	12.8	26.3	38.5	19.8
Devamlılığı olan işlerin miktarını azaltmıştır	11.0	26.5	26.5	21.3	14.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında; %60.3'ünün müşterilere hizmet verme etkinliğini artırdığını; %60.6'sının sürekli iyileştirme yapma etkinliğini artırdığını; %61.6'sının kalite geliştirme etkinliğini yükselttiğini; %61.3'ünün maliyetleri azaltma etkinliğini geliştirdiğini; %62.6'sının israfları ortadan kaldırma etkinliğini geliştirdiğini; %60.6'sının fabrika yerleşim düzenini geliştirme etkinliğini artırdığını; %52.3'ünün öneriler geliştirme etkinliğini güçlendirdiğini; %55.1'inin öneriler uygulama yetkinliğini geliştirdiğini; %62.8'inin genel performansta artış sağladığını; %61.0'ının problem çözme etkinliğini geliştirdiğini; %59.3'ünün iş ve işlemlerin daha bütünleşmiş ve uyumlu hale gelmesini sağladığını; %54.1'inin karlılığı artırdığını; %47.3'ünün işletmedeki morali yükselttiğini; %59.3'ünün iş kayıplarını önlemeye katkıda bulunduğunu; %57.5'inin ürünlerin kalitesini geliştirdiğini;

%60.3'ünün işletmenin verimliliğini artırdığını; %47.8'inin işletmenin iletişimini geliştirdiğini; %59.6'sının daha etkin bir üretim prosesi yarattığını; %46.1'inin işleri daha ilgi çekici hale getirdiğini; %48.8'inin iş tatminini yükselttiğini; %48.6'sının çalışma motivasyonunu yükselttiğini; %57.6'sının daha akıllıca çalışmaya katkı sağladığını; %58.3'ünün daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında ise katılımcıların %45.8'inin çalışanları birbirine düşürmediğine; %42.0'ının işleri daha stresli hale getirmediğine; %39.8'inin işletmedeki çalışma koşullarını kötüleştirmediyine; %37.5'inin devamlılığı olan işlerin miktarını azalmadığına inandığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgular, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarının müşterilere hizmet verme etkinliğine, sürekli iyileştirme yapma etkinliğine, kalite geliştirme etkinliğine, maliyetleri azaltma etkinliğine, israfı ortadan kaldırma etkinliğine, fabrika yerleşim düzenini geliştirme etkinliğine, öneriler geliştirme etkinliğine, önerileri uygulama yetkinliğine, genel performansa, problem çözme etkinliğine, iş ve işlemlerin daha bütünleşmiş ve uyumlu hale gelmesini sağlamaya, karlılığı artırmaya, iş kayıplarını önlemeye, ürün kalitesini geliştirmeye, işletmenin verimliliğine, üretim prosesinin etkinliğine, daha akıllıca çalışmaya, daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaya ve devamlılığı olan işlerin miktarını azalmaya olumlu katkı sağladığına yönelik ortalamanın üzerinde bir algıya sahip olduklarına işaret etmektedir. Buna karşın, işletmedeki moral, iletişim, işleri daha ilgi çekici hale getirme, iş tatmini, çalışma motivasyonu konularında görece ortalamanın altında ya da diğer konulara kıyasla daha olumsuz bir algıya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcıların bu uygulamaların çalışanları birbirine düşürme, işleri daha stresli hale getirme ve işletmedeki çalışma koşullarını kötüleştirme konularında da görece olumsuz algılar taşıdıkları göze çarpmaktadır. Bu bulgular, katılımcıların daha çok yalın uygulamalarla ilişkili teknik konular açısından görece olumlu algılara sahipken, “insan” unsuru ile ilgili konular açısından görece daha olumsuz algılara sahip olduklarını öne çıkarmaktadır. Bu da yalın üretim uygulamalarında “insan” unsuru ile ilgili konuların zorluğuna ya da bu uygulamalar açısından bir engel oluşturduğuna işaret etmektedir, şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgularla benzer şekilde Lodgaard ve meslektaşları (2016: 596), alanyazında örgütsel değişimin önündeki ilk on engelden dokuzunun insanlarla ilgili olduğunun sıklıkla kabul gördüğünü vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla yalın uygulamalarda “insan” unsurunun öne çıktığına ve başarıda belirleyici olabileceğine işaret eden bu bulguların, alanyazınla da uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Katılımcıların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algıları

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının (AS 3) nasıl bir dağılım gösterdiğinin incelemesi için ilgili ölçeğin her bir alt boyutunu temsil eden ölçek maddeleri üzerinden elde edilen verilerin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Bu anlamda katılımcıların; üst yönetim rehberliğine ilişkin algılarının yüzdelik dağılımlarına Tablo 6’da, birim yöneticisi rehberliğine ilişkin algılarının yüzdelik dağılımlarına Tablo 7’de, iletişim ve bilgi paylaşımına yönelik algılarının yüzdelik dağılımlarına Tablo 8’de, sağlanan soyut ya da sosyal yararlar ile ilişkin algılarının yüzdelik dağılımlarına Tablo 9’da ve somut yararlar ile ilişkin algılarının yüzdelik dağılımlarına ise Tablo 10’da sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 6. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Üst Yönetim Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Üst Yönetim Rehberliği (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Bireysel ihtiyaçlarımızı anlamaya, bunu yansıtacak politikalar üretmeye çalışır	7.3	12.0	35.3	28.3	17.3
Kararların uygun olan en düşük kademedeki alınmasına olanak sağlamaktadır	5.0	10.8	39.3	30.0	15.0
Çalışanların fikirlerini dikkate almaktadır	7.5	10.8	36.8	27.3	17.8
Yalın Üretime bağlılık göstermektedir	2.5	16.3	33.0	31.3	17.0
Sürekli gelişme için ciddi bir çaba göstermektedir	3.0	17.8	28.5	31.0	19.8
Yalın Üretimle tutarlı politikalar ve prosedürler geliştirmektedir	3.5	15.8	30.3	31.5	19.0
Yalın Üretimle ilgili önerilerimizi ve kaygılarımızı dikkate almaktadır	3.8	17.0	29.3	32.0	18.0
Yalın Üretim uygulamalarını herkesle konuşarak yürütmektedir	5.0	18.0	26.8	30.0	20.3

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 6’da görüleceği üzere, içsel pazarlamanın bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili üst yönetim rehberliği alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında, çalıştıkları işletmedeki üst yönetim açısından katılımcıların; %45.6’sının kişilerin bireysel ihtiyaçlarını anlamaya ve bunu yansıtacak politikalar üretmeye çalıştığı; %45.0’inin kararların uygun olan en alt kademedeki alınmasına olanak sağladığı; %45.1’inin çalışanların fikirlerini dikkate aldığı; %48.3’ünün yalın üretime bağlılık gösterdiği; %50.8’inin sürekli gelişme noktasında ciddi çaba gösterdiği; %50.5’inin yalın üretimle örtüşen politikalar ve prosedürler geliştirdiği; %50.0’inin yalın üretimle ilgili önerileri ve kaygıları dikkate aldığı; %50.3’ünün yalın üretim uygulamalarını tüm çalışanlar ile görüşerek yürütmekte olduğu yönünde görüş

belirttikleri dikkat çekmektedir. Bu bulgular, daha önce çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer verilmiş olan yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından kilit önem taşıyan üst yönetim adanmışlığı ve katılımı ile ilgili katılımcıların çalıştıkları işletmedeki üst yönetimle ilişkili görece daha çok olumsuz ya da beklenen düzeyi karşılamayan bir algı düzeyine sahip oldukları, şeklinde yorumlanabilir. Bu da yalın üretim uygulamalarına ilişkin katılımcı algılarında öne çıkan “insan” unsuru konuları ile ilgili bulgularla uyumlu görünmektedir, denilebilir.

Tablo 7. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Birim Yöneticisi Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve İşle İlgili Birim Yöneticisi Rehberliği Ölçeği Maddeleri (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Çalışanlardan beklentilerini açık şekilde ifade etmektedir	6.0	18.3	21.3	32.3	22.3
Çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağlamaktadır	4.3	16.0	27.3	31.3	21.3
Sürekli gelişimi ve yeniliği teşvik etmektedir	3.8	8.3	26.5	40.5	21.0
Fikirleri ve önerileri teşvik etmektedir	4.8	6.8	36.3	21.0	21.3
Takım çalışmasını cesaretlendirmektedir	5.3	15.3	24.5	33.8	21.3
Sorunları doğrudan çalışma alanında gözlemlemekte ve tartışmaktadır	4.0	16.3	29.0	30.0	20.8
Astlarını kararlara katılmaya teşvik etmektedir	5.3	8.5	25.3	37.5	23.5
Problemlerin çözümüne ilişkin farklı yaklaşımları denemeye teşvik etmektedir	4.5	8.8	25.3	41.0	20.5
Çalışanların hatalarından bir şeyler öğrenebileceğine inanmaktadır	2.3	8.3	34.5	31.5	23.5
Problemleri çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları olarak görmektedir	2.0	8.3	35.5	34.5	29.0
Yalın Üretim çabalarını iyileştirme konusunda çalışanlardan fikir almaktadır	3.3	10.5	36.5	31.5	18.8
Yalın Üretimi kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak için adımlar atmaktadır	4.0	7.8	36.0	31.0	21.3
Beklentilerimizi belirtme fırsatı vermek için bizimle düzenli olarak görüşür	4.0	20.8	27.0	30.3	18.0
En iyi performansı gösterebilmemiz için bizleri motive etmeye çalışır	5.3	15.5	28.3	28.3	22.8
İşle ilgili bir problemle karşılaştığımızda yapıcı davranarak, problemi bizimle birlikte çözmeye çaba gösterir	3.5	13.8	30.3	33.3	19.3
Performansımızı etkileyebilecek kişisel problemlerimizle yakından ilgilenir	4.5	10.0	36.5	32.0	17.0
Yöneticiliği ile ilgili bizden görüş almaya çalışır	5.0	14.5	34.3	30.5	15.8
Kariyer gelişimimiz konusunda bizimle düzenli olarak fikir paylaşımında bulunur	6.0	12.8	33.3	29.8	18.3

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7’de görüleceği üzere, içsel pazarlamanın bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili birim yöneticisi rehberliği alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında, çalıştıkları işletmedeki birim yöneticisi açısından katılımcıların; %54.6’sının çalışanlardan beklentilerini açık şekilde ifade ettiği; %52.6’sının çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağladığı; %61.5’inin sürekli

gelişimi ve yeniliği teşvik ettiği; %42.3'ünün fikirleri ve önerileri teşvik ettiği; %55.1'inin takım çalışmasını cesaretlendirdiği; %50.8'inin sorunları doğrudan çalışma alanında gözlemlediği ve tartıştığı; %61.0'inin astlarını kararlara katılmaya teşvik ettiği; %61.5'inin problemlerin çözümüne ilişkin farklı yaklaşımları denemeye teşvik ettiği; %55.0'inin çalışanların hatalarından bir şeyler öğrenebileceğine inandığı; %63.5'inin problemleri çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları olarak gördüğü; %50.3'ünün yalın üretim çabalarını iyileştirme konusunda çalışanlardan fikir aldığı; %52.3'ünün yalın üretimi kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak için adımlar attığı; %48.3'ünün beklentileri belirtme fırsatı vermek için çalışanlarla düzenli olarak görüştüğü; %51.1'inin çalışanların en iyi performansı gösterebilmesi için onları motive etmeye çalıştığı; %52.6'sının işle ilgili bir problemle karşılaştıklarında yapıcı davranarak, problemi onlarla birlikte çözmeye çaba gösterdiği; %49.0'ının performanslarını etkileyebilecek kişisel problemlerle yakından ilgilendiği; %46.3'ünün yöneticiliği ile ilgili çalışanlardan görüş almaya çalıştığı; %48.1'inin kariyer gelişimleri konusunda kendileri ile düzenli olarak fikir paylaşımında bulunduğu yönünde görüş ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular da yönetim taahhüdü / adanmışlığı ve katılımı ile ilgili katılımcıların çalıştıkları işletmedeki birim yöneticisi ile ilişkili astlarını kararlara katılmaya teşvik etme, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yaklaşımları denemeye teşvik etme ve problemleri çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları olarak görme dışında görece daha çok olumsuz ya da beklenen düzeyi karşılamayan bir algı düzeyine sahip oldukları, şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular da yalın üretim uygulamalarına ilişkin katılımcı algılarında öne çıkan “insan” unsuru konuları ile ilgili bulgularla uyumlu görünmekte ve bu durumu pekiştirmektedir, denilebilir.

Tablo 8. İletişim ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

İletişim ve Bilgi Paylaşımı (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
İstek ve ihtiyaçlarımızın belirlenmesi amacıyla bizden bilgi almaya önem verilir	8.3	13.3	35.5	25.0	18.0
Yeni politikalardan çalışanlar haberdar edilir	5.8	18.5	26.8	31.3	17.8
İşletmenin temel değerleri ve felsefesi çalışanlarla düzenli olarak paylaşılır	5.8	16.5	28.8	33.8	15.3
İşle ilgili bilgiler çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmaktadır	6.0	20.3	24.8	34.5	14.5
Çalışanların şikayetlerini kolaylıkla iletebilme olanağı sağlanmaktadır	4.3	19.8	30.3	30.3	15.5
İşlerin yapılma standardı konusunda soru sormak doğal karşılanmaktadır	4.3	18.5	26.0	33.3	18.0
Yeni fikirlere çok değer verilmektedir	6.8	17.5	25.8	30.8	19.3

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 8’de görüleceği üzere, içsel pazarlamanın iletişim ve bilgi paylaşımı alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında,

çalıştıkları işletmede katılımcıların; %43.0'nın çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla onlardan bilgi almaya önem verildiği; %49.1'inin yeni politikaların çalışanlara haberdar edildiği; aynı şekilde %49.1'inin işletmenin temel değerleri ve felsefesinin çalışanlarla düzenli olarak paylaşıldığı; benzer şekilde %49.0'nın işle ilgili bilgilerin çalışanlarla düzenli olarak paylaşıldığı; %45.8'inin çalışanların şikâyetlerini kolaylıkla iletebilme olanağı sağlandığı; %51.3'ünün işlerin yapılma standardı konusunda soru sormanın doğal karşılandığı; ve benzer şekilde %50.1'inin yeni fikirlere çok değer verildiği yönünde görüşlerini paylaştıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgular da daha önce çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer verilmiş olan yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından kilit önem taşıyan “iletişim” ile ilgili katılımcıların çalıştıkları işletmedeki iletişim ve bilgi paylaşımıyla ilişkili de görece daha çok olumsuz ya da beklenen düzeyi karşılamayan bir algı düzeyine sahip olduklarına işaret etmektedir, denilebilir. Bu da yalın üretim uygulamalarına ilişkin katılımcı algılarında öne çıkan “insan” unsuru konuları ile ilgili bulgularla uyumlu görünmektedir, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Çeşitli etkinliklerle çalışanların kurumun önemli bir parçası olduğu duygusu oluşturulur	5.5	19.5	28.5	31.8	14.8
Çalışanlara saygılı davranılmaktadır	6.0	17.5	24.0	33.5	19.0
Çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır	6.5	17.8	24.0	33.3	18.5
İşimiz ilgi çekici hale getirilmeye çalışılmaktadır	5.5	20.3	27.0	30.3	17.0
Çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarına sağladığı olanaklar sürekli izlenir	8.3	20.3	28.8	27.8	15.0

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 9’da görüleceği üzere, içsel pazarlamanın sağlanan soyut ve sosyal yararlar alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında, çalıştıkları işletmede katılımcıların; %46.6’sının çeşitli etkinliklerle çalışanların kurumun önemli bir parçası olduğu duygusu oluşturulduğu; %52.5’inin çalışanlara saygılı davranıldığı; %51.8’inin çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışıldığı; %47.3’ünün işlerin ilgi çekici hale getirilmeye çalışıldığı; %42.8’inin çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarına sağladığı olanakların sürekli izlendiği algısına sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgular da daha önceki bulgularla örtüşen

şekilde katılımcıların çalıştıkları işletmede kendilerine sağlanan soyut ya da sosyal yararlar açısından da görece daha çok olumsuz ya da beklenen düzeyi karşılamayan bir algı düzeyine sahip olduklarına işaret etmektedir, denilebilir. Diğer bulgularla benzer şekilde, bu bulguların da yalın üretim uygulamalarına ilişkin katılımcı algılarında öne çıkan “insan” unsuru konuları ile ilgili bulgularla uyumlu görüldüğü göze çarpmaktadır.

Tablo 10. Somut Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Somut Yararlar (N=400)	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %
Çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarının maaşları göz önünde bulundurulur	11.5	21.8	27.0	26.5	13.3
Farklı bölümler için farklı teşvik edici programlar (ücret, prim, ödül gibi) uygulanır	17.8	16.0	25.5	25.0	15.8
İşimde daha fazla gayret gösterdiğimde, bir prim ya da ödül alacağımı bilirim	14.8	20.0	27.8	22.5	15.0
Gelirim ve yıllık maaş artışım daha çok benim niteliğime ve performansıma bağlıdır	7.0	21.8	33.5	24.5	14.3

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 10’da görüleceği üzere, içsel pazarlamanın somut yararlar alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri birlikte dikkate alındığında, katılımcıların; %39.8’inin çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarının maaşlarının göz önünde bulundurulduğunu; %40.8’inin farklı bölümler için farklı teşvik edici programlar uygulandığını; %37.5’inin çalışanların işlerine daha fazla gayret gösterdiği zaman bir prim ya da ödül alacağını bildiklerini; %38.8’inin gelir ve yıllık maaş artışlarının daha çok çalışanların kendi niteliklerine ve performanslarına bağlı olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Bu bulgular da daha önce çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer verilmiş olan yalın üretim uygulamalarının başarısı açısından kilit önem taşıyan “ödüllendirme” ile ilgili katılımcıların çalıştıkları işletmedeki “somut yararlarla” ilişkili de görece daha çok olumsuz ya da beklenen düzeyi karşılamayan bir algı düzeyine sahip olduklarına dikkat çekmektedir, denilebilir.

4.3. İçsel Pazarlama ile Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algılar Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılamalarının alt boyutları ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki olup-olmadığının incelenmesi (AS 4) amacıyla “içsel pazarlama algı” ölçeğinde yer alan her bir alt boyutu temsil eden ölçek maddelerinden elde edilen toplam puanlarla, “yalın üretim uygulamalarına yönelik algı” ölçeğinde yer alan ölçek maddelerinden elde edilen toplam puan esas alınarak, her bir ilişki testi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Davranış bilimleri açısından işaretine bakmaksızın .10, .30 ve .50 korelasyon katsayıları genel anlamda sırasıyla küçük, orta ve büyük katsayılar olarak yorumlanabilmektedir. Ayrıca, Tip I hata olasılığını minimize edebilmek için Bonferroni yaklaşımı (Green vd., 2000: 238) esas alınarak, anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünmüş ($.05/5=.01$) ve elde edilen .01 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Anılan bu ilişkilere yönelik elde edilen sonuçlar, Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. İçsel Pazarlama ile Yalın Üretim Uygulamalarına İlişkin Algılar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

N=400	Bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili üst yönetim rehberliği algısı	Bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve işle ilgili birim yöneticisi rehberliği algısı	İletişim ve bilgi paylaşımı algısı	Sağlanan soyut ve sosyal yararlar algısı	Somut yararlar algısı
Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı	.526*	.618*	.503*	.488*	.320*

*Korelasyon katsayısının $0,05/5=0,01$ düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 incelendiğinde de anlaşılaacağı üzere katılımcıların çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarından üst yönetim rehberliği algısı ($r = .53, p < .01$), birim yöneticisi rehberliği algısı ($r = .62, p < .01$), iletişim ve bilgi paylaşımı algısı ($r = .50, p < .01$), soyut ve sosyal yarar algısı ($r = .49, p < .01$) ve somut yarar algısı ($r = .32, p < .01$) ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algısı arasında istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğuna işaret eden bulgulara ulaşılmıştır.

Bu bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutuna ilişkin olumlu algılarla birlikte katılımcıların yalın üretim uygulamalarına ilişkin algısında da her bir değişken için aralarındaki ilişki ölçüsünde olumlu yönde değişimler ya da gelişimler olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, korelasyon katsayılarına dayalı etki büyüklüğü açısından sırasıyla katılımcıların yalın üretim uygulamalarına yönelik algısı ile içsel pazarlamanın alt boyutları olan “işle ilgili birim yöneticisi rehberliği”, “işle ilgili üst yönetim rehberliği”, “iletişim ve bilgi paylaşımı” arasında istatistiksel olarak **büyük** sayılabilecek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu; “sağlanan soyut ve sosyal yararlar”, “somut yararlar” arasında ise istatistiksel olarak **orta büyüklükte** pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu da sonuçlara yansımıştır. Her bir ilişki için korelasyon katsayılarına dayalı elde edilen determinasyon (belirleyicilik) katsayıları, yalın üretim uygulamalarına yönelik algıdaki varyansın (değişimin) %38.2’sinin birim yöneticisi rehberliğine yönelik algı değişkeni arasındaki doğrusal ilişki ile; %27.7’sinin üst yönetim rehberliğine ilişkin algı değişkeni arasındaki doğrusal ilişki ile; %25.3’ünün iletişim ve bilgi paylaşımı algısı değişkeni arasındaki doğrusal ilişki ile; %23.8’inin sağlanan soyut ve sosyal yarar algısı değişkeni arasındaki doğrusal ilişki ile; %10.2’sinin somut yarar algısı değişkeni arasındaki doğrusal ilişki ile açıklanabileceği şeklinde de yorumlanabileceğine işaret etmektedir.

Alanyazında farklı bağlamlarda ve farklı amaçlarla yürütülmüş bazı araştırmalardan (Codagnone, 2021; Ibrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Rathi vd., 2022 gibi) elde edilen sonuçların da elde edilen bulgularla benzerlik gösterdiği, başka bir deyişle elde edilen bu bulguları desteklediği dikkat çekmektedir. Anılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, başarılı yalın üretim uygulamaları için **(bu tez çalışmasında yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu çalışan algıları başarı ölçütü olarak alınmıştır)** içsel pazarlama olgusunun alt bileşenleri ile büyük ölçüde örtüşen üst yönetim katılımı ve adanmışlığı, kültür değişimi, eğitim ve öğretim, iletişim, çalışanların katılımı gibi unsurların önemli ve belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Bu anlamda Rathi ve meslektaşları (2022: 730) yalın uygulamaların başarısında engel oluşturan kritik başarı faktörleri arasında yönetim ve koordinasyon eksikliğinin, çalışanları yetkilendirme yetersizliğinin, bölüm yöneticilerinin işlere ve çalışanlara yönelik nezaretlerindeki yetersizlik ya da sorunların öne çıktığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Codagnone (2021: 2), yöneticilerin, çalışanlara değerli olduğunu yansıtarak, kariyer gelişimi beklentileriyle teşvik edici ve anlamlı işler sunarak, net bir vizyon sağlayarak, çalışan beklentilerini netleştirerek ve yapılan iyi işler için geri bildirim ve ödül sunarak

Çalışanların katılımını sağlayabileceğini tartışmaktadır. Ayrıca, Alefari ve meslektaşları (2017) tarafından önem sırasına göre, çalışanlar (işgücü) ile ilgili engellerin en kritik faktör olduğu, st yönetimle ilgili olanların ise ikinci sırada bunu takip ettiği belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, st yönetimin yanında yalın yöntem ve araçların gerçek uygulayıcıları olan çalışanlarla günlük olarak ilgilenen orta düzey yönetim (bölüm yöneticileri) katılımının da kritik öneme sahip olduğu, başka bir deyişle, her seviyedeki yöneticilerin yalın uygulamada tamamlayıcı rollerinin olduğu, arzulanan sonuçların hiyerarşik olarak başarılabilenği belirlenmiştir.

Alanyazında içsel pazarlamanın alt boyutları arasında da değerlendirilen her kademedeki yönetim adanmışlığının, desteğinin ve rehberliğinin (Alefari vd., 2017; Jadhav vd., 2014; Muller ve Leyer, 2022; Netland, 2016; Rathi vd., 2022; Rodriguez vd., 2016; Saha vd., 2022; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017) yanında, etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımının (Ibrahim vd., 2017; Rathi vd., 2022; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017), ilgili uygulamanın ya da faaliyetin ne olduğu ve bu faaliyeti yürütmek ve yönetmek için bilgi ve beceri kazandıracak eğitimlerin (Ibrahim vd., 2017; Lodgaard vd., 2016; Weerasooriya ve De-Alwis, 2017), sağlanan soyut nitelikteki sosyal yararların ve uygulama ile yeniden şekillenen çalışma koşulları, ödüllendirme başta olmak üzere çeşitli somut yararların (Weerasooriya ve De-Alwis, 2017) başarılı yalın üretim uygulamalarında da kritik başarı faktörleri arasında ne çıktığına işaret eden araştırma bulgularına rastlamak olanaklıdır.

4.4. Yalın retim Uygulamalarına Yönelik Algılar İle Tatmin ve Kurum Bağlılığı Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları ile iş tatminleri (AS 5) ve kurum sadakatleri (bağlılıkları) (AS 6) arasında anlamlı bir ilişki olup-olmadığının incelenmesi amacıyla “yalın üretim uygulamalarına yönelik algı” lğinde yer alan maddelerden elde edilen toplam puan ile “iş tatmini” lğinde ve “kurum bağlılığı” lğinde yer alan maddelerden elde edilen toplam puanlarla temsil edilen bu değişkenler esas alınarak ayrı ayrı Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığını minimize edebilmek için Bonferroni yaklaşımı (Green vd., 2000: 238) baz alınarak, anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünmüş ($.05/2=.025$) ve elde edilen .025 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu ilişkilere yönelik elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına, Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12. Yalın Üretim Uygulamalarına İlişkin Algılar İle Tatmin ve Kurum Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

N=400	İş Tatmini	Kurum Bağlılığı
Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı	.524*	.460*

*Korelasyon katsayısının $0,05/2=0,025$ düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 12'nin incelenmesinden de anlaşılabileceği gibi, yapılan korelasyon analizinden elde edilen $r = .52$, $n = 400$, $p < .025$ değerleri yalın üretim uygulamalarına yönelik algı değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında; $r = .46$, $n = 400$, $p < .025$ değerleri de yalın üretim uygulamalarına yönelik algı değişkeni ile kurum bağlılığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, etki boyutu açısından yalın üretim uygulamalarına yönelik algı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin görece **büyük** düzeyli bir ilişkiye, kurum bağlılığı arasındaki ilişkinin ise görece **orta düzeyli** bir ilişkiye işaret ettiği dikkat çekmektedir. Bu bulgulardan, yalın üretim uygulamalarına yönelik algı puanlarının olumlu yönde artışına bağlı olarak iş tatmininde ve kurum bağlılığında da ilgili değişkenler arasındaki doğrusal ilişki boyutu ölçüsünde artış olabileceği anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin tersinin de doğru olabileceği ifade edilebilir. Başka bir deyişle, iş tatmini ve kurum bağlılığındaki artışa bağlı olarak, yalın üretim uygulamalarına ilişkin algıda da olumlu yönde gelişmeler beklenebilir. Her bir ilişki için korelasyon katsayılarına dayalı elde edilen determinasyon (belirleyicilik) katsayıları, yalın üretim uygulamalarına yönelik algıdaki varyansın (değişimin) %27.5'inin iş tatmini arasındaki doğrusal ilişki ile; %21.2'sinin kurum bağlılığı arasındaki doğrusal ilişki ile açıklanabileceği şeklinde de yorumlanabilir. Değişkenler arasındaki karşılıklı doğrusal ilişki dikkate alındığında, bu durumun tersinin de doğru kabul edilebileceği söylenebilir.

Daha önce tezin birinci ve ikinci bölümünde yer verilen bilgiler dikkate alındığında, gerek içsel pazarlama alanyazını gerekse yalın yönetim alanyazını bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilere işaret etmesi yönüyle elde edilen bu bulguları destekler bir nitelik taşımaktadır. Özellikle yalın yönetim alanyazını göz önünde bulundurulduğunda; Leyer ve meslektaşları (2021), yalın yönetim algısının çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olabildiğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde Rodriguez ve meslektaşları (2016) da, yalın üretim uygulamalarına ilişkin algılarla kurum bağlılığı / sadakati arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir.

4.5. Yalın Üretime Yönelik Farkındalık ya da Genel Algı ile Çalışılan İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların yalın üretime yönelik genel algıları ya da farkındalık düzeyleri ile çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki olup-olmadığını (AS 7) belirleyebilmek için “yalın üretim uygulamalarına yönelik genel algı ya da farkındalık” ölçeğinde yer alan maddelerden elde edilen toplam puan ile katılımcıların çalıştıkları “yalın üretim uygulamalarına yönelik algı” ölçeğinde yer alan maddelerden elde edilen toplam puan esas alınarak iki değişken arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen korelasyon sonucuna Tablo 13’de yer verilmiştir.

Tablo 13. Yalın Üretime Yönelik Genel Algı İle Çalışılan İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

N=400		Çalışılan İşletmedeki Yalın Üretim Uygulamalarına Yönelik Algı
Yalın Üretime Yönelik Genel Algı ya da Farkındalık Düzeyi		.602*

*Korelasyon katsayısının 0,01 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 13’ün incelenmesinden de anlaşılabileceği gibi, yapılan korelasyon analizinden elde edilen $r = .60$, $n = 400$, $p < .01$ değerleri yalın üretime yönelik genel algı değişkeni ile çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkinin görece **büyük düzeyli** sayılabilecek bir ilişki olduğu da sonuçlara yansımıştır. Buna göre, katılımcıların yalın üretime yönelik farkındalıkları ya da genel algıları olumlu yönde arttıkça, çalıştıkları işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu algılarında da bu ilişki nispetinde bir artış sağlanabileceği anlaşılmaktadır. Bu ilişki için korelasyon katsayısına dayalı elde edilen determinasyon (belirleyicilik) katsayısı, çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algıdaki varyansın (değişimin) %36.2’sinin yalın üretime yönelik genel algı ya da farkındalık arasındaki doğrusal ilişki ile açıklanabileceği anlamı da taşımaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlara, bu anlamda ulaşılan genel yargıya, önerilere ya da çıkarımlara ve kısıtlara yer verilmiştir. Bu anlamda önce sonuca, sonra sırasıyla teoriğe ve uygulamaya yönelik çıkarımlara, araştırmanın kısıtlarına ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere alt başlıklar halinde değinilmiştir.

5.1. Sonuç

Çalışanların yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu yaklaşım ya da algı geliştirmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının rolünün ele alındığı bu çalışmadan, gerek kavramsal alanyazın gerekse uygulama açısından dikkate değer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada, öncelikle araştırmanın odağını oluşturan temel değişkenlerden yalın uygulamalara ilişkin genel algı, çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına ilişkin algı ve çalışılan işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algı ele alınarak, bu değişkenler açısından katılımcılarının görüşlerinin nasıl bir yüzdelik dağılıma sahip olduğu incelenmiştir. Bu anlamda elde edilen sonuçlar; katılımcıların yalın üretime yönelik genel algı düzeylerinin görece ortalamanın üzerinde ya da olumlu yönde bir seyir izlediğini ortaya koymuştur. Buna karşın, çalıştıkları işletmedeki gerek yalın üretim uygulamalarına yönelik algılarının gerekse içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının görece daha olumsuz bir dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik olumsuz algıların söz konusu olduğu alanlar; işletmedeki moral, iletişim, işleri daha ilgi çekici hale getirme, iş tatmini, çalışma motivasyonu konularında ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların bu uygulamaların çalışanları birbirine düşürme, işleri daha stresli hale getirme ve işletmedeki çalışma koşullarını kötüleştirme konularında da görece olumsuz görüş ifade ettikleri belirlenmiştir. Benzer şekilde çalışılan işletmedeki

içsel pazarlama uygulamalarının “üst yönetim rehberliği, birim yöneticisi rehberliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, soyut ya da sosyal yararlar ve somut yararlar” olmak üzere neredeyse tüm alt boyutlarına yönelik de görece olumsuz algıların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların yalın üretime ilişkin genel algıları olumlu iken, teknik konuların dışında, çalıştıkları işletmede özellikle “insan” unsuru ile ilgili konular açısından beklentilerini karşılayamayarak görece daha olumsuz algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, çalışanları “iç müşteri” olarak kabul eden ve uygulamalarında “insan” unsuruna ilişkin çabaları barındıran içsel pazarlama uygulamalarına yönelik elde edilen görece olumsuz katılımcı görüşleriyle de örtüşmekte ve desteklenmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz algıların, çalışanların yalın üretime bakışlarından (farkındalıklarından ya da genel algılarından) değil, daha çok işletmedeki insan merkezli uygulamalardan kaynaklandığı ve bu durumun yalın üretim uygulamaları açısından engel oluşturan bir faktör olarak öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Yukarıda yer verilen sonuçlara dayalı ulaşılan yargının, çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına ilişkin algı ile içsel pazarlama uygulamalarının tüm alt boyutlarına yönelik algılar arasında tespit edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkilerce de desteklendiği dikkat çekmektedir. Bu anlamda elde edilen sonuçlar: çalışılan işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarından üst yönetim rehberliği algısı, birim yöneticisi rehberliği algısı, iletişim ve bilgi paylaşımı algısı ile yalın üretim uygulamalarına yönelik algı arasında büyük sayılabilecek düzeyde; soyut ve sosyal yarar algısı, somut yarar algısı ile de orta büyüklükte pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, çalışanların yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu yaklaşım ya da algı geliştirmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının önemli sayılabilecek bir rolünün olabileceği söylenebilir. Ayrıca, etki boyutu ve çalışılan işletmedeki yalın uygulamalara yönelik algı değişkenindeki bu doğrusal ilişkilerle açıklanan varyans oranları dikkate alındığında, bu değişkenlerin birim yöneticisi rehberliği, üst yönetim rehberliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, soyut / sosyal yararlar ve somut yararlar (ekonomik teşvikler ve ödüllendirmeler) biçiminde sıralandığı da sonuçlara yansımıştır. Bu sonuç, başarılı yalın uygulamalar açısından içsel pazarlama uygulamalarının önemini yanında, özellikle uygulamada hangi alt boyut ya da boyutlarla işe başlanabileceğine, hangi alt boyutlara daha öncelik ve daha fazla önem verilmesi gerektiğine işaret etmesi ya da ipuçları sağlaması bakımından da oldukça dikkate değerdir.

Sonuçlar, ayrıca alanyazında içsel pazarlama uygulamalarıyla da anlamlı ilişkiler taşıyan iş tatmini ve kurum bağlılığı ile çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algı arasında sırasıyla büyük ve orta düzeyli pozitif yönlü ilişkilerin varlığını da ortaya koymuştur. Buna göre, etkin şekilde yürütülecek içsel pazarlama uygulamalarıyla ortaya çıkacak iş tatmini ve kurum bağlılığının, yalın üretim uygulamalarına ilişkin algının olumlu yönde gelişiminde de önemli bir rol üstlenebileceği anlaşılmaktadır.

Son olarak, yalın üretime yönelik genel algı düzeyi ile çalışılan işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algı arasında da büyük düzeyli pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yalın üretime yönelik genel algılarını olumlu yönde geliştirecek uygulamalarla, işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik algılarını da olumlu yönde etkileyebilmenin mümkün olabileceği de anlaşılmaktadır.

5.2. Teorik Çıkarımlar ve Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların hem kavramsal alanyazın hem de uygulama açısından katkı sağlayıcı bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir. Elde edilen sonuçların teorik açıdan birkaç anlamından söz edilebilir. Öncelikle alanyazında çokça ele alınmayan bir konuyu içeren ve görece başlangıç niteliğinde sayılabilecek bu çalışma, gerek kavramsal çerçevesi gerekse ortaya konan araştırma sonuçlarıyla işletmelerdeki yalın üretim uygulamaları açısından insan-merkezli engellerin ele alınmasında ve aşılabilmesinde içsel pazarlama uygulamalarının önemli bir rol üstlenebileceğini destekleyerek ilgili kavramsal alanyazına katkı sağlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Sonuçların işaret ettiği, içsel pazarlama bakış açısı ile çalışan merkezli başarılı yalın üretim uygulamalarının söz konusu olabileceği bilgisi, ilgili kavramsal alanyazın açısından bir zemin sağlayarak kapsamı araştırmalarla geliştirilebilme potansiyeline sahip önemli bir teorik katkı olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle çalışmada, işletmedeki yalın üretim ve içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıların ilişkilendirilerek kavramsallaştırılması ve buna destek sağlayacak sonuçların elde edilmesi önemli görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, uygulamadaki karar alıcılara yalın üretim uygulamalarında çalışan odaklı bir anlayışı benimseyen içsel pazarlama uygulamalarından yararlanmanın başarı açısından önemli getirileri olabileceğine işaret eden ipuçları da içermektedir. Uygulama ve bu anlamda karar alıcılar açısından sonuçlar, başarılı yalın

üretim uygulamaları için “insani” unsurların, başka bir deyişle çalışanlarının rolünün önemle dikkate alınması gerektiğini, bu yönüyle de içsel pazarlama yaklaşımının öne çıktığını ifade etmektedir. Çalışanlarda işletmedeki yalın üretim uygulamalarına yönelik olumlu algılar geliştirebilmek için karar alıcılar öncelikle etkili bir “üst yönetici rehberliği” ile çalışanların bireysel ihtiyaçlarını kavramalı, bunu yansıtacak politikalar üretmeye çalışmalı, kararların düşük kademelere yayılmalarını sağlamalı, yalın üretime adanmış bir tavır sergilemeli, bu yönde tutarlı politikalar ve prosedürler geliştirmeli, çalışanların fikirlerini, önerilerini ve kaygılarını dikkate alarak yalın uygulamaları yürütmelidirler. Bu anlamda birim yöneticilerine de büyük iş düştüğü unutulmamalıdır. Benzer şekilde birim yöneticileri de çalışanlardan beklentilerini açık şekilde ifade etmeli, performansları ile ilgili geribildirim sağlamalı, sürekli gelişimi, yeniliği, bu yöndeki fikirleri, önerileri teşvik etmeli, takım çalışmasını cesaretlendirmeli, sorunları doğrudan çalışma alanında gözlemlemeli, astlarını kararlara katılmaya, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yaklaşımları denemeye teşvik etmeli, çalışanların hatalarından bir şeyler öğrenebileceğine inanmalı, problemleri çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları olarak görmeli, kısıtlayıcı engelleri ortadan kaldırmak için adımlar atmalı, çalışanlara beklentilerini belirtme fırsatı vermeli, onları motive etmeye çalışmalı, yapıcı davranarak problemleri onlarla birlikte çözmeye çaba göstermeli, gerekli durumlarda kişisel problemleri ve kariyer gelişimleri ile de yakından ilgilenmelidir. Ayrıca işletmede etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı altyapısı oluşturularak, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için bilgi edinmeye önem verilmeli, çalışanlar yeni politikalardan haberdar edilmeli, işletmenin temel değerleri, felsefesi ve işle ilgili bilgiler çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmalı, çalışanlara şikayetlerini kolaylıkla iletebilme olanağı sağlanmalı, soru sorma kültürü yaygınlaştırılarak yeni fikirlere değer verildiği yansıtılmalıdır. Bunların yanında, çeşitli etkinliklerle çalışanların kurumun önemli bir parçası olduğu duygusunun oluşturulması, çalışanlara saygılı davranılması, rahat bir çalışma ortamı sağlanması, işin ilgi çekici hale getirilmesi gibi soyut nitelikteki sosyal içerikli yararların; liyakatin esas alınması, bununla bağlantılı ücretlendirme, ödüllendirme gibi ekonomik temelli somut yararların da yalın üretim uygulamalarına ilişkin çalışanlarda olumlu algılar geliştirmeye ve başarılı uygulamalara katkı sağlayabileceği unutulmamalıdır.

Son olarak, karar alıcıların çalışanların iş tatmini ve kurum bağlılık düzeylerinin de başarılı yalın üretim uygulamalarında belirleyici olduğuna ilişkin bir farkındalık geliştirmelerinin de önemli olduğu ifade edilmelidir. Dolayısıyla, iş tatmini ve kurum bağlılığının gelişimine

katkı sunacak her çabanın yalın üretim uygulamalarına ilişkin algının olumlu yönde şekillenmesine de etki edebileceği dikkate alınmalıdır.

5.3. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, her araştırma gibi bazı kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle araştırma, kolayda örnekleme yöntemi esas alınarak sadece bir ilde faaliyet gösteren imalat işletmelerindeki çalışanlarla sınırlıdır. Bu yüzden elde edilen sonuçların genellenmesinde bu durum dikkate alınmalıdır. Araştırmanın başlangıç niteliği taşıyan bir çalışma olduğu durumu ile birlikte dikkate alındığında, bu araştırmanın başka illerde yinelenmesinin elde edilen sonuçları netleştirme, geliştirme ve genelleme açısından yararlı bilgiler üretebileceği söylenebilir. Ayrıca gelecekte hizmet sektörü bağlamında da çalışma yinelenabilir. Bu yolla karşılaştırmaya ve farklılıkları değerlendirebilmeye olanak sağlanan bir bilgi birikimine erişebilmek de mümkün olabilir.

Araştırmada, katılımcılardan öz-aktarım yöntemine dayalı olarak bir anketle veri toplanmıştır. Bu anlamda çalışma, katılımcıların doğru veri sağladığı varsayımıyla yürütülmüştür. Çalışmada, kişisel (demografik) ve işle ilgili özelliklere bağlı olarak sonuçların farklılaşp-farklılaşmadığı durumuna yer verilmemiştir. Bu yüzden gelecekte bu ve benzeri değişkenlerin de göz önünde bulundurularak geliştirilecek kavramsal modeller üzerinden aracı ve düzenleyici ilişkilerin test edilmesine de olanak sağlayacak araştırmalar yürütülerek bilgi kapsamının genişletilmesi mümkün olabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, başarılı yalın üretim uygulamaları açısından özellikle “yönetim ya da liderlik” boyutuna işaret eden üst yönetim rehberliğinin ve birim yöneticisi rehberliğinin öne çıktığını göstermektedir. Gelecek araştırmalarda özellikle bu boyut merkeze alınarak yürütülecek nitel araştırmalar, konunun ayrıntısını keşfetmeye yönelik yararlı bilgiler üretebilir. Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmış olup, özellikle başarılı yalın üretim uygulamaları açısından içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin daha farklı boyutlar olup olmadığının ve bunların ayrıntılarının keşfedilebilmesi için yürütülecek nitel araştırmaların değerli olacağı düşünülmektedir.

Son tahlilde, yalın üretim uygulamalarına ilişkin kritik başarı faktörlerinin evrensel mi yoksa durumsal mı olduğu, başka bir deyişle kültürel etkilerin önemli bir rol oynayıp oynamadığı da dikkate alındığında, bu konuda daha fazla araştırma yürütmeye ihtiyaç

hissedildiği açıktır. Dolayısıyla içsel pazarlama yaklaşımı esas alınarak bu yönde yürütülecek her araştırmanın ilgili alanyazında mevcut bilgi birikiminin artışına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Abuhejleh, A., Dulaimi, M. & Ellahham, S. (2016). Using lean management to leverage innovation in healthcare projects: Case study of a public hospital in the UAE. *International Journal of Advanced Research*, 4 (5), pp.896-898.
- Ahmad, H., Ahmad, K. & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), pp.257-267.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aka, A. & Isah, A.D. & Eze, C.J. & Timileyin, O. (2020). Application of lean manufacturing tools and techniques for waste reduction in Nigerian bricks production process. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(3), 658-679.
- Akgeyik, T. (2003). Teknolojik değişim, post fordist eğilimler ve endüstri ilişkilerinde yeni arayışlar. *Çimento İşveren Dergisi*, 3, 3-16.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akyurt, İ.Z. & Eren, E. (2019). Hazırlık süresinin azaltılmasında SMED yöntemi uygulaması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 315-331.
- Alefari, M., Salontis, K. & Xu, Y. (2017). The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Procedia, CIRP* 63 (The 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems), pp.756-761.

- Alhuraish, I. & Robledo, C. & Kobi, A. (2017). A comparative exploration of lean manufacturing and six sigma in terms of their critical success factors. *Journal of Cleaner Production*, 164, 325-337.
- Alhuraish, I., Robledo, C. & Kobi, A. (2016). The key success factors for lean manufacturing versus six sigma. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 12(2), pp.169-182.
- AlManei, M., Salonitis, K. & Tsinoopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia, CIRP* 72 (2018), pp.1160-1165.
- Alpenberg, J. & Scarbrough, D. P. (2016). Exploring communication practices in lean production. *Journal of Business Research*, 69(11), 4959-4963.
- Altınbay, A. (2006). Kaizen maliyetleme sistemi: Dinamik bir maliyet yönetim sistemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(1), 103-121.
- Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), pp.40-56.
- Andrew, O.C. & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Antony, J. (2011). Six Sigma vs Lean: some perspectives from leading academics and practitioners. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 185-190.
- Araz, Ö.U. & Araz, C. & Eski, Ö. (2016). Dinamik üretim sistemleri için kanban sayısının belirlenmesi: Bütünleşik bir yöntem. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 22(4), 285-296.
- Arbos, L.C. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by leanproduction principles: Methodology and evaluation ofvariability of performance. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 169-183.
- Arslan Özdi, T. (2019). İçsel ve dışsal pazarlama üzerinde iletişimin rolü: Total Oil Türkiye A.Ş. bayileri üzerinde bir araştırma. *Asya Studies*, 3(9), 45-54.
- Arslandere, M. (2018). *Yalın üretim ve yalın üretime geçiş aşamaları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aydın, N. (2015). Yalın düşünce sisteminin üretime sağladığı katkılar. *ABMYO Dergisi*, 40, 23-37.

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), pp.77-86.
- Bailey, A. A. & Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Baran, E. & Arabelen, G. (2017). İçsel pazarlamanın gemi acentelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Nicel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 25-54.
- Bayar, M. (2020). Yalın Yönetim anlayışının, çalışanların görev performansına etkilerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1984-2001.
- Beale, J. (2008). *Understanding the influences on employee motivation for lean: An individual-level analysis*. Doktora Tezi, Cardiff Üniversitesi. Galler.
- Bedeş Üte, T. & Güner, M. (2010). İplik işletmelerine “yalın” yaklaşım. *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 4(1), 11-24.
- Behrouzi, F. & Wong, K.Y. (2011). Lean performance evaluation of manufacturing systems: A dynamic and innovative approach. *Procedia Computer Science*, 3, 388-395.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Bozek, M. & Hamrol, A. (2012). Analysis of efficiency of lean manufacturing and six sigma in a production enterprise. *Management and Production Engineering Review*, 3(4), pp.14-25.
- Bozkurt, A. & Tokatlı, C. (2017). İçsel pazarlama yaklaşım ve uygulamaları: Starbucks kahve işletmesi örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(17), 193-204.
- Bölükbaşı, A. G. & Yıldıztan, D. Ç. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(2), 345-366.

- Bulunmaz, A. & Serhateri, A. (2019). İşsel pazarlama faaliyetleri ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki: Mevduat bankaları ve katılım bankalarının karşılaştırılması. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 51-56.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Candan, B. & Çekmecelioglu, H. G. (2009). İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.
- Chan, F. T. S. & Lau, H. C. W. & Ip, R. W. L. & Chan, H. K. & Kong, S. (2005). Implementation of total productive maintenance: A case study. *International Journal of Production Economics*, 95, 71-94.
- Chang, C. S. & Chang, H.H. (2007). Effect of marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Chavez, R., Yu, W., Jajja, M. S. S., Song, Y. & Nakara, W. (2020). The relationship between internal lean practices and sustainable performance: Exploring the mediating role of social performance. *Production Planning & Control*, Doi: 10.1080/09537287.2020.1839139, pp.1-18.
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Chiarini, A., Mokhlis, A. & Benhida, K. (2016). The integration of lean manufacturing, six sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp.828-846.
- Codagnone, R. A. (2021). *Perspectives of Leadership Styles Prediction of Employee Engagement in a Lean Manufacturing Environment*. Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, PHD.
- Črnjar, K., Dlačić, J. & Milfelner, B. (2020). Analysing The Relationship Between Hotels' Internal Marketing And Employee Engagement Dimensions. *Market-Tržište*, 32, Special Issue, pp. 49-65.
- Cua, K. O. & McKone, K. E. & Schroeder, R. G. (2001). Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 675–694.
- Cudney, E. & Elrod, C., 2010. Incorporating lean concepts into supply chain management. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 6(1/2), pp.12-30.
- Çakır, E. (2019). *Yalın altı sigma: Teori ve uygulama*. İstanbul: Hiper Yayın.

- Çiçekli, U.G. & Soyumert, Ş.M. (2018). *Yalın üretim tekniklerinden toplam ekipman etkinliği, Türkiye imalat sanayinde bir uygulama*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 85-98.
- Çoban, S. (2007). İç müşterilerin tatmini ve içsel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Kayseri süpermarketlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 207-218.
- Demir, H. & Usta, R. & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135- 161.
- Demirel, Y. (2008). A Study on the satisfaction of the employees in the internal customer relationship management. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 7(1), 90-108.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 269-281.
- Derin, N. (2017). Yalın yönetimin gerektirdiği yalın işgücü işletme performansını artırır mı?. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(1), 1-18.
- Detty, B. D. & Yingling, J. C. (2000). Quantifying benefits of conversion to lean manufacturing with discrete event simulation: A case study, *International Journal of Production Research*, 38(2), 429-445.
- Dimitrescu, A. & Alecusan, A.M. & Babis, C. & Niculae, E. & Dascalu, L. (2018). Elimination of losses used lean manufacturing techniques and kaizen philosophy. *Fiabilitate si Durabilitate - Fiability & Durability*. 2(22), 58-64.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean leadership fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574.
- Dora, M., Kumar, M., Goubergen, D.V., Molnar, A. & Gellynck, X. (2013). Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), pp.156-164.
- Doukakis, I. P. & Kitchen, P. J. (2004). Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing?. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.

- Dökme, F. & Taner, E. (2013). Toplam verimli bakım stratejisi ve endüstriyel tesislerde uygulanmasının önemi. *Şişecam Teknik Bülten*, 42(4), 21-31.
- Dulaimi, M. & Ellahham, S. (2016). Using Lean management to leverage innovation in healthcare projects: case study of a public hospital in the UAE. *BMJ Innov*, 2, 22-32.
- Duque, D.F.M. & Cadavid, L.R. (2007). Lean manufacturing measurement: The relationship between lean activities and lean metrics. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 69–83.
- Dündar, İ. P. & Güneri Fırlar, B. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi Türkiye’deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 131–153.
- Dzuranin, A. & Stuart, N. (2012). The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management Accounting Quarterly*, 13(4), 1-9.
- Eaton, M. (2010). Why change programs fail. *Human Resource Management International Digest*, 18(2), 37-42.
- Emiroğlu, A. (2016). Yalın üretim ve tam zamanlı envanter yönetim stratejisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. (16), 72-85.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10), 67-91.
- Ergün, G.S. & Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(2), 1-12.
- Ergün, Z. (2013). İçsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi: Kamu-özel hastane karşılaştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25), 223-247.
- Erol, S. (2012). Yalın yaklaşım ve yalın üretim. *Anahtar Dergisi*, 24(278), 18-23.
- Eser, S. & Yıldız, M.S. (2017). Denim pantolonu üretiminde değer akış haritalandırma yönteminin uygulaması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(3), 1-24.
- Fırat, İ. & Ceyhan, S. (2015). Yalın üretim sistemine geçişin işletme performansına olan katkısı Kahramanmaraş’ta hazır giyim işletmesinde bir uygulama çalışması örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 143-176.

- Finney, S. & Scherrebeck Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325-344.
- Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants: what are the differences. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 42-62.
- Fullerton, R. R. & Wempe, W. F. (2009). Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3), 214-240.
- Furman, J. & Kuczyńska-Chaładą, M. (2016). Change management in lean enterprise. International society for manufacturing, *Service and Management Engineering*. 8(2), 23-30.
- Garcia-Sabater J.J. & Marin-Garcia J.A. (2011). Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 28-42.
- Goshime, Y., Kitaw, D. & Jilcha, K. (2019). Lean manufacturing as a vehicle for improving productivity and customer satisfaction: A literature review on metals and engineering industries. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), pp.691-714.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Gökşen, Y. (2003). Geleneksel üretimden esnek üretime: Karşılaştırmalı bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 32-48.
- Green, S.B. & Salkind, N. J. & Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for Windows Analyzing and understanding Data*. New Jerse: Prentice Hall.
- Güner, E. & Karaca, M.E. (2004). Tam zamanında üretim sisteminde tedarikçi ilişkileri ve en iyi parti büyüklüğü üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 19(4), 443-454.
- Hamşioğlu, A.B. (2018). İçsel pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri, örgütsel performans etkileşimi: Antalya ili otel işletmelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 187-203.

- Harter, J.K. & Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Havill, L. (2010). A new type of engagement. *The CPA Journal*, 80(7), 14.
- Herzog, N.V. & Tonchia, S. (2014). An instrument for measuring the degree of lean implementation in manufacturing. *Strojniški vestnik-Journal of Mechanical Engineering*, 60(12), 797-803.
- Heskett, J.L. & Jones, T.O. & Loveman, G.W. & Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Hines, P. & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(1), 46-64.
- Houti, M. & El Abbadi, L. & Abouabdellah, A. (2019). Critical success factors for lean implementation “Projection on SMEs”. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic, 23-26 July, 526-537.
- Htun, A. & Maw, T. T. & Khaing, C. C. (2019). Lean manufacturing, just in time and kanban of Toyota production systems (TPS). *International Journal of Scientific Engineering and Technology Research*, 8, 469-474.
- Ibrahim, A., Robledo, C. & Kobi A. (2017). A comparative exploration of lean manufacturing and six sigma in terms of their critical success factors. *Journal of Cleaner Production*, 164, pp.325-337.
- İnal, D. & Toksarı, A. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1-2), 361-390.
- İnal, E. & Çiçek, R. & Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 161-181.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşler, D. B. & Özdemir, S. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta İli Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.

- Jadhav, J. R., Mantha, S. S. & Rane, S. B. (2014). Exploring barriers in lean implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 5(2), pp.122-148.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Kanat, S. & Güner, M. (2006). Tam zamanında üretim sisteminin tekstil ve konfeksiyon sanayine uygulanabilirliği. *Tekstil ve Konfeksiyon*. 16(4), 274-278.
- Karadeniz, S. (2014). İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkileri ve bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 16-40.
- Kelemen, M. & Papasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121-135.
- Keleş, A.E. & Gürsoy, G. & Çelik, G. (2013). 5s sistematığı aşamaları ve örnek bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(2), 51-60.
- Kılıç, A. & Ayvaz, B. (2015). Türkiye otomotiv yan sanayinde yalın üretim uygulaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (29), 29-60.
- Knol, W.H. & Slomp, J. & Schouteten, R.L.J. & Lauche, K. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: Testing ‘critical success factors’ using Necessary Condition Analysis. *International Journal of Production Research*, 56(11), 3955-3973.
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 33-53.
- Kocaman, S. & Durna, U. & İnal, M. E. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Kurşunoğlu Yarımoğlu, E. & Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Leite, H., Radnor, Z. & Bateman, N. (2022). Meaningful inhibitors of the lean journey: a systematic review and categorisation of over 20 years of literature. *Production Planning & Control*, 33(5), pp.403-426.

- Leyer, M. & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), pp.1366-1388.
- Leyer, M., Reus, M. & Moormann, J. (2021). How Satisfied Are Employees with Lean Environments? *Production Planning & Control*, 32(1), pp.52-62.
- Liker, J. K. & Hoseus, M. (2008). *Toyota culture: The heart and soul of the toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liker, J.K. & Convis, G.L. (2015). *Toyota tarzı yalın liderlik* (A. Soydan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Liker, J.K. (2010). *Toyota tarzı 14 yönetim ilkesi* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Lodgaard, E., Ingvaldsena, J. A., Gammea, I. & Aschehouga, S. (2016). Barriers to lean implementation: Perceptions of top managers, middle managers and workers. *Procedia*, CIRP 57 (49th CIRP Conference on Manufacturing Systems), pp.595-600.
- Losonci, D. & Demeter, K. & Jenei, I. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *Int. J. Production Economics*, 131, 30-43.
- Mathiyazhagan, K., Gnanavelbabu, A., Kumar, N. & Agarwal, V. (2022). A framework for implementing sustainable lean manufacturing in the electrical and electronics component manufacturing industry: An emerging economies country perspective. *Journal of Cleaner Production*, 334 (2022), pp.1-16.
- Mathur, A. & Mittal, M.L. & Dangayach, G.S. (2012). Improving productivity in Indian SMES. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 754-768.
- McKie, M. G., Jones, R., Miles, J. & Jones, I. R. (2021). Improving lean manufacturing systems and tools engagement through the utilisation of industry 4.0, Improved communication and a people recognition methodology in a UK engine manufacturing centre. *Procedia Manufacturing*, 55, 371-382.
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: What lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(A6), 662–673.

- Morgan, J.M. & Liker, J.K. (2006). *The Toyota product development system*. New York: Productivity Press.
- Mothersell, W. M. (2000). *Understanding the diffusion of lean production: The integration of technology and people in lean production*. Michigan: Michigan State University, PHD.
- Motwani, J. (2003). A business process change framework for examining lean manufacturing: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, 103(5), 339-346.
- Muller, W. & Leyer, M. (2022). Lean and job satisfaction: the mediating role of how employees perceive implemented lean methods. *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2022.2080126, pp.1-18.
- Naktiyok, A. & Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Netland, T. H. (2016). Critical success factors for implementing lean production: The effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54(8), pp.2433-2448.
- Noori, B. (2015). The critical success factors for successful lean implementation in hospitals. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 15(1), pp.108-126.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. New York: CRC Press.
- Özçelik, T.Ö. & Cinoğlu, F. (2012). Yalın felsefe ve bir otomotiv yan sanayi uygulaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (23), 79-101.
- Özçifçi, V. (2008). İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 147-162.
- Özdağoğlu, A. & Rebiş, S. (2016). Bir yarı-esnek pvc film üreticisinde yalın üretim teknikleri olarak kaizen ve çevrim süresi azaltma uygulamaları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), 25-37.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 54-66.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, İ. (2015). Yalın düşünce uygulaması: Hastanelerde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(44): 205-219.
- Pakdil, F. & Leonard, K.M. (2017). Implementing and sustaining lean processes: The dilemma of societal culture effects. *International Journal of Production Research*, 55(3), 700-717.
- Pampanelli, A.B. & Found, P. & Bernardes, A.M. (2014). A lean & green model for a production cell. *Journal of Cleaner Production*, 85, 19-30.
- Parlıt, N. (2003). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hatasız üretim aracı: Poka Yoke. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 143-152.
- Patil, P.S. & Parit, S.P. & Burali, Y.N. (2013). Review paper on Poka Yoke: The revolutionary idea in total productive management. *International Journal Of Engineering And Science*, 2(4), 19-24.
- Pekin, E. & Çil, İ. (2015). Kauçuk sektörü Poka-Yoke uygulaması. *SAÜ Fen Bil Dergisi*, 19(2), 163-170.
- Pekmezci, T. & Demireli, C. & Batman, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4764/65463>.
- Poksinska, B. B., Fialkowska-Filipek, M. & Engstrom, J. (2017). Does lean healthcare improve patient satisfaction? A mixed-method investigation into primary care. *BMJ Quality & Safety*, 26(2), pp.95-103.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rahman, N. A. A. & Sharif, S. M. & Esa, M. M. (2013). Lean manufacturing case study with Kanban system implementation. *Procedia Economics and Finance*, 7, 174-180.
- Randhawa, J.S. & Ahuja, I.S. (2018). Empirical investigation of contributions of 5S practice for realizing improved competitive dimensions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(3), 779-810.

- Rathi, R., Singh, M., Verma, A. K., Gurjar, R. S., Singh, A. & Samantha, B. (2022). Identification of Lean Six Sigma barriers in automobile part manufacturing industry. *Materials Today: Proceedings*, 50 (2022), pp.728-735.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp.717-725.
- Rodriguez, D., Buyens, D., Landeghem, H. V. & Lasio, V. (2016). Impact of lean production on perceived job autonomy and job satisfaction: An experimental study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(2), pp.159-176.
- Saatçioğlu, K. & Yıldırım, A. (2022). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan performansına etkileri: Tekstil ve hazır giyim sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 123-141.
- Sahua, A. K., Padhya, R. K. & Dhirb, A. (2022). Determinants and barriers of implementing lean manufacturing practices in MSMEs: a behavioural reasoning theory perspective. *Production Planning & Control*, 33(12), pp.1197-1213.
- Sarı, E.B. (2018). Yalın üretim uygulamaları ve kazanımları. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 585-600.
- Savcı, M. (2019). Tam zamanlı üretim sisteminin üretim giderlerine etkisi: Çay işletmesi örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(19), 290-309.
- Scherrer-Rathje, M. & Boyle, T.A. & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at Lean implementation. *Business Horizons*, 52(1), 79-88.
- Schmidt, S. (2013). Preventive methods in logistics poka-yoke and failure mode and effect analysis (FMEA). *Acta technica corviniensis – Bulletin of Engineering Tome*, 6, 27-30.
- Seth, D. & Gupta, V. (2005). Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: An Indian case study. *Production Planning and Control*, 16(1), 44-59.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25(4), 785-805.
- Shaju, M. & Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. *Journal of Management Research*, 17(2), pp.74-83.

- Shil, N. C. (2009). Explicating 5S: Make you productive. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(6), 33-47.
- Sisson, J. & Elshennawy, A. (2015). Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean transformation at Toyota and beyond. *International Journal of Lean Six Sigma*. 6(3), 263–280.
- Srinivasan, S. & Ikuma, L.H. & Shakouri, M. & Nahmens, I. & Harvey, C. (2016). 5S impact on safety climate of manufacturing workers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(3), 364–378.
- Srivastava, A. & Goyal, M. (2021). Internal marketing strategies and employee satisfaction: Perceived efficacy with workforce in new normal. *A Journal of Management Sciences*, 11(1), 33-41.
- Storch, R. L. & Lim, S. (1999). Improving flow to achieve lean manufacturing in shipbuilding, *Production Planning and Control*, 10(2), 127-137.
- Sunder, V. M. & Ganesh, L. S. (2021). Lean additives in a service factory: A design science approach. *Technovation*, 104 (2021), pp.1-15.
- Sunder, V., Mahalingam, S. & Krishna, S. N. (2020). Improving patients' satisfaction in a mobile hospital using Lean Six Sigma - A design-thinking intervention. *Production Planning & Control*, 31(6), pp.512-526.
- Suzaki, K. (2015). *İmalatta mükemmellik yolu sürekli iyileştirme teknikleri* (S. Özkal, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Swanson, L. (2001). Linking maintenance strategies to performance. *International Journal of Production Economics*, 70(3), 237–244.
- Şeker, A. (2016). Yalın üretim sisteminde kanban, tek parça akışı ve u tipi yerleştirme sistemleri. *Akademik Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi*, (50), 449-470.
- Şengün, H.İ. (2017). Tam zamanında üretim (TZÜ)'nün kapsamı ve TZÜ'de temel sayılan kavramların incelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 24-29.
- Şenol, Ş. & Öngel, V. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 445-475.
- Tak, B. (2002). Kamu kuruluşlarında müşteri odaklı yönetim anlayışına geçiş aracı olarak vatandaş tatmin araştırmaları ve Bursa halkına yönelik görgül araştırma. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(2), 143-159.

- Tan, K. H., Denton, P., Rae, R. & Chung, L. (2013). Managing lean capabilities through flexible workforce development: A process and framework. *Production Planning & Control*, 24(12), pp.1066-1076.
- Tanık, M. (2010). Kalıp ayar sürelerinin smed metodolojisi ile iyileştirilmesi: Bir yalın altı sigma uygulaması. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 117-140.
- Taj, S. & Morosan, C. (2011). The impact of lean operations on the Chinese manufacturing performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(2), 223-240.
- Taşkın, E. & Yeni, Z. (2016). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 62-86.
- Taşlıyan, M. & Arı, N. & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tekin, M. & Arslandere, M. (2017). Üretimde hata önleme aracı olarak Poka-Yoke sistemi ve bir uygulama örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, 11, 339-350.
- Tekin, M. & Arslandere, M. & Etlioğlu, M. & Tekin, E. (2018). Büyük ölçekli bir işletmede 5s uygulaması. *International Journal of Social And Humanities Sciences*, 2(1), 106-122.
- Tikici, M. & Aksoy, A. (2006). Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 20-33.
- Toksarı, M. (2012). İçsel pazarlama bağlamında, iç müşterinin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik ampirik bir çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 155-183.
- Tuncay, A.H. (2018). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1287-1303.
- Türkan, Ö.U. (2010). Üretimde yalın dönüşümün temel performans kriterleri. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bil. Enst. Dergisi*, 12(2), 28-41.
- Tor, S. S. & Esengün, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-63.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uygun, M. & Mete, S. & Güner, E. (2014). Tüketicilerin alışveriş motivasyonları ile ağızdan ağıza iletişim davranışları arasındaki ilişkiler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 35-56.
- Uygun, M. & Güner, E. & Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Uygun, M. & Akın, D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, (17), 836-853.
- Varey, R. J. & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9-10), 926-944.
- Verčič, A. T. & Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Veres, C. (2020). Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments. *Procedia Manufacturing*, 46 (2020), pp.233-237.
- Vidal, M. (2007). Lean Production, worker empowerment and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Wang, F.-K. & Chen, K.-S. (2010). Applying Lean Six Sigma and TRIZ Methodology in Banking Services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), pp.301-315.
- Weerasooriya, N.W.M.R. & De Alwis, A.C. (2017). Impact of employee engagement on lean manufacturing: An empirical study in Sri Lanka, *FIIB Business Review*, 6(2), 33-42.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster: New York.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world : Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*. New York: Rawson Associates.
- Worley, J.M. & Doolen, T.L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245.
- Yuik, C.J. & Perumal, P.A. & Feng, C.J. (2020). Exploring critical success factors for the implementation of lean manufacturing in machinery and equipment SMEs. *Engineering Management in Production and Services*, 12(4), 77-91.

- Yüce, A. & Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 79-96.
- Yücel, N. & Sayiner, N. (2018). Hizmet pazarlamasında iç müşteri tatmini: Banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 103-127.
- Yüksel, H. (2010). *Üretim/ işlemler yönetimi temel kavramlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zerenler, M. & İraz, R. (2006). Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (keiretsu) analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 757- 776.
- Zerenler, M. & Karaboğa, K. (2014). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hataların önlenmesine yönelik üretim odaklı bir bakış açısı: Poka-yoke sistemleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı, 263-275.

EKLER

Ek-1: Veri Toplama Aracı

Ek-2: Etik Kurul Kararı



Ek-1: Veri Toplama Aracı

Değerli Katılımcı;



Bu form, “çalışanların yalın üretim uygulamalarına yönelik bakış açılarını incelemek” amacıyla yürütülen bir Yüksek Lisans tez projesinin veri toplama aracıdır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olup, çalışmanın herhangi bir aşamasında ayrılma hakkınız saklıdır. Bu anketi doldurmanız, çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı gösterecektir. Doldurulan anketler, sadece araştırmacı tarafından görülecek ve işlenecek olup, çalıştığınız işletmedeki herhangi biri başta olmak üzere hiç kimse tarafından kesinlikle görülmeyecektir. Araştırmada kişilere değil, genele odaklanılacağından, veri toplama aracında gerçek kimliğinizi açığa çıkaracak sorulara yer verilmeyerek gerçek kimliğinizin saklı tutulması kesinlikle güvence altına alınmıştır. Ayrıca, bilimsel ilkelerin gerektirdiği süre tamamlanır tamamlanmaz anketler imha edilecektir. Araştırmanın sonuçlarının sağlıklı olması vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır. Yaklaşık 8-9 dakikanızı ayırarak, vereceğiniz samimi bilgiler çalışmamıza önemli katkılar sağlayacaktır.

Lütfen herhangi birini atlamadan tüm soruları gerçek düşüncenizi yansıtacak şekilde yanıtlamaya özen gösteriniz.
Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkürler.

Nermin KARACAER

Doç. Dr. Mutlu UYGUN

Aksaray Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı

I. Lütfen, kişisel ve çalışma bilgilerinize yönelik tabloda yer verilen soruları eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz?	☐ Erkek	☐ Kadın					
Yaşınız?	☐ 18-25 arası	☐ 26-35 arası	☐ 36-45 arası	☐ 46-55 arası	☐ 56-60 arası	☐ 61 yaş ve üzeri	
Eğitim durumunuz?	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Üniversite-Ön Lisans	☐ Üniversite-Lisans	☐ Lisansüstü		
Medeni durumunuz?	☐ Evli	☐ Bekâr	Varsa çocuk sayınız?				
Aylık geliriniz?	☐ Asgari ücretin altında	☐ Asgari ücret	☐ 4000-7500 TL arası	☐ 7501-10000 TL arası	☐ 10001-12500 TL arası	☐ 12500-20000 TL arası	☐ 20000 TL üzeri

Çalıştığınız işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü lütfen yazınız?							
Yaklaşık kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?	☐ 0-2 yıl arası	☐ 3-5 yıl arası	☐ 6-10 yıl arası	☐ 11-15 yıl arası	☐ 16-20 yıl arası	☐ 21-30 yıl arası	☐ 30 yıl üzeri
Lütfen işletmedeki görevinizin tam olarak ne olduğunu aşağıya yazarak belirtiniz.							
Lütfen işletmedeki çalışma pozisyonunuzu (statünüzü) aşağıya yazarak belirtiniz.							

Daha önce Yalın Üretim ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?	☐ Evet	☐ Hayır
Eğer eğitim aldıysanız, lütfen aldığınız tüm eğitimlerin konusunu aşağıya yazarak belirtiniz.		

II. Lütfen, Yalın Üretim yönelik ifadelerle ilgili düşüncenizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Kendimi Yalın Üretim fikirlerine bağlı hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yalın Üretim verilen önemin daha da artırılması gerektiğini düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yalın Üretim temel (kilit) bileşenlerinin farkındayım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yalın Üretim sadece yönetimin maliyetleri düşürmeye yönelik bir hamlesidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yalın bir üretici olma dürtüsünün geçici bir heves olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yalın Üretim uzun vadeli başarı için yapılacak doğru şeylerden biridir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. Lütfen, işletmenizdeki Yalın Üretim uygulamalarına yönelik ifadelerle ilgili düşüncenizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

İŞLETMEMİZDEKİ YALIN ÜRETİM UYGULAMALARI;

1	Müşterilerimize hizmet verme etkinliğimizi artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Sürekli iyileştirme yapma etkinliğimizi artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kalite geliştirme etkinliğimizi yükseltmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Maliyetleri azaltma etkinliğimizi geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kayıpları (israfları) ortadan kaldırma etkinliğimizi geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Fabrika yerleşim düzenini (ergonomisini) geliştirme etkinliğimizi artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Öneriler geliştirme etkinliğimizi güçlendirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Önerileri uygulama etkinliğimizi geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Genel performansımızı artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Problem çözme etkinliğimizi geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş ve işlemlerimizin daha bütünleşmiş ve uyumlu hale gelmesini sağlamıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalışanları birbirine düşürmüştür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Karlılığı artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşletmemizdeki morali yükseltmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İş kayıplarını önlemeye katkı sağlamıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Ürünlerimizin kalitesini geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşimizi daha stresli hale getirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşletmemizin verimliliğini artırmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşletmemizdeki iletişimi geliştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Daha etkin bir üretim prosesi yaratmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşimizi daha ilgi çekici hale getirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İş tatminimi yükseltmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Çalışma motivasyonumu yükseltmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Daha akıllıca çalışmama katkı sağlamıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	İşletmedeki çalışma koşullarını daha da kötüleştirmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Devamlılığı olan işlerin miktarını azaltmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. Lütfen, Çalıştığınız Birimin Yöneticisine ve Üst Yönetimine ilişkin ifadelerle ilgili düşüncenizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

BİRİM YÖNETİCİMİZ (SORUMLUMUZ);						
1	Çalışanlardan beklentilerini açık şekilde ifade etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağlamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sürekli gelişimi ve yeniliği teşvik etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Fikirleri ve önerileri teşvik etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Takım çalışmasını cesaretlendirmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Sorunları doğrudan çalışma alanında gözlemlemekte ve tartışmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Astlarını kararlara katılmaya teşvik etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı yaklaşımları denemeye teşvik etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların hatalarından bir şeyler öğrenebileceğine inanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Problemleri çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları olarak görmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. Lütfen, Çalıştığınız Birimin Yöneticisine ve Üst Yönetimine ilişkin ifadelerle ilgili düşüncenizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

11	Yalın Üretim çabalarını iyileştirme konusunda çalışanlardan fikir almaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yalın Üretimi kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak için adımlar atmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Beklentilerimizi belirtme fırsatı vermek için bizimle düzenli olarak görüşür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	En iyi performansı gösterebilmemiz için bizleri motive etmeye çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşle ilgili bir problemle karşılaştığımızda yapıcı davranarak, problemi bizimle birlikte çözmeye çaba gösterir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Performansımızı etkileyebilecek kişisel problemlerimizle yakından ilgilenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticiliği ile ilgili bizden görüş almaya çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kariyer gelişimimiz konusunda bizimle düzenli olarak fikir paylaşımında bulunur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÜST YÖNETİMİMİZ;						
19	Bireysel ihtiyaçlarımızı anlamaya, bunu yansıtacak politikalar üretmeye çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Kararların uygun olan en düşük kademede alınmasına olanak sağlamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Çalışanların fikirlerini dikkate almaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yalın Üretime bağlılık göstermektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Sürekli gelişme için ciddi bir çaba göstermektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yalın Üretimle tutarlı politikalar ve prosedürler geliştirmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Yalın Üretimle ilgili önerilerimizi ve kaygılarımızı dikkate almaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yalın Üretim uygulamalarını herkesle konuşarak yürütmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

V. Lütfen, çalıştığınız kuruma yönelik ifadelerle ilgili düşüncenizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

KURUMUMUZDA (İŞLETMEMİZDE);

1	İstek ve ihtiyaçlarımızın belirlenmesi amacıyla bizden bilgi almaya önem verilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeni politikalardan çalışanlar haberdar edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmenin temel değerleri ve felsefesi çalışanlarla düzenli olarak paylaşılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çeşitli etkinliklerle çalışanların kurumun önemli bir parçası olduğu duygusu oluşturulur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalışanlara saygılı davranılmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşimiz ilgi çekici hale getirilmeye çalışılmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşle ilgili bilgiler çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çeşitli grup faaliyetlerine destek verilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalışanların şikayetlerini kolaylıkla iletebilme olanağı sağlanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarına sağladığı olanaklar sürekli izlenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalışanların çıkarı için rakiplerin çalışanlarının maaşları göz önünde bulundurulur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Farklı bölümler için farklı teşvik edici programlar (ücret, prim, ödül gibi) uygulanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşimde daha fazla gayret gösterdiğimde, bir prim ya da ödül alacağımı bilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Gelirim ve yıllık maaş artışı daha çok benim niteliğime ve performansıma bağlıdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanlar, sürekli gelişmeye teşvik edilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışanlara yeni şeyler öğrenme fırsatı verilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışanlar, zor görevleri üstlenmeye cesaretlendirilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşlerin yapılma standardı konusunda soru sormak doğal karşılanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İyileştirmeler önermektense sorunları görmezden gelmek daha iyidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Statükoyu sürdürmek yeni şeyler öğrenmekten daha önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yeni fikirlere çok değer verilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

VI. Lütfen, çalıştığınız kurumla ilişkinize yönelik ifadelerle ilgili hislerinizi ve düşüncelerinizi en iyi temsil ettiğine inandığınız seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kısmen Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Genel olarak ifade etmek gerekirse, bu işten çok memnunuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu işte yerine getirdiğim çalışma türünden genel olarak memnunuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemizdeki Yalın Üretim uygulamaları iş tatminimde bir artış sağlamıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletmemizdeki fiziksel çalışma koşullarından memnunuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemizde yaptığımız iyi işler nedeniyle aldığımız takdirden memnunuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu işletmenin başarılı olmasına yardımcı olmak için beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu işletmeyi arkadaşlarıma çalışmak için harika bir şirket olarak anlatıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu işletmeye çok az bağlılık hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü işi kabul ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Değerlerimin ve bu işletmenin değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Başkalarına bu işletmenin bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşin türü benzer olduğu sürece farklı bir işletmede de çalışabilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu işletme, iş performansı açısından en iyi olma konusunda bana ilham vermektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Mevcut koşullarımda çok küçük değişimler bile bu işletmeden ayrılma kararı vermem için yeterlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Alternatiflerine kıyasla bu işletmeyi seçtiğim için son derece memnunuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu işletmeye bağlı kalarak kazanılacak pek bir şey olmadığını düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Bu işletmede olup bitenleri gerçekten çok önemsiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Bu işletme benim için çalışılabilecek tüm olası işletmeler arasında en iyisidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Bu işletmede çalışma kararımın kesinlikle bir hata olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anketimiz sona erdi. Katılımınız ve katkılarınız için sonsuz teşekkürler.

Ek-2: Etik Kurul Kararı



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı : E-34183927-000-00000712369
Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Nermin (KARACAER) ADAŞ

“İşsel Pazarlama Uygulamaları İle Yalın Üretim Yaklaşımları Arasındaki İlişkiler”

başlıklı 2021/02-71 protokol numaralı başvuru 25.04.2021 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna** toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN
Akşaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik
Kurul Başkanı

Ek: İnsan Araştırmaları Etik Kurul Kararı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden F828AA50-D40D-4608-AF26-E2FD947F55A8 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu’nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: F828AA50-D40D-4608-AF26-E2FD947F55A8 Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/aksaray-universitesi-ebys>

Adres: tarih Bölümü

Telefon No: 2882194 Faks No: 2882125

e-Posta

<https://www.aksaray.edu.tr/>

KEP Adresi:

İnternet Adresi:

Ayrıntılı bilgi için: Necmettin AYGÜN

Profesör

Telefon No: 2882194



TEZ DEĞERLENDİRME FORMU

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapakta ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası