

Araştırma Makalesi / Research Article

**YALIN YÖNETİM ANLAYIŞIYLA YÖNETİLEN MAVİ
YAKALILARIN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE
YETENEK YÖNETİMİ ALGILARININ BELİRLENMESİNE
YÖNELİK İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Tahir AKGEMCİ*

Mehmet Ali CANBOLAT**

Serap KALFAOĞLU***

**A RESEARCH ON THE MANUFACTURING SECTOR IN
ORDER TO DETERMINE MOTIVATION, JOB
SATISFACTION AND TALENT MANAGEMENT
PERCEPTIONS OF BLUE COLLAR EMPLOYEES
MANAGED BY LEAN MANAGEMENT APPROACH**

Öz

Karaman ili imalat sektöründe faaliyet gösteren iki farklı fabrikada çalışan işgörenlerin yalın yönetim, motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesi amacıyla kesitsel tipte, tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak planlanan bu araştırma, 199 mavi yakalı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama formu olarak demografik bilgileri içeren 5 soru, yalın yönetim bilgi sahipliğini sorgulayan 1 soru, Minnesota doyum ölçeği, motivasyon ölçeği, yetenek yönetimi algısı ölçeği ve yalın yönetim algısı ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen verilerin yorumlanması için SPSS yazılımında tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA, K. Wallis, T-testi, Korelasyon analizleri ile değerlendirme yapılmış, ileri analiz için Bonferroni testi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre; ölçekler ile yaş, eğitim durumu ve iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyet ve medeni durumun iş tatmini ile arasında anlamlı farklılık bulunmadığı ve ölçek puanlarının korelasyonuna göre ölçekler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.

* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-posta: takgemci@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5936-7462>.

** Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, e-posta: mcanbolat@kmu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1235-9013>.

*** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-posta: serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7248-8370>.

Anahtar Kelimeler: Yalın Yönetim, Motivasyon, İş Tatmini, Yetenek Yönetimi.

Abstract

This research, planned as a descriptive and correlational in a cross-sectional type, has been applied on a total of 199 blue collar employees working in two different manufacturing factories in Karaman province, in order to determine whether there are relationships between lean management, motivation, job satisfaction and talent management perceptions. In the search, 5 questions including demographic information, 1 question for lean management knowledge, the scale of Minnesota satisfaction, motivation, talent management perception and lean management perception have been applied as data collection form. The data obtained were analyzed via SPSS program for descriptive statistics and ANOVA, K. Wallis, T test and Correlation analyzes and Bonferroni test was used for further analysis. There have been found significant results between the scales and age, education and work experience according to the search findings. There hasn't been a significant difference between sex and marital status and job satisfaction. However, there has been a positive and significant correlation among scales according to the scores.

Keywords: Lean Management, Motivation, Job Satisfaction, Talent Management.

1. Giriş

İşgörenlerin çalıştığı örgütte iş tatminine ve motivasyona sahip olması şüphesiz verimliliği artıracak ve kaynak kayıplarını en aza indireyecektir. Dolayısıyla bu konuda insan kaynakları (İK) departmanlarına büyük görevler düşmektedir. İK yönetiminin planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, koruma ve endüstri ilişkileri olmak üzere yedi temel işlevi (Öge, 2016: 22) bulunmakla birlikte, örgüt yapısının ve stratejilerini etkileyen kararların alınmasında, işgören bağlılığın artırılması ve motivasyonunun yükseltilmesinde de ayrıca önemli bir rol oynadığı yadsınamaz (Bingöl, 2013: 27). İK'nın yetenekli işgörenleri tespit etme, yeteneklerden üst düzeyde verim alma ve yeni yetenekleri örgüte çekme gibi fonksiyonlarının bulunduğu düşünülürse yalın yönetim uygulamalarına bu faktörlerin katkısı her geçen gün daha da artmaktadır. Keza yalın yönetim uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlanmasında hayati öneme sahip bir araç konumundadır. İş tatmini ve motivasyonu yüksek işgörenler ise yalın yönetim uygulamalarına önemli katkılar sağlamaktadır. Nitekim, örgütlerde yalın felsefenin uygulanması ile yaratılan kültüre göre davranan işgörenleri niteleyen yalın işgücü kavramı da yüksek motivasyonlu, israfı karşı duyarlı, eğitilmiş, problem çözücü, yaratıcı olma gibi çok sayıda özelliği barındırmaktadır (Derin, 2017).

Yalın yönetim felsefesini benimseyen örgütlerde iş tatmini, motivasyon ve yetenek yönetimi ilişkisine yönelik imalat sektöründe gerçekleştirilen bu araştırma teorik ve uygulamalı olarak tasarlanmıştır. Buradan hareketle, öncelikle iş tatmini, motivasyon, yetenek yönetimi ve yalın yönetim kavramları kuramsal çerçevede ortaya konulmaya çalışılmış, akabinde ise bisküvi imalatında çalışan mavi yakalı işgörenlerin bu değişkenler üzerindeki algılarını ölçmeye yönelik saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. İş Tatmini

Literatürde iş tatmini kavramını açıklayan genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakla birlikte çeşitli yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır. Zira işgörenin işinden tatmin olmasını sağlayan birçok neden olabilmektedir (Ertem Eray, 2017). İş tatmini, işgörenlerin iş rollerine yönelik taraflar üzerindeki genel bir duygusal yönelim (Kalleberg, 1977) ve yine işgörenlerin neye değer verdiğiyle durumun neyi getirdiği arasındaki farktır (Lam vd., 2001). Locke (1976) iş tatminini, işgörenlerin işlerine veya iş durumlarına olumlu etkileri şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran: Davis, 2004). Ayrıca iş tatmini, işgörenin yapmakla yükümlü olduğu işlerini duygusal rahatlık sayesinde kolaylaştırarak başarılı olunmasına katkı sağlayan keyifli bir durum olarak da tanımlanabilir (Locke, 1969). Kısaca iş tatmini, işgörenlerin işleriyle ilgili genel anlamda duygusal değerlendirmelerini ifade eder (Kim vd.,2005).

“Tanımlardaki ortak nokta, iş doyumunun işle ilgili duygusal bir hareket olarak kavramsallaştırılmış olmasıdır” (Eker, 2006: 51). Temelde ise çalışma ortamının işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olacağı yadsınamaz bir gerçektir (Schwepker, 2001).

İş tatmini kavramı motivasyon kavramı yerine sık sık kullanılsa da aynı anlamı taşımamakta, iş tatmini ancak motivasyonu destekleyen bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Düzgün ve Marşap, 2018).

2.2.Motivasyon

Motivasyon kavramı Latince “motive” kelimesinde gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır” (Tunçer, 2013). “Türkçe’de ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır” (Şahin, 2004). Motivasyon; “insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar

gösterme süreci” (Çiçek, 2005: 8) ve “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Şen, 2010: 2).

Motivasyonla ilgili ilk araştırmalar F.Taylor ve H.Fayol tarafından başlatılmıştır. Bu araştırmacılar insanı, sosyal ve duygusal yapısını göz ardı ederek sadece bir üretim faktörü olarak değerlendirmişlerdir. İlerleyen süreçte Elton Mayo ve arkadaşlarının araştırmaları ise fiziki çevrede meydana gelen değişikliklerin işgörenlerin istekle çalışmamaları sonucunu doğurduğunu ortaya koymuştur (Bilecen, 2008: 11). Zira işgörenlerin motive olabilmeleri için çalışma ortamı, ekipman yeterliliği, bireyin nitelikleri doğrultusunda uygun bölümde çalıştırılması gibi fiziki ve sosyo-psikolojik faktörler daha çok ön plana çıkmaktadır (Aslantürk, 2014: 1-2).

2.3.Yetenek Yönetimi

İK yönetiminin belki de en önemli fonksiyonlarından bir tanesi kalifiye işgücünü organize etmek, işgören memnuniyeti arttırmak ve yeteneklerini keşfetmektir (Şahin, 2015: 1). Bu yetenekleri keşfetme ve elde tutma örgüt için daima bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014). Nitekim örgütlerin uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlanmasında çok boyutlu bir öneme sahip olan (Tatlı ve Üstün, 2018) “yetenek yönetimi süreçleri, yetenek yönetiminin örgüt içerisinde oluşturulması ve yayılmasını sağlayan süreçlerdir” (Keçecioğlu vd., 2017). Yetenekli işgücünün örgüte kazandırılmasının temel şartı ise örgüt çekiciliğinin sağlanmasıdır (Karacan, 2018).

Yetenek yönetimi konusunda yapılmış tüm tanımlara bakıldığında hepsinin ortak noktasının etkinlik ve verimliliği arttırmak olduğu görülmekle birlikte kavram ile ilgili olarak tek bir tanımın bulunmadığı anlaşılmaktadır (Yumurtacı, 2014). Personel güçlendirme kavramının örgütlerde sıkça kullanılmasının ardından daha fazla önem kazanmaya başlayan yetenek yönetimi kavramı (Doğan ve Demiral, 2008), yarım liderlerini çekmek ve elde tutabilmek için yeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Petriglieri, 2018). Bu model yetenekli adayların cezbedilmesi, istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenmiş stratejiler çerçevesinde, belirli gruplara yönelik ya da kişiselleştirilmiş İK uygulamaları şeklinde düşünülmelidir (Ceylan, 2007: 47). Nihayetinde liderlik, kişiler üzerinde güç sahibi olma durumu değil, onları etkileme ve yönlendirebilme yeteneğidir. Bu yönüyle temelde yöneticilikten ayrılır. Güç ve katılım konusunda derin bir kavrayış gücüne sahip olan liderler, etkilerinin unvanlarından ileri gelmediğinin bunun yerine bu etkinin sıkı çalışma ve başkalarının saygısını kazanarak

hak edildiğinin farkındadırlar (İnce vd., 2004). Elbette nitelikli bir liderin örgüte kazandırılması yerine örgüt tarafından yetiştirilmesi hem daha az maliyetli hem de örgütsel bağlılık açısından daha etkili sonuçlar üretebilecektir.

Şüphesiz örgütler hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek için etkin bir İK sistemine gereksinim duymaktadırlar (Aksakal ve Dağdeviren, 2015). Böylesine etkin bir İK sistemi ise ancak başarılı bir yetenek yönetimi çabaları ile gerçekleştirilebilecektir. Bu noktada yetenek yönetimi, işgörenlerin yeteneklerini çeşitli alanlarda kullanmasına olanak sağlayan (Çetinkaya ve Karaçelebi, 2017) ve tümünün ekip halinde ve işbirliği içinde çalışmasını teşvik eden (Fettahlıoğlu vd., 2016) bir süreç olarak karşımıza çıkar.

2.4. Yalın Yönetim

Yalın yönetim yalın düşünceden türetilen ve yıllar geçtikçe de yaygınlaşıp genişleyen bir teoridir (Yaman, 2007: 62). Yalın yönetim, işletmenin üretim verimliliğini, ürün kalitesini artıran ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaran bir yönetim tarzı (Zhao ve Lu, 2018), ürün ve hizmet oluşturma sürecinde müşteri açısından değer yaratmayan tüm unsurların ortadan kaldırılması ve müşteriye sunulan değerlerin mükemmelliğini esas alan bir tekniktir (Özkan, 2018). Bu teknik, süreçlerde sürekli iyileştirmeler yaparak üretim döngüsünü değer eksenli bir hale getirir. (Çilhoroz ve Arslan, 2018). Temel amaç israfı ortadan kaldırarak maliyetleri minimum seviyeye indirmektir (Çavmak, 2018). Diğer bir ifade ile israf olan her şey yeniden değerlendirilebilmelidir (Gök ve Arıcı, 2016a).

Yalın yönetim bünyesinde operasyonel stabilite, kalite, en iyi üretim akışı, yüksek moral ve optimum güvenlik gibi içsel değerler barındırmaktadır. (Bakar vd, 2017). Burada dikey değil yatay bir örgütlenme amaçlanır (Gök ve Arıcı, 2016b). Yalın yönetimin mutlak başarısı takım çalışmasına, işgörenlerin etkin iletişimine ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Tikici ve Aksoy, 2006). Ayrıca yalın yönetim, tüm alanlarda uygulanabilmekte ve performansı arttırmak için fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Atmaca ve Girenes, 2009).

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, yalın yönetim anlayışıyla yönetilen iki farklı bisküvi fabrikasında çalışan mavi yakalılardan motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algısı ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın

temel problemi, katılımcıların yalın yönetim hakkındaki farkındalıkları ile motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algıları arası ilişkilerin boyutunun nasıl nitelendiğidir.

Literatürde yalın yönetim ile ilgili birçok araştırma (Ersoy vd., 2019; Çelenk vd., 2019; Zhao ve Lu, 2018; Niewiadomski vd., 2018, Hajmohammad vd., 2013; Yaman, 2007) yapılmış olmasına rağmen araştırmanın önemini; yalın yönetim kavramı ile motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi ilişkisini ölçmeye yönelik bir araştırmaya rastlanılmaması oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Karaman ilinde üretim yapan iki farklı bisküvi fabrikasında çalışan mavi yakalılarının yalın yönetim, motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının birbirleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla kesitsel tipte, tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak planlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi ve soru sorma tekniği kullanılmıştır. Veri toplama formunun ilk bölümünde demografik bilgileri içeren 5 soru ve yalın yönetim hakkında fikir sahipliğini sorgulayan 1 soru, ikinci bölümde iş tatmini algısını ölçmeye yönelik Minnesota doyum ölçeği, üçüncü bölümde motivasyon ölçeği, dördüncü bölümde yetenek yönetimi algısı ölçeği ve beşinci bölümde ise yalın yönetim algısı ölçeği uygulanmıştır. Kullanılan ölçekler aşağıda belirtilmiştir.

Minnesota Doyum Ölçeği: İş tatminini ölçmek üzere Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran Başkaya (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır (Yıldırım, 2007). İçsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki faktörden oluşan ölçek, “şimdiki işimden; bana meşguliyet sağlaması bakımından, amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından, çalışma şartları açısından”, vb. şeklinde 20 maddeden ibarettir. Ölçekte 5’li Likert tipi kullanılmıştır (1=Hiç memnun değilim, 5=Çok memnunum).

Motivasyon Ölçeği: Motivasyonu ölçmen üzere Kocaoğlu (2007)’nin Geçerlilik ve Güvenilirliği yaptığı “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasındaki ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların işe yönelik davranışları, çalışanların işe devamsızlık eğilimleri ve çalışanların beklentileri olmak üzere üç faktörden oluşan ölçek, “son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum, işle ilgili hatalar yapıyorum, sabahları işe gelmek istemiyorum” vb. şeklinde 15 maddeden ibarettir.

Ölçekte beşli Likert tipi kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum).

Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği: Bu ölçekte Şahin (2015)'in “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde kullandığı formdan yararlanılmıştır. 21 sorudan oluşan formdaki 16 soruyu Şahin, Fegley (2006: 23)'in kullanmış olduğu yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinden almıştır. Bul, geliştir ve tut alt boyutlarından oluşan ölçek, “işletmemiz; doğru işe doğru kişileri yerleştirir, lider geliştirme programlarını uygulamaktadır, en yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir” vb. şeklinde maddelerden oluşmaktadır. Ölçek 6'lı Likert tipiyle kullanılmıştır (0=Fikrim yok, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum).

Yalın Yönetim Algısı Ölçeği: Ölçek, Hajmohammad ve arkadaşlarının (2013) “Reprint of Lean Management and Supply Management: Their Role in Green Practices and Performance” isimli makale çalışmasından Türkçe'ye çevrilmiştir. Maddeler “JIT” ve “TQM” gibi genel kabul görmüş ifadelerden oluştuğu için birden fazla akademisyenin çevirisine başvurulmamıştır. Ölçek dört madde ve tek boyuttan oluşmakta olup yedili Likert tipiyle kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Tamamen katılıyorum).

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma, Karaman ilinde faaliyet gösteren iki farklı bisküvi fabrikasında çalışan mavi yakalı personel ile yürütülmüştür. Örneklem hesabı yapılmamış, gündüz vardiyasında araştırmaya katılmaya gönüllü ve veri toplama tarihleri arasında aktif olarak çalışan tüm personel araştırma kapsamına alınmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, mevcut yer, zaman ve personel ile sınırlıdır.

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçekler doğrultusunda tasarlanan anket formu ile Aralık 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında elde edilmiş ve yine anket formu aracılığı ile araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama tarihlerinde aktif olarak çalışan mavi yakalıların uygun oldukları zamanda anketler toplanmıştır. Anket formunu doldurmak ortalama 10 dk. sürmüştür. Elde edilen veriler SPSS 22 programında sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, en küçük, en büyük değerler gibi tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA, Kruskal Wallis Testi, T testi, Korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. İleri analiz için Bonferroni testi kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %39,7’si 41 yaş ve üzerinde, %70,4’ü kadın, %67,8’i ilköğretim mezunu, %51,3’ü evli, %30,2’si 20 yıldan uzun süreli iş tecrübesine sahiptir. Ayrıca katılımcıların %83,9’u “yalın yönetim hakkında fikir sahibi misiniz?” sorusuna Evet/Hayır seçeneklerinden “hayır” yanıtını vermişlerdir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı (%)
Yaş	
30 ve aşağısı	49 (24,6)
31- 40 yaş	71 (35,7)
41 yaş ve üzeri	79 (39,7)
Cinsiyet	
Kadın	140 (70,4)
Erkek	59 (29,6)
Eğitim Durumu	
İlköğretim	135 (67,8)
Lise	45 (22,6)
Üniversite	19 (9,5)
Medeni Durum	
Evli	102 (51,3)
Bekar	97 (48,7)
İş Yeri	
İş yeri	100 (50,3)
İş yeri	99 (49,7)
İş Tecrübesi	
0-5 yıl	25 (12,6)
6-10 yıl	58 (29,1)
11-15 yıl	35 (17,6)
16-20 yıl	21 (10,6)
20 yıldan fazla	60 (30,2)
Yalın Yönetim Hakkında Fikir Sahibi Olma	
Evet	32 (16,1)
Hayır	167 (83,9)

Araştırma verilerinin değerlendirilmesine geçilmeden önce ilgili ölçeklere açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. İlk olarak Minnesota doyum ölçeği için AFA, ölçeğin tek bileşeni olduğunu önermiştir. KMO değerinin 0,919 ve Bartlett Küresellik testi sonucunun ise 0,000 ($p < 0,05$) olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 73,181’dir. Daha sonra motivasyon ölçeği için yapılan AFA, ölçeğin iki bileşeni olduğunu önermiştir. KMO değerinin 0,915 ve

Bartlett Küresellik testi sonucunun ise 0,000 ($p<0,05$) olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 83,446'dır. Yetenek yönetimi algısı ölçeği için de AFA iki bileşen önermiştir. KMO değeri 0,928, Bartlett Küresellik testi sonucu 0,000 ($p<0,05$) ve toplam açıklanan varyans % 73,968'dir. Son olarak yalın yönetim algısı için AFA literatüre uygun bir şekilde tek boyut önermiş ve KMO değeri 0,755, Bartlett Küresellik testi sonucu 0,000 ($p<0,05$) ve toplam açıklanan varyans % 87,625 olarak tespit edilmiştir. Buna göre değerlerin "oldukça iyi" düzeyde olduğu (Kaiser, 1974), gerek örneklemin yeterliliği gerekse verinin analize uygun dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden aldıkları en küçük en büyük puanlar, ortalama ve standart sapma değerler Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre; Minnesota Doyum Ölçeğinden alınan puan ortalaması $53,26\pm 18,29$ (20-92 arası), Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeğinden alınan puan ortalaması $45,23\pm 22,35$ (0-98 arası), Motivasyon Ölçeğinden alınan puan ortalaması $32,12\pm 14,44$ (15-70), Yalın Yönetim Algısı Ölçeğinden alınan puan ortalaması $8,48\pm 6,67$ (4-20)'dir. Ölçeklerden alınan chronbach alpha değerleri ise sırasıyla .98, .97, .97 ve .95'dir.

Tablo 2. Katılımcıların Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı Ölçeklerinden Aldıkları En Küçük En Büyük Puanlar, Ortalama ve Standart Sapma Değerler

Ölçekler	En Küçük-En Büyük Değer	Ortalama±SS	Chronbach Alpha
Minnesota Doyum Ölçeği	20-92	53,26±18,29	.98
Motivasyon Ölçeği	15-70	32,12±14,44	.97
Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği	0-98	45,23±22,35	.97
Yalın Yönetim Algısı Ölçeği	4-28	8,48±6,67	.95

Katılımcıların yaş, eğitim durumu ve iş tecrübesi ile Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının karşılaştırmaları Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre; 41 yaş ve üzeri gruptaki katılımcıların Minnesota doyum ölçeğinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları, 30 yaş ve aşağısı gruptaki katılımcıların Yetenek Yönetimi ve Yalın Yönetim Ölçeklerinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları, 31-40 yaş arası grupta olan katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. İlköğretim mezunlarının tüm ölçeklerden en düşük

puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. 0-5 yıl iş tecrübesine sahip olanların Minnesota doyum ölçeğinden diğer gruplara oranla en düşük puan aldıkları, en yüksek puanı 20 yıldan uzun süre çalışanların aldıkları, Yetenek Yönetimi ve Yalın Yönetim ölçeklerinden en yüksek puanı 6-10 yıl arası çalışanların aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu, motivasyon ölçeğinden alınan puanların iş tecrübesinden etkilenmediği görülmüştür.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş, Eğitim Durumu ve İş Tecrübesi ile Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Karşılaştırmaları (N=199)

Özellikler	Ölçekler	Minnesota Doyum Ölçeği Ort±SS	Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Ort±SS	Motivasyon Ölçeği Ort±SS	Yalın Yönetim Algısı Ölçeği Ort±SS
Yaş					
	30 ve aşağısı (49)	53,16±15,12	53,18±21,69*	36,93±15,85	12,12±7,81*
	31- 40 yaş (71)	46,54±20,27	43,43±22,00	28,07±15,65*	7,84±6,27
	41 yaş ve üzeri (79)	59,36±16,16*	41,91±22,15	32,77±11,20	6,81±5,34
F / p		10,016 / ,000	4,342 / ,014	5,869 / ,003	11,123 / ,000
Eğitim Durumu					
	İlköğretim (135)	50,29±18,05*	39,34±19,31*	27,86±12,11*	6,06±4,17*
	Lise (45)	59,28±19,18	55,77±24,75	36,95±15,20	11,80±8,13
	Üniversite (19)	60,10±12,25	62,10±19,60	50,89±8,51	17,84±5,89
KW/ p		11,047/ ,004	42,700/ ,000	31,555/ ,000	61,61/ ,000
İş Tecrübesi					
	0-5 yıl (25)	42,52±17,09*	35,20±14,15	27,40±14,97	7,72±6,09
	6-10 yıl (58)	49,27±20,29	52,44±23,77*	35,15±17,34	11,91±7,97*
	11-15 yıl (35)	52,65±17,16	49,71±22,01	34,91±15,06	9,62±7,35
	16-20 yıl (21)	57,61±16,46	47,76±19,62	27,33±12,63	7,38±5,31
	20 yıldan fazla(60)	60,43±14,86*	38,93±22,16	31,20±10,08	5,21±2,87*
F / p		6,008/ ,000	4,707/ ,001	2,332/ ,057	9,220/ ,000

KW: Kruskal Wallis Test, *Bonferroni ileri analiz sonucu fark yaratan grup

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumları ile Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının karşılaştırmaları Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre; erkeklerin Yetenek Yönetimi, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden kadınlara göre daha yüksek puan aldıkları, bekârların yetenek yönetimi algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu, yalın yönetim hakkında fikir sahibi olanların tüm ölçeklerden daha yüksek puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve çalışılan iş yeri ile Minnesota doyum ölçeğinden alınan puanlar arasında anlamlı farklılık

bulunmadığı, çalışılan iş yerinin ölçeklerden alınan puanları etkilemediği görülmüştür.

Tablo 4. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumları ile Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının karşılaştırmaları (N=199)

Özellikler	Minnesota Doyum Ölçeği Ort±SS	Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Ort±SS	Motivasyon Ölçeği Ort±SS	Yalın Yönetim Algısı Ölçeği Ort±SS
Cinsiyet				
Kadın (140)	52,43±17,84	41,35±20,37	29,21±13,26	6,72±5,04
Erkek (59)	55,23±19,34	54,44±24,26	39,01±14,90	12,67±8,10
t / p	-,987/ ,325	-3,906/ ,000	-4,587/ ,000	-6,284/ ,000
Medeni Durum				
Evli (102)	50,94±17,72	41,65±22,83	32,40±15,08	8,33±6,66
Bekâr (97)	55,71±18,65	48,98±21,31	31,82±13,81	8,64±6,71
t / p	-1,850/ ,066	-2,339/ ,020	,281/ ,779	-,333/ ,739
İş Yeri				
İş yeri (100)	55,18±17,29	43,95±22,18	32,88±13,50	7,64±5,96
İş yeri (99)	51,33±19,14	46,52±22,56	31,35±15,37	9,34±7,25
t / p	1,488/ ,138	-,812/ ,418	,744/ ,458	-1,811/ ,072
Yalın Yönetim Hakkında Fikir Sahibi Olma				
Evet (32)	64,46±15,90	67,56±18,26	43,59±15,90	14,40±7,74
Hayır (167)	51,11±17,97	40,95±20,47	29,92±13,09	7,35±5,82
t / p	3,916/ ,000	6,845/ ,000	5,218/ ,000	5,930/ ,000

Katılımcıların Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçeklerinden aldıkları puanların korelasyonu Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre ölçekler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (p=000).

Tablo 5. Katılımcıların Minnesota Doyum, Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Korelasyonu

Ölçekler	1	2	3	4
Minnesota Doyum Ölçeği	1			
Pearson Korelasyon p				
Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği	,419	1		
Pearson Korelasyon p	,000			
Motivasyon Ölçeği	,521	,454	1	
Pearson Korelasyon p	,000	,000		
Yalın Yönetim Algısı Ölçeği	,283	,607	,647	1
Pearson Korelasyon p	,000	,000	,000	

4.Sonuç

Karaman ili imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren iki farklı bisküvi fabrikasında çalışan işgörenlerin yalın yönetim, motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesi amacıyla planlanan bu araştırma 199 mavi yakalı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, katılımcıların %39,7'si 41 yaş ve üzerinde, %70,4'ü kadın, %67,8'i ilköğretim mezunu ve %30,2'si 20 yıldan daha uzun süreli iş tecrübesine sahiptir. Bu durum, sektörün genellikle üretim sürecinde vasıfsız işgücünü kolaylıkla işe adapte edebilmesinden kaynaklanabilir. Ayrıca katılımcıların %83,9'u "yalın yönetim hakkında fikir sahibi misiniz?" sorusuna Evet/Hayır seçeneklerinden "hayır" yanıtını vermişlerdir. Neredeyse sıfır atık ile çalışan bu fabrikalardaki mavi yakalıların kavram olarak yalın yönetim hakkında fikir sahibi olmadıkları ancak yaptıkları iş itibarıyla yalın yönetim felsefesiyle yönetildikleri söylenebilir.

Araştırmada 41 yaş ve üzeri gruptaki katılımcıların Minnesota doyum ölçeğinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu durum orta yaş denilebilecek grubun gençlere nazaran daha çok iş tatminine sahip olması yönünde açıklanabilir. Ek olarak ilköğretim mezunlarının tüm ölçeklerden en düşük puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. 0-5 yıl iş tecrübesine sahip olanların Minnesota doyum ölçeğinden diğer gruplara oranla en düşük puan aldıkları, en yüksek puanı 20 yıldan uzun süre çalışanların aldıkları görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çalışılan iş yeri durumu ile Minnesota doyum ölçeğinden alınan puanlar arasında anlamlı farklılık bulunmamış ve çalışılan iş yerinin ölçeklerden alınan puanları etkilemediği görülmüştür. Benzer şekilde Yıldırım (2007), araştırmasında yaş ve eğitim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamış, Karaköse ve Kocabaş (2006)'ın araştırmasında cinsiyet, mesleki deneyim ve yaşla iş tatmini arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum sektör ve iş yükü arasındaki farklılıkların iş tatminini farklılaştırmadığı yönünde genelleştirilebilir.

Araştırmacılar; performans ve ücret uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu (Düzgün ve Marşap, 2018), kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliğinin, iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini (Sökmen ve Aydın, 2016), duygusal emeğin çalışanların iş tatminlerine pozitif bir etkisinin olduğunu (Çelik ve Topsakal, 2016), örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu (Soysal, vd.,2017), rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü

anlamli bir iliŒki olduğunu (Ertem Eray, 2017), iŒ doyumunu en çok etkileyen deđiŒkenin içsel doyum olduğunu (Koroğlu, 2011:v) ve alıŒan motivasyonunun iŒ tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013) saptamıŒlardır. Bu araŒtırmada ise Minnesota Doyum leği ile Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı lekleri arasında pozitif yönde anlamli iliŒki olduğu bulunmuŒtur. Özetle iŒ tatmini birçok deđiŒken ile etkileŒim halindedir.

Katılımcılardan 31-40 yaŒ arası grupta olan katılımcıların Motivasyon leğinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamli olduğu belirlenmiŒtir. AraŒtırmacılar ise örgütsel adaletin, alıŒanların motivasyonları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğunu (Sökmen vd., 2013), e-sertifika programlarının motivasyonu arttırıcı bir unsur olduğunu (Œen, 2010: 136), ücretin, kiŒilerin motivasyonu için tek baŒına yeterli olmadığını (Œahin, 2004) ve psikolojik yıldırmanın iŒgrenlerin motivasyonlarını azalttığını (Kocaoğlu, 2007: 103) tespit etmiŒlerdir.

AraŒtırmada, 30 yaŒ ve aŒađısı gruptaki katılımcıların Yetenek Yönetimi ve Yalın Yönetim leklerinden diğer gruplara göre daha yüksek puan aldıkları, Yetenek Yönetimi ve Yalın Yönetim leklerinden en yüksek puanı 6-10 yıl arası alıŒanların aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamli olduğu, motivasyon leğinden alınan puanların iŒ tecrübesinden etkilenmediği, erkeklerin Yetenek Yönetimi, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı leklerinden kadınlara göre daha yüksek puan aldıkları, bekarların yetenek yönetimi algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu, yalın yönetim hakkında fikir sahibi olanların tüm ölçeklerden daha yüksek puan aldıkları ve farkın istatistiksel olarak anlamli olduğu belirlenmiŒtir.

Son olarak eŒitli araŒtırmacılar ise yetenek yönetiminin; örgütsel sinizmi negatif ve anlamli bir Œekilde etkilediğini (Tatlı ve üstün, 2018), yeteneği geliŒtirme ve yeteneği tutma alt boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini (rc ve Akyüz, 2018), rgt yöneticilerinin akrabası olmayan iŒ görenlerle alıŒmasının ve örgütte profesyonel iŒleyen insan kaynakları politikalarının yetenek yönetimini olumlu yönde etkilediğini (Demirel ve SavaŒ, 2017) saptamıŒlardır. Ayrıca yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iŒ tatminini istatistiksel olarak anlamli bir Œekilde ve pozitif yönde, iŒten ayrılma niyetini ise istatistiksel olarak anlamli bir Œekilde ve negatif yönde etkilediği (Tarakçı, 2016: ii), bankaların insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının banka alıŒanlarını olumlu yönde etkilediği (Altunoğlu vd., 2015), yalın yönetim ilkelerinin etkin bir Œekilde uygulanmasını önemli ölçüde

belirleyen faktörlerin kalıcı olması için yetkin bir yönetici ve yönetici kadroya sahip (Niewiadomski vd., 2018) olunması gerektiği yine araştırmacılar tarafından tespit edilen bulgular arasındadır.

Yalın yönetim anlayışıyla yönetilen imalat sanayinde iş tatmini, motivasyon ve yetenek yönetimi algılarının ortaya konulmasına yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

-Hammede atıklarının bile tekrar üretime dahil edilebildiği bisküvi imalatı sektöründe yalın yönetim felsefesinin tüm birimlerce benimsenmesi için farkındalık çalışmalarına ağırlık verilmesi,

-Genç yaştaki ve 20 yıldan az iş deneyimine sahip işgörenlerin iş tatminini artırmaya yönelik özendirme araçlarının (prim, terfi, kariyer gelişim imkânları, sosyal haklarda iyileştirme, vb.) uygulanması gerektiği,

-İlköğretim mezunlarının örgüt içi ve yaygın eğitim faaliyetleri ile eğitim düzeylerine katkı sağlanması,

-Başta üst yönetimin desteği ile insan kaynakları departmanlarının yalın yönetim uygulamalarını kurum kültürü kapsamında değerlendirmeleri gerektiği ve ileriki araştırmaların bu yönde yapılabileceği,

-Araştırmanın farklı sektör ve şehirlerde yapılarak elde edilen verilerin karşılaştırılması ile kayda değer bulguların elde edilebileceğine inanılmaktadır.

Kaynaklar

Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, (30)2, 249-262.

Altunoğlu, A., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, (37)1, 47-70.

Aslantürk, R. (2014). *Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Atmaca, E. ve Girenes, S. Ş. (2009). Literatür Araştırması: Yalın Altı Sigma Metodolojisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. (24)4, 605-612.

- Bakar, N. A. A., Mat, T. Z. T., Fahmi, F. M., and Urus, S. T. (2017). Lean Management Practices and Its Effect on Malaysian Local Government Performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, (12)2, 1-20.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavmak, D. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim: Bir Özel Hastane Koroner Yoğun Bakımı Değerlendirmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, (4)1, 54-73.
- Çelenk, O., Topoyan, M. ve Özçelik, K. (2019). Yalın Düşünce Bakış Açısıyla Acil Servis İş Akışlarının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 585-604.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme ile İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218.
- Çetinkaya, A.Ş. ve Karaçelebi, F.G. (2017). Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 391-402.
- Çiçek Korkmaz, A. ve Keçecioglu T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, (10)22, 155-171.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çilhoroz, Y. ve Arslan, İ. (2018). Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3)32, 156-185.

- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (11)4, 495-503.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6)1, 129-142.
- Derin, N. (2017). Yalın Yönetimin Gerektirdiği Yalın İşgücü İşletme Performansını Artırır mı? “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 19(1), 5-18.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17)3, 145-166.
- Düzgün, M.S. ve Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* (25)3, 787-810.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ersoy, A. Y. ve Tansı, T. (2019). Bir Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi Olarak Milk-Run Sisteminin Çokuluslu Bir Firma Operasyonları Üzerinden Değerlendirilmesi. *Cataloging - In - Publication Data*, 85-92.
- Ertem Eray, T. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 27, 201-214.
- Fegley, S. (2006). 2006 Talent Management: Survey Report. *Society for Human Resource Management*.
- Fettahlıoğlu, Ö.O., Ceyhan, S. ve Afşar, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 131-148.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T. (2016a). Yalın Yönetim Sistemlerinde Alternatif Yaklaşım: Dinamik Kalite Yönetim Sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 135-143.
- Gök, M. Ş. ve Arıcı, T. (2016b). Yalın Yönetim Sistemleri İçin Dinamik Kalite Yönetimi Yaklaşımı: Şirketler İçin Gelecek Perspektifi?

Global Business Research Congress (GBRC), 26-27 Mayıs, İstanbul, 455-459.

- Hajmohammad, S., Vachon, S., Klassen, R.D. and Gavronski, I. (2013). Reprint of Lean Management and Supply Management: Their Role in Green Practices and Performance, *Journal of Cleaner Production*, 56, 86-93.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Karacan, E. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 137-139.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Keçecioglu, T., Yılmaz, M.K., Erkal, H. ve Basar, S. (2017). Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4)1, 1-19.
- Kim, W.G., Leong, J.K. and Lee, Y.K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köröglü, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Lam, T., Baum, T. and Pine, R. (2001). Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (13)1, 35-42.

- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Niewiadomski, P., Pawlak, N. and Tsimayeu, A. (2018). Barriers to Effective Implementation of Lean Management Principles - Empirical Exemplification in the Industry of Agricultural Machinery. *LogForum, Scientific Journal of Logistics*, 14 (4), 563-576, Doi: 10.17270/J.LOG.2018.308
- Oran Başkaya, N. (1989). *Job Satisfaction of a Group of Academic Staff in Marmara University*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öge, H.S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Örücü, E. ve Akyüz, A.N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 57, 20.36.
- Özkan, O. ve Orhaner, E. (2018). Özel Hastane Yöneticilerinin Yalın Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri; Ankara İli Örneği. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, (1)1, 1-12.
- Petriglieri, J. (2018). Talent Management and the Dual-Career Couple Rigid Tours of Duty Are the Wrong Approach to Development. *Harvard Business Review*, 96(3), 106-113.
- Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. ve Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Sökmen, A. ve Aydınhan, B. (2016). Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 251-263.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana' da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık

- Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şen, O. (2010). *E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi ile İlgili Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tarakçı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (10)3, 892-918.
- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. (5)15, 20-33.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. (88)1, 87-108.
- Yaman, Ö. (2007). *Örgütlerde Yalın yönetim: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doymu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgü: Yetenek Yönetimi. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4)8, 187-121.
- Zhao, D. ve Lu, W. (2018). Strategies for the Development of Telemedicine Consultation: Lean Management Theory Perspective. *In Information Management and Processing (ICIMP), 2018 International Conference*. 32-35.

