

*Araştırma Makalesi / Research Article***Yalın İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünsel Bir Model Önerisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama***Lean Human Resources Management: An Integrated Model Proposal and An Application in Textile Industry*Tekiner KAYA<sup>1</sup> DOI : [10.63556/ankad.v10i2.338](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i2.338)

Geliş/Received: 28/09/2025

Kabul/Accepted: 26/02/2026

**Öz**

Yalın üretim ve yönetsel yaklaşım modeli son yıllarda kurumların verimliliklerin arttıran ve çalışan potansiyelinin maksimum oranda sahaya yansıtılmasına imkan tanıyan yaklaşımlardan biri haline geldi. Gelişimini halen sürdürmekte olan bu yaklaşım, özü itibari ile katma değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılarak verimliliğin artırılmasına odaklanmakta. Kurumlarda israf edilen en önemli kaynaklardan birisi ise insandır. Bu kapsamda insanın zihinsel gücünü ortaya koymasına imkan tanıyacak mekanizmaların kurulması, gönül gücünü kullanabilmelerini sağlayacak sistemlerin ve yaklaşımların kurumlarda geliştirilmesi, kurumların sürekliliğini ve karlılığını güvence altına alacak yaklaşımlar olacaktır.

Yukarıdaki temel ilkeler çerçevesinde, tüm insan kaynakları yönetim araçlarının, yalın bir dönüşüm sürecinde hangi ilkeler ışığında hangi pratikle hayata geçirilmesi gerektiği önemlidir. Bu çalışmada, teknolojiyi üreten ve kullanan insan unsuruna odaklanılmış, bizleri bekleyen teknoloji yoğun iş dünyasında insanın bu süreçteki rolü, yalın bir bakış açısı ile aydınlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme sürecinde, insan kaynakları politikalarının ve stratejilerinin geleneksel insan kaynaklarında yer alan araçlar ile bütünleşik olarak nasıl yapılandırılması gerektiğini ve bütünsel etkileşimi ortaya koymaktır. Bu amaçla, yalın üretim ve yalın yönetim ilkeleri doğrultusunda yazılı dökümanlara dayalı belgesel kaynak derlemesi yönteminden yola çıkılarak etkileşimli bir bütünleşik yalın insan kaynakları yönetimi modeli geliştirilmiştir. Model, Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir kurumda iki yıl süren bir çalışma sonucunda uygulamaya konulmuş; uygulama sonucunda elde edilen kazanımlar üç ana başlık altında bulgular kısmında sunulmuştur: Kurumsal altyapı, yönetsel beceri, çalışan gelişimi. Önerilen entegre sistem, uygulayıcılara ve karar vericilere, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde, gerekçeleri ile birlikte yalın yaklaşımı nasıl adapte edebileceklerine ilişkin somut bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan-Teknoloji etkileşimi, yalın insan kaynakları yönetimi, yalın dönüşüm.

**Abstract**

In recent years, the lean manufacturing and managerial approach model has become one of the prominent methodologies that enhance institutional efficiency and enable the optimal utilization of employee potential in operational processes. Still undergoing development, this approach fundamentally aims to eliminate non-value-adding activities and to increase productivity. Among the most critical resources wasted within organizations is human potential. In this context, establishing mechanisms that allow individuals to utilize their intellectual capacity and developing systems and approaches that

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author, Doç.Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Nevşehir, Türkiye. [tekiner.kaya@nevsehir.edu.tr](mailto:tekiner.kaya@nevsehir.edu.tr)

**Önerilen Atıf/Suggestion Citation**

Kaya, T., (2026). Yalın İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünsel Bir Model Önerisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(2),957-972.

*enable the engagement of their emotional commitment are essential strategies for ensuring organizational sustainability and profitability.*

*Within the framework of these fundamental principles, it is crucial to determine which human resource management tools should be implemented, and through which practices, in the context of a lean transformation process. This study focuses on the human factor as both a producer and user of technology, and seeks to clarify the role of humans in an increasingly technology-driven work environment from a lean perspective. The primary objective of the study is to demonstrate how human resources policies and strategies should be structured in an integrated manner with traditional HR tools during the processes of technological advancement and digitalization, thereby revealing the nature of their holistic interaction.*

*To achieve this goal, an interactive integrated lean human resources management model was developed using a documentary research method based on written sources, in alignment with the principles of lean manufacturing and lean management. The model was implemented as a result of a two-year study at a large-scale organization operating in the textile industry in Turkey. The results are presented in the findings section under three main headings: institutional infrastructure, managerial skills, and employee development. The proposed integrated system provides practitioners and decision-makers with a concrete perspective on how to adopt the lean approach in human resources management processes, along with the rationale.*

**Keywords:** Human-Technology Interaction, Lean Human Resources Management, Lean Transformation

## GİRİŞ

Yalın insan kaynakları (İK) yönetim sistemi özü itibari ile, her bir çalışanı ayrı ayrı geliştirme mantığı ve kendi kişisel hedefleri ve konuları çerçevesinde çözümler üretmesi yolu ile, topyekün insan kaynağının ve yönetim metotlarının geliştirilmesi sistemidir. Kurumlarda insan kaynağı, yalın üretimde ve yönetimde başarı ya da başarısızlığı belirleyen anahtar kaynaktır.

Bu bakış açısı ile, insan kaynakları yönetimi, sadece insan kaynakları bölümünü kurmakla gerçekleştirilemeyecek kadar geniş bir alandır. Yukarıdan aşağıya, tüm organizasyon, yönetim ve amirler insan kaynakları yönetiminin önemini içselleştirmeli ve yalın İK yönetiminin amaçlarını ve felsefesini anlamalıdır. Bunu yapabilmek için ise, tüm çalışanlar yalın İK ilkeleri ve programları çerçevesinde rollerini oynamalıdır.

Yalın dönüşüm, köklü bir dönüşüm sürecidir ve yalın İK yalın dönüşümün en önemli boyutu olan insan boyutunu yapılandırır. Bu çalışma, bir yalın dönüşüm sürecinde kullanılan araç ve yöntemleri, sistematik olarak bir araya getiren, süreçte kullanılan her bir aracın hangi amaca hizmet ettiğini ortaya koyarak, büyük resmi ve süreçte insan kaynakları yönetiminin önemini göstermeyi amaçlamaktadır. Pek çok yalın dönüşüm projesinin başarısızlığının altında yatan ana sebep, insanı sistemin odağına koymadan, çalışan potansiyelin tam olarak kurumsal performansa yansıtamayan yönetsel yaklaşımlardır. Yalın İK Yönetimi yaklaşımı, özü itibari ile klasik İK fonksiyonları ve uygulamalarının üzerine inşa edilmeli, fakat bütünsel yaklaşım açısından bir fonksiyonlar zinciri olarak düşünülmelidir. Her bir fonksiyonun, aslında bağımsız olarak değil, birbirini tamamlayıcı ve yalın dönüşümün başarısında kritik rol oynayıcı olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışma, insan kaynakları yönetimi literatürüne, bütünsel ve yalın bir perspektifte süreç odaklı ve geliştirici bir yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır. Yalın İK yönetimi kavramı, temel ilkeleri, prensipleri ve amacının yanında, çalışmanın esas odağına oturtulan bütünlük bir model önerisinin de yer aldığı alt başlıklardan oluşan çalışmanın bulgular bölümünde ise, Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, önerilen modelin uygulanması sonucunda elde edilen kazanımlar ve çıktılar ele alınmıştır.

## Kavramsal Çerçeve ve Yalın İnsan Kaynakları Yönetimi

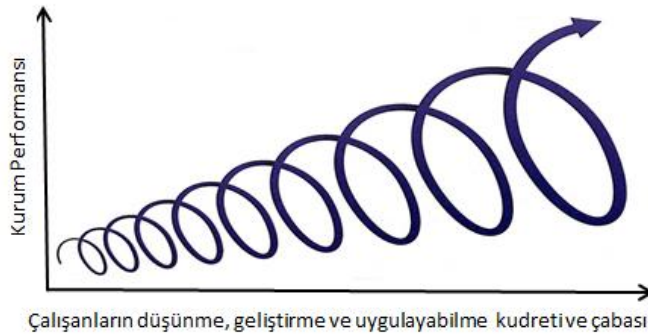
Kurumsal başarıyı sürekli kılmak için, insana saygı duyan, yapısal ve sistematik bir yönetim anlayışını oluşturmak esastır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin amacı, üç temel yönetim kaynağı olan insan, malzeme ve sermaye faktörlerinden olan “insan” unsurunun, en etkin şekilde kullanımını sağlamak ve kurum performansını bütünsel olarak en çoklamaktır. Küresel rekabet ortamında sürekli başarı kazanmak ve kurumsal başarının sürekliliğini sağlamak için, yüksek beceri ve yetkinlikler

geliştirerek, istikrarlı ve akılcı mali politikalar üretilmelidir. Bu politika, kuruma bağlı yüksek nitelikli çalışanlar geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle, tüm örgütte yüksek performans bütünsel olarak sağlanabilir.

Böyle bir yönetim sistemi çatısı altında, doğal olarak en önemli yönetim kaynağı, kurumda görev yapan her bir çalışanın düşünme, geliştirme ve bunu hayata geçirebilme becerisidir. Bu çerçevede “insana saygı” ilkesi, Yalın İK’nın temel taşıdır. Kurumsal bir inançtır. Çalışanına güvenmeyen, çalışanın fikirlerine değer vermeyen, onu önemli bir kaynak olarak görmeyen sistemlerin, bütünsel olarak insan becerilerinden yararlanma kapasitesi sınırlı olacaktır. İnsana saygı, öncelikle, işi ile ilgili olarak her bir çalışanın ihtiyaç duyulma isteğinin tatmin edilmesini, çalışanın kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasını, sosyal yaşantısının mutlak suretle göz önünde bulundurulmasını ve çalışanın kendini kanıtlayabilmesini/gösterebilmesini ifade eder. Bu yolla çalışana, fikirlerini uygulayabilme fırsatı verir. Hatta bunu zorunlu tutar. İnsana saygı’nın ikincil anlamı, basit tekrarlı ya da az katma değer yaratan işleri elimine etmektir. Çünkü yalın yaklaşım, çalışanların iş güvencesini garanti altına almakta, ömür boyu istihdam politikası benimsemektedir. Çalışanların, işlerine kendilerini verebilmeleri, tüm kapasitelerini kurum gelişimi ve performansının iyileştirilmesi için kullanabilmeleri, buna odaklanabilmeleri, sorumluluk alabilmeleri, bu yaklaşımla cesaretlendirilmektedir. Ömür boyu iş güvencesi olan, kendisine saygı duyulan, gelişim fırsatı verilen, kendini kanıtlayabileceği oyun alanı bulabilen, kendisine güvenilen çalışanlar, başka bir ifade ile “insana saygı” prensibinin var olduğu ortamda görev yapan işgücü, tüm gücü ile kurumu için çalışmaya istekli olacaktır. Bu nedenle, Yalın İK Yönetimi’nin amacı, çalışan yetkinliklerinin, düşünme kapasitelerinin, becerilerinin, kişisel gelişimlerinin sağlanması ve onlara uygulama sahaları yaratılması sureti ile kurumun bütünsel performansının, sürekli ve yapısal bir sistematik çerçevesinde en çoklanmasıdır. Bu, nihai amaç olan kurumsal performansı, rasyonel bir sosyoekonomik model üzerine oturarak başarmak anlamına gelmektedir.

Şekil 1, sürekli olarak gelişen, performansını arttıran ve bunu insana saygı prensibi ile gerçekleştiren Toyota’nın kurumsal başarı döngüsünü göstermektedir. Başarının spiral şeklinde inişli-çıkışlı olmasının temel sebebi, hatalar yapan, fakat hatalarından öğrenerek performansını geliştiren bir firma olmasıdır. “Hatalarından öğrenen firma” olarak da sıkça dile getirilen firma, hatayı bir fırsat olarak görmektedir. Bu yolla hem kalıcı gelişimi, hem de çalışan gelişimi sağlanmaktadır. Çalışan kendini değerli hissetmekte, kurum da kalıcı gelişim adımları atmaktadır.

Şekil 1. Kurum için sürekli başarı



İnsana saygı prensibini benimsemiş bir yönetim yaklaşımının, 2 temel noktaya odaklandığı söylenebilir.

1- Her bir çalışana işinde değer yaratma ve sosyal bir katkı sağlama fırsatı sunma

2- Çalışanın hayat boyu yaşantısını garanti altına alarak, basit tekrarlı faaliyetleri elimine etme, az katma değer yaratan ya da katma değer yaratmayan işleri ortadan kaldırma cesareti yaratma

### Yalın İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Prensipleri

Tüm çalışanlar, kurum başarısını orta ve uzun vadede çalışan mutluluğu ile belirleyecek olan “değer” hissini paylaşmalıdır. Bu değer hissi ile, çalışanların kendilerini kurum faaliyetlerinin bir parçası olarak görmesi ve sorumluluk alması ilişkisi kurulmalıdır. Çalıştıkları alanlarda öğrendiklerini iş üstünde uygulama fırsatı sürekli olarak sunulmalıdır.

Toyota Motor Corporation (TMC), 1950 yılındaki grev sonrasında, karşılıklı güven ilkesini, çalışan-yönetim ilişkilerinde, kurumun temel prensiplerinden birisi olarak kabul etmiştir. O günden beri de karşılıklı güven ilkesi hiç değişmeksizin günümüze kadar gelmiş ve geleneksel bir ilke halini almıştır. Kurum kültürünün en temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı ruhu, aşağıdaki 3 ifadeyi içermektedir;

1- Çalışanların standart yaşam kaliteleri, ancak kurum performansının başarısı ile geliştirilebilir. Hem çalışanlar hem de yönetim, ortak hedef olan kurum başarısı için ter dökmelidir.

2- Kurum, çalışanlarının istihdamını güvence altına almak için maksimum özeni göstermeli ve çalışma koşullarını iyileştirmek için yapıcı/gerçekçi adımlar atmalıdır.

3- Çalışanlar, kurum başarısına katkı sağlamak amacıyla maksimum işbirliği kurmalıdırlar.

Bu nedenle, Toyota ömür boyu istihdam politikasını (istikrarlı istihdam) kurumsal ve vazgeçilmez bir ilke olarak görmekte; çalışanlarını, yaratıcı ve yüksek düşünme gücüne sahip bir yönetimin, en değerli kaynağı olarak benimsemektedir. Bu strateji çerçevesinde, bütünsel ve organizasyonel rasyonelliği ve gelişimi sağlayabilmektedir. Özellikle 1950 yılında meydana gelen grev , Toyota için önemli bir dönüm noktası ve milad olmuştur. Grevle birlikte belirgin bir şekilde ortaya çıkan yönetsel krizde şirket hayatta kalabilmek için, çalışanlarının %25'inin işine son vermiştir (ki bu borç kaynak bulunması, ekstra satışlar vb gibi tüm karşı önlemler alındıktan sonra dahi alınması gereken bir önlem olarak görünmektedir). Fakat bu durum firma için tam bir kalp krizidir. Zira firma, yıllardır eğittiği, geliştirdiği, kuruma bağlı, zor zamanlarda omuz omuza birlikte yürüdüğü çalışanlarının bir kısmını işten çıkarmak durumunda kalmıştır. Üstelik firma, grev süresince ve grev bitene dek çalışanlarını, kurumun içinde bulunduğu durum ile ilgili son derece açık ve şeffaf bir şekilde sık sık bilgilendirmiştir. Bu tecrübe Toyota'ya bir daha çalışanlarını asla kaybetmek zorunda kalmaması gerekliliğini, bir ilke olarak benimsetmiştir. Tüm insan kaynakları yönetim ölçütlerine orta ve uzun vade yönetsel faktörler dahil edilirken, "istikrarlı istihdam"ın bu süreçte esas alınması zorunlu tutulmuştur.



Şekil 2. Kurum ve çalışan ilişkilerinde yalın yaklaşım

Sürekli olarak, ulaşılması zor hedeflere, çalışanların becerilerinden ve düşünce güçlerinden yararlanılarak ulaşılması amacı, orta ve uzun vadede çalışanların kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Büyük resmi görebilme, geniş bir perspektiften bakabilme, yetkilendirilmiş çeşitli roller ve sorumluluklar, günlük rutin işler dışında çalışanları geliştiren önemli tecrübelerdir. Bu süreçte bir firmanın çalışanlarına gösterebileceği en büyük saygı ise, çalışana "kendini gösterebilme fırsatı" sunmasıdır. Çalışan bizzat kendi yaptığı ya da üyesi olduğu takım tarafından yapılan bir işten gurur

duyacak, kendisinin geliştiğini hissedecek, takdir edilecek ve kendini gerçekleştirme/ihtiyaç duyulma ihtiyacı karşılanmış olacaktır (Şekil 2). İnsan doğasına bakıldığında da benzer bir ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır. Şirin (2019), bir çocuğun gelişim sürecinde en önemli noktalardan birisinin, çocuğun kendisinin gelişimini görmesi, bunu fark etmesi olduğunu belirtmektedir. İnsan doğası, bu ihtiyacın karşılanması durumunda tatmin olmakta ve sahiplenme, değer yaratma, sorumluluk alma ve düşünme kapasitesini en yüksek düzeyde kurumu için kullanmaya istekli olmaktadır.

### **Yalın İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

Kurumlarda başarıyı yaratan faktörler incelendiğinde, örgütsel adalet, işe bağlılık, saygı, iletişim, işveren ve çalışan ilişkileri, girişimcinin kişilik özellikleri, işin yapısı, yönetim ve teknik bilgi, ürün ve hizmetler, müşteri, pazar dinamikleri, iş modeli, işbirliği, kaynak kullanımı, finansal yapı, strateji, çevresel etmenler ve teknolojinin önemli faktörler arasında yer aldığı görülmektedir (Chittithaworn vd., 2011) Bu faktörlerden çevresel faktörler dışındaki faktörlerin çoğunun, kurumun İK politikasına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir.

Liker ve Hoseus (2011) yalın İK yönetiminin oldukça kolay kavranabilecek bir dizi basit işlevsel faaliyet ilkesinden ibaret gibi gözükmeye karşın, bu ilkere ölümüne uyulduğundan ve üstünde ölümüne uğraşıldığından bahsetmektedir. Bu araçlar ve ilkelere, yalın üretimde çok büyük önem verilmektedir. Yalın İK tarafında ise, durum biraz farklıdır.

Karşılıklı güven ve saygıyı oluşturabilmek ve bunu kurumsal bir kültür haline getirebilmek için, 4 temel ilke, kurumun faaliyet gösterdiği alana, yasal düzenlemelere ve kurumun kendi dinamiklerinin ne olduğuna bakılmaksızın benimsenmelidir. Programın uygulama süreci, detayları net ve açık bir şekilde planlanmalıdır ve kurum tarafından tavizsiz bir şekilde aşağıda belirtilen 4 temel ilke çerçevesinde uygulanmalıdır (Şekil 3).

1- Kurumuna güvenen ve bu güvenle işlerini yürüten çalışanların bulunduğu bir iş ortamının yaratılması: Bunu gerçekleştirebilmek için şu alt ilkelerin, kurum politikasında yer alması gerekmektedir.

a- Keyfi/kolayca/çabucak işten çıkarmaların olmadığı istikrarlı istihdam politikası

b- Adil ve tutarlı yönetim politikası

c- Yüksek çalışan motivasyonunun sağlanması

d- Düzenli olarak çalışma ortamının ve koşullarının orta ve uzun vadeli planlar çerçevesinde iyileştirilmesi

2- Sürekli iyileştirme sürecinde ısrarla gönüllü inisiyatif almayı teşvik eden mekanizmaların yaratılması:

a- Kritik süreçlerde yönetimin düşüncesinin ne olduğunun ve yönetimin ne hissettiğinin, direkt iletişim yolu ile çalışanlarla doğrudan paylaşılması

b- Kurum faaliyetlerine, çalışanların katılımını teşvik eden mekanizmaların yaratılması ve kurulması

c- Ortaya çıkan sonuçların/çıktıların, çalışma ortamına yansıtılması, kurumda paylaşılması

3- Kendini tam olarak çalışan gelişimine adanmış bir insan kaynakları geliştirme anlayışı

4- Tüm kurum bünyesinde, bireysel rollerin ideal olarak yürütülme ve optimizasyon etkinliğinin takibinde, takım çalışmasını teşvik etme



**Şekil 3.** Yalın İK Yönetiminin Temel İlkeleri

Tüm bu süreçte göz önünde bulundurulması gereken ortak nokta, “kurum karmaşıklığı, doğası gereği oluşan organizasyonel farklılıklar ve değişime adaptasyon süreçlerinin sistematik uyumu”dur. Bu değişkenler, her organizasyonda doğal olarak var olan değişkenlerdir. Kurumun, bu faktörleri tüm süreçlerinde göz önünde bulundurması ve uyarlaması önemlidir. Başka bir ifade ile, “bu iş çok karmaşık”, “organizasyonumuz hantal”, “burda çok farklı insanlar çalışıyor”, “değişime gerek yok, şimdilik en iyisi bu” gibi söylemlerin, organizasyondan organizasyona değişmediği; aslında zamanın bir parçası olduğu idrak edilmelidir. Aslında bu faktörler, oyunun doğrudan kuralları içerisindedir. Bu pek çok sektör için geçerli alışılmamış, fakat son derece doğal bir karakteristiktir. Pek çok sektörde pek çok parça pek çok süreçten ve onlarca çalışanın önünden geçerek karmaşık lojistik ağlarla beslenmek sureti ile nihai ürüne dönüşmektedir. Bu nedenle, yalın İK yönetimi, geniş bir bakış açısı ile yalın bir örgütte, karmaşık, çok geniş bir perspektifte pek çok iş süreçlerinin bulunduğu bir ortamda yer alır. Burada üzerinde durulması gereken husus, tüm bu süreçlerin orta ve uzun vade bakış açısı ile çok güçlü bir ilişki ağı içerisinde tüm boyutlarıyla düşünülmesi, tasarlanması ve kurgulanması gerekliliği noktasıdır. Diğer yandan, bu karakteristik yapı, yalın İK yönetimini, çevresel değişimlere adapte olmakta zorlaştırır. Tüm örgüt, böyle bir riskin varlığından haberdar olmalıdır. İyi tasarlanmış insan kaynakları yönetim süreçleri, bu tür risklerin hayati olduğunun bilincindedir.

Toyota Üretim Sistemi (TPS), sahadan ya da üretim tesisinden doğmuş bir üretim yönetim modeli değil, bir süreç geliştirme sistemidir. Kar ya da üretkenlik hırsıyla doğmamıştır. Tam tersi, 2. Dünya savaşı sonrası kaynakların tükendiği, yoklukla mücadelenin tavan yaptığı bir dönemde, bir yaşam mücadelesi olarak hayat bulmuştur. Bu dönemi Fuller ve Beck (2006), “insanların karınlarını doyurmak için böcek yedikleri bir dönem” olarak adlandırır. TPS’in günümüze kadarki gelişiminde üç büyük isim karşımıza çıkar (Kaya, 2022). Taiichi Ohno, temel TPS yapısını kurgulayan ve oluşturan isimdir. Kikio Suzumura TPS’i montaj hatlarında spesifik araçlar, ekipmanlar ve metotlar geliştirerek uygulayan kişidir. Ve Fujio Cho, bu bütünselliği bugün bizim anlayacağımız şekilde teoriye döken TPS gurusudur ve TPS’in başarısının odağında, insanların gönülünü kazanmanın olduğunu savunur. TPS’i tavizsiz olarak uygulanması gereken uygulama odaklı bir öğrenme yöntemi/sistemi olarak tanımlar. Kendisine bir televizyon mülakatında şu soru sorulur: “TPS’in en önemli değeri sizce nedir?” Cho’nun cevabı oldukça kısa ve nettir: “çalışanlara şefkat/merhamet (Aijyou). Merhamet olmadan, TPS olmaz”. TPS tam da bu anlamda doğrusal olmayan bir yapıya sahiptir. Bağlantısallıktan beslenen, tümevaran ve özyaratım kültürü üzerinde kendi kendine gelişen bir organizmadır. Kesinlikle ve kesinlikle uygulanmaya hazır bir yöntem/model olarak görülmemelidir. Örneğin siz daha önce de bahsedilen ve TPS’in temel unsurları olan monozukuri, hitozukuru ve Kaizen’in tam olarak ne ifade ettiğini anladınız. Hatta bunu özümseyediniz, idrak ettiniz. Buradaki kritik kelime “ve” cümlesidir. Bu üç element arasındaki “ve”ler,

TPS'in doğrusal bir yaklaşım ile yapılandırılmayacağı anlamına gelir ve TPS'i bütünselliğin/sistem entegrasyonunun eşsiz bir ürünü yapar (Saito, 1996).

Japon modelinin ve modelin ekonomik getirilerinin sebebini araştıran pek çok çalışma (Kato ve Owan, 2011; Morita, 2005; Aoki, 1986), Japon modelinin başarısının operasyonel kademede sahada görev yapan çalışanlarının cesaretlendirilmesine ve alttan üste olan etkin bölgesel bilgi akışına bağlı olduğunu belirtmektedir. Kurum bünyesinde kurum kültürü ve ilkeleri çerçevesinde yetiştirilmiş ve işgücü piyasasından transfer edilemeyen insan sermayesi, bu başarıda kritik rol oynamaktadır. Diğer yandan saygı ilkesine dayalı işgücü yönetiminin ve çalışan yetkinliklerinin sürekli gelişimini amaçlayan İK geliştirme yaklaşımının tüm unsurları ile eksiksiz biçimde uygulanması, Yalın İKY'nin en önemli fonksiyonudur. Ohno (1978), TPS ve İKY kültürü ilişkisini şu şekilde özetlemiştir: "Günümüz pazar koşullarında üretici firmalar için nihai hedef maliyetleri düşürmek olmalıdır. Büyümenin yavaş gerçekleştiği dönemlerde maliyetleri düşürmek zordur ve bunun için sihirli bir yöntem yoktur. Bu süreçte insan yeteneklerini ve becerilerini geliştirebilecek, çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar oluşturabilecek ve tüm israfı ortadan kaldıracak topyekün bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır".

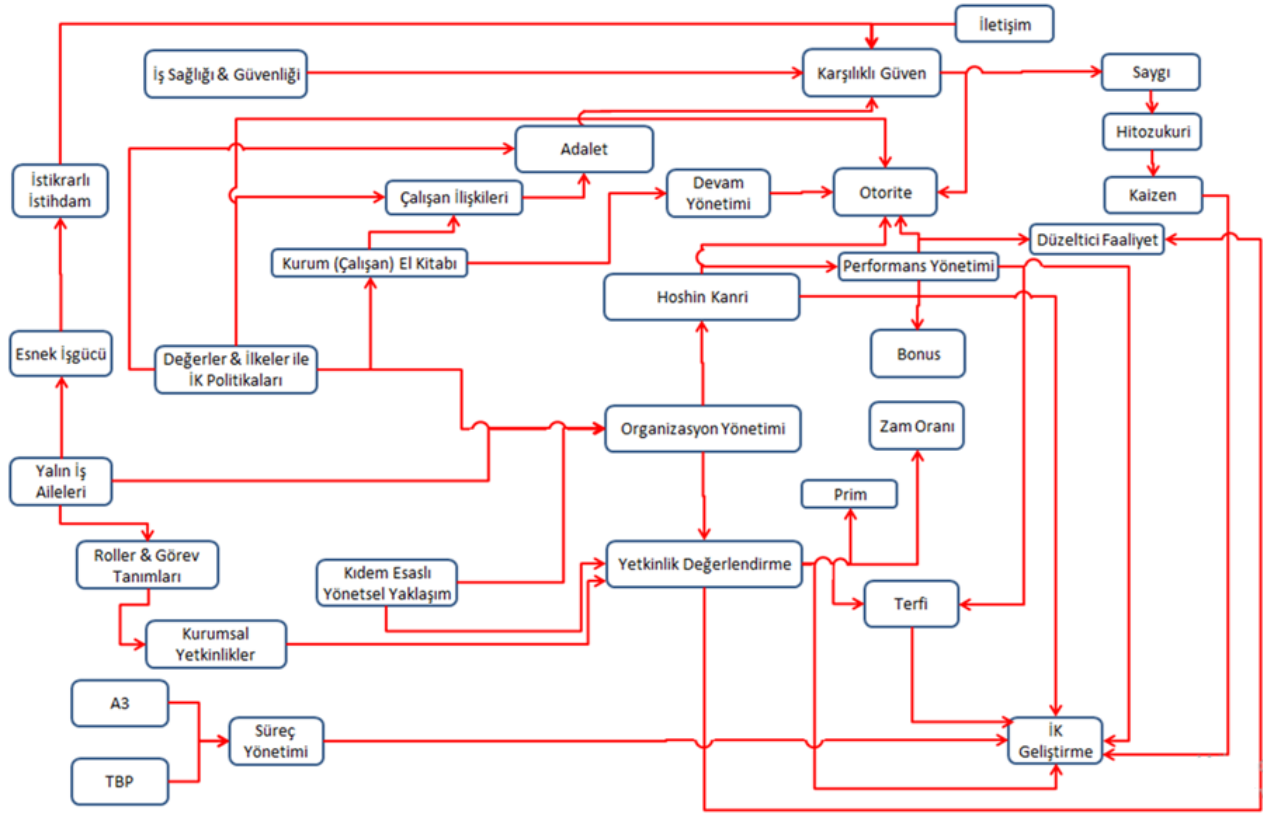
## YÖNTEM

Yukarıdaki temel ilkeler çerçevesinde, tüm İK yönetim araçlarının, yalın bir dönüşüm sürecinde hangi ilkeler ışığında hangi pratikle ile hayata geçirilmesi gerektiği önemlidir. Pek çok kaynak, bu uygulamalar ve araçları detaylıca anlatmakta, nasıl uygulanması gerektiği konusunda doyurucu bilgiler vermektedir. Fakat, yalın İK yönetimi, esas itibarı ile bir zincirdir. Pratikte, yukarıda bahsedilen ilkeleri beslemeyen, bu ilkelerin uygulanmasını engelleyen ya da buna destek olmayan araçların olması durumunda, yalın İK yönetiminden bahsetmek güçtür ve sürekliliği sağlamak güçtür. Tüm ilkeleri ve bu ilkelerin alt prensiplerini besleyen bu araçlardan sadece birkaç tanesinin dahi uygulanmadığı durumda bile, sistemin işlemesi ve yalın dönüşüm sürecinin başarı ile tamamlanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenledir ki, Türkiye'deki pek çok yalın dönüşüm süreci başarısızlıkla ya da küçük gelişimlerle sonuçlanmaktadır. Diğer yandan, yalın dönüşüm sürecine başlayan pek çok firma, literatürde ve pek çok kaynakta yer alan (Liker ve Hoseus, (2011); İmai, (2014); Womack ve Jones, (1996)), inanılmaz çıktının cazibesine kapılmış ve işe başlamıştır. Envanterde %90 azalma, temin süresinde %70 iyileşme, işgücünde %50 azalma vaad eden yalın üretim gerçekten cezbedicidir. "Bu nasıl oluyor, nasıl yapılıyor" sorusunun cevabı ise, genellikle 5S, kanban sistemi, andon sistemi, jidouka, poka-yoke, A3, problem çözme gibi teknik araçlar olmaktadır. Fakat burada kaçırılan unsur, sistemin temel unsuru olan ve bu inanılmaz farkı yaratan "insan unsuru" dur. Liler ve Hoseus (2011, Kiichiro Toyoda'nın, "her biri kendine düşen görevi sonuna kadar yerine getiren bireyler, bir araya geldiklerinden büyük bir güç oluşturdular ve böyle bir güç zinciri de bir güç çemberi meydana getirmektedir" der. Bu büyük güç, insan unsuru tarafından oluşturulan güçtür.

Çalışmanın amacı, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme sürecinde, insan kaynakları politikalarının ve stratejilerinin geleneksel insan kaynaklarında yer alan araçlar ile bütünleşik olarak nasıl yapılandırılması gerektiğini ve bütünsel etkileşimi ortaya koymaktır. Bu amaçla, yalın üretim ve yalın yönetim ilkeleri doğrultusunda yazılı dökümanlara dayalı belgesel kaynak derlemesi yönteminden yola çıkılarak etkileşimli bir bütünleşik yalın insan kaynakları yönetimi modeli geliştirilmiş; geliştirilen model tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir kurumda uygulanmıştır. Model ve uygulama sonucu elde edilen bulgular, uygulayıcılara ve karar vericilere, insan-makina etkileşim süreçlerinde yapmaları gerekenleri, gerekçeleri ile birlikte net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Şekil 4'de, yalın İK yönetimi için bir model önerisi görülmektedir. Bu modelde yer alan İK fonksiyonlarından/bileşenlerinden pek çoğu hem klasik İK hem de yalın İK yaklaşımında yer alan fonksiyonlardır. Yalın İK modelini farklı kılan iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki bütünselliklerdir. Tüm bu bileşenlerin, sistemler, prosedürler, kurumsal ilkeler ve yetkinlikler çerçevesinde tavizsiz bir şekilde uygulanması esastır. Diğer unsur ise, bu bileşenleri birbirlerine bağlayan kırmızı oklar; yani sinapslardır. Tüm İK sistem ve mekanizmalarının, ilgili diğer mekanizmalar ile iletişim kurmasıdır. Bu iletişim sağlandığı; sistemlerin birbirlerini desteklemeye, beslemeye başladığı an, yalın İK modeli değer üretmeye başlar. Elbette burada temel unsur, bir sonraki paragrafta da vurgulandığı üzere, karşılıklı güven ve saygı ikliminin yaratılmasıdır. Bu iklim, sistemlerin işlemesi ile birlikte,

kurumda gönül gücünü ortaya çıkarmaya başlar. Çalışan potansiyelinin sahaya yansıma oranı artar. Yalın üretimin temel ilkelerinden birisi olan çekme sistemi, İK süreçlerinde de kendisine yer bulur. Çalışanlar, kurumlarına saygı duydukları, güvendikleri, adil bir kültürde yer aldıkları bilinciyle işlerini yapmaya gayret ederler. İtme sistemi, direktifçi anlayış, korku kültürü yerini, “mahcup olmama” ve “saygınlığını yitirmeme” anlayışı ile çalışmaya bırakır.



Şekil 4. Yalın insan kaynakları yönetim modeli

Şekil 5’de ise, yalın bir dönüşüm sürecinde yalın İK yönetimi temel ilkelerinin sağlam temeller üzerinde yükselmesi, yalın İK yönetiminin amacını gerçekleştirebilmesi için hangi ilke, hangi temel ilkeilerin benimsenmesi gerektiği; hangi noktaların önemli olduğu ve odaklanılması gerektiği ve bu noktalarda ne tür uygulamalar (örnek olarak) yapılabileceği görülmektedir. Modelin ortaya konma amacı, yalın dönüşüm sürecinde uygulanan pek çok yalın aracın, kendi içerisinde ayrı bir model-bölüm olarak görülmesi ve uygulanmasıdır. Halbuki yalın İK Yönetimi, son derece hassas bir yapıya sahiptir. Herhangi bir ilkesinde oluşacak bir yara, çok hızlı bir biçimde tüm vücuda yayılır ve sistemi çökertme gücüne sahiptir. Dolayısıyla ile, organizasyonel anlamda yalın bir dönüşüm için kolları sıvayan işletmelerin, yalın araçlar içerisinde “bunu uygulayayım, buna gerek yok, bu güzeldi, bu zordu, kalsın” deme lüksleri yoktur. Önerilen model, bu hassasiyeti ortaya koymak, yapı taşları ve ilkeler arasındaki ilişkileri gösterebilmek ve hangi aracın esas itibarı ile neyi sağlamaya yönelik olarak geliştirildiğini göstermektedir. Bu veya benzeri modellerin, başka bir ifade ile büyük resmin, yalın dönüşümü arzu eden tüm kurumlara sürecin başında gösterilmesi ve detaylı bir biçimde anlatılması gerekmektedir. Şekil 5’te, örneğin, kadrolu çalışan sayısının optimize edilmesinin, keyfi işten çıkarmaların önüne geçmek için yapılması gerektiği görülmektedir. Bu, esas itibarı ile maliyeti düşürmeye değil, “kurumuna güvenen ve bu güvenle işlerini yürüten çalışanların bulunduğu bir iş ortamının yaratılması” na hizmet edecektir. Bu da, karşılıklı güven ve saygının inşa edilmesini sağlayacaktır. Diğer yandan, kadrolu çalışan sayısını optimize edebilmek için, kadrolu çalışan sayısının talepteki dalgalanmalara göre ayarlayabilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, çevrim zamanı /proses kaizen’e bağlı hat dengelemeleri hızlı bir biçimde yapılabilir. Bu, kurumlar için kolay bir süreç değildir. Fakat, çalışanların farklı proseslerde de çalışabilme becerisi olur ise, hat dengelemek kolay, hızlı ve güvenilir bir biçimde yapılabilir. Bunu da gerçekleştirebilmek için çalışanların farklı prosesleri öğrenmeleri gerekir. Öğrenmeleri için ise, iş rotasyonlarının yapılması şarttır. İş rotasyonlarını yapabilmek için ise, az sayıda iş sınıfının olması gerekmektedir.

<b>Yöntemler (Örnek)</b>	Kategori bazında çalışan Sayısı Kontrol	Az sayıda iş sınıfları	Geçici transfer sistemi	Geçici çalışan sistemi	Fazla mesai/tatil çalışma takvimi belirleme ve çalışma günlerinde değişiklik yapabilme	Esnek zaman - Farklı vardiya şablonları	İK disiplin aksiyonları	İK'nın devamsızlık kurallarını belirlemesi, uygulaması ve yönetmesi	İK'nın performans değerlendirme ve promosyon süreçlerini koordine etmesi	→	
<b>Önemli Noktalar</b>		İş rotasyonu								→	
		Farklı prosesleri öğrenme								→	
	Her bir iş grubu için gerekli olan çalışan sayısının belirlenmesi	Farklı proseslerde çalışabilme becerisi						Detaylı kurallar / uygun-kolay başvuru	Adil performans değerlendirme ve promo kriterleri	→	
	Devamsızlık ve proses ihtiyacı kapsamında ihtiyaç duyulan çalışan sayısının belirlenmesi	İşgücü bütçesine bağlı kadro kontrolü	Çevrim zamanı /proses kaizene bağlı dengeleme	Üretim hatları arasındaki dengesizliği azaltma				HR Grubundaki uzmanların disiplin kurallarını belirlemesi / uygulaması	Adil devamsızlık kontrolü	Kurum bazlı genel ölçümlere bağlı performans değerlendirme ve promosyon	→
	Optimal operasyon çalışan sayısının hesaplanması	Optimal operasyon dışı çalışan sayısının hesabı	Kadrolu çalışan sayısı ile üretimdeki dalgalanmalara cevap verebilme	Kadrolu sabit çalışan sayısı ile karşılama talebinin geçici kadrolu çalışan desteği ile sağlanması	Üretim planına uyum sağlayabilme/ cevap verebilme/ayarlamalar yapabilme	Verimlilik artışı desteklemek	Tutarlı ve adil bir disiplin prosedürü ve uygulaması	"İş yok, kazanç yok" ilkesine bağlı uygulamalar	Gerçekçi performans değerlendirme ve seçme süreci	→	
	Optimal çalışan sayısının hesaplanması	Kadrolu çalışan sayısını dalgalanmalara göre ayarlayabilme			Dalgalanmalara bağlı olarak çalışma saatlerinin yeniden ayarlanması		Sürdürülebilir iş disiplini		Güven ve dürüstlüğü güvence altına alınması	→	
	Sabit-kadrolu çalışan sayısının optimize edilmesi						Ayrımcılığın olmadığına garanti altına alınması				→
<b>Temel İlkeler</b>	Rahatlıkla/keyfi işten çıkarmaların olmadığı ömür boyu istihdam						Adil ve tutarlı yaklaşımın güvence altına alınması				→
	1- Kurumuna güvenen ve bu güvenle işlerini yürüten çalışanların bulunduğu bir iş ortamının yaratılması										→
<b>Yalın İK Yönetiminin İlkeleri</b>	Karşılıklı güven ve saygı										→
<b>Yalın İK Yönetiminin Amacı</b>	Kurumsal başarıyı sürekli kılmak için, insana saygı duyan yapısal ve sistematik yönetim anlayışını oluşturmak										→

Şekil 5. Yalın İK Yönetimi Modeli Kuramsal Çerçeve Açıklaması (Örnek)

## BULGULAR

Yöntem kısmında ortaya konan yalın insan kaynakları yönetim modeli, Türkiye’de 2 farklı lokasyonda faaliyet gösteren ve 2500 kişinin istihdam edildiği bir kurumda uygulanmıştır. Modelin kurgulanması, uygulama planlarının yapılması ve hayata geçirilmesi yaklaşık iki yıllık bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Uygulama adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Tablo 1.** Yalın insan kaynakları yönetim modeli uygulama aşama ve süreleri

Adım	İçerik	Süre
1- Yalın İK Organizasyonu	İhtiyaç duyulan organizasyonel kademelerin belirlenmesi	3 ay
2- Kademeler bazında unvan ve rol tanımlarının yapılması	Her kademedeki ihtiyaç duyulan ünvanlar ve rol tanımlarının belirlenmesi ve tanımlanması	1 ay
3- Kurumsal yetkinlik setinin belirlenmesi	Yetkinlik tanımlarının yapılması	2 ay
4- Kurum misyon, vizyon, ilk ve değerler ile, yetkinlik ve rol tanımlarının hizalanması	Kurumsal hedefler, stratejiler, ilkeler ve değerlerin ortak bir amaç doğrultusunda hizalanması	1 ay
5- Hoshin Kanri sürecinin sisteme entegrasyonu	Hoshin kanri sürecinin tasarlanması, kurgulanması, uygulama planlarının yapılması	4 ay
6- Performans sistemi entegrasyonu	Hoshin kanri sisteminin performans sistemine entegrasyonu	2 ay
7- Yetkinlik değerlendirme sistemi entegrasyonu	Yetkinlik içeriklerinin, unvan bazlı olarak oluşturulması, yetkinlik değerlendirme sisteminin performans yönetim sistemine entegrasyonu	2 ay
8- Kademe yapısının kurgulanması	Kademe yapısının, kurgulanan organizasyonel yapı/unvan/kademe çerçevesinde tasarlanması ve yapılandırılması	2 ay
9- Terfi sistemi entegrasyonu	Terfi ve kademe atlama kriterlerinin belirlenmesi	1 ay
10- Ücret yönetim sistemi entegrasyonu	Tüm sistemin, bonus/terfi/ücret sistemi ile entegrasyonu	3 ay
11- Çalışan gelişim sistemi entegrasyonu	Kademe ve unvan bazlı terfi öncesi, terfi sonrası eğitimlerin organizasyonel gelişim, kurumsal yetkinlikler ve sistemler çerçevesinde planlanması ve uygulanması	2 ay
12- Obeya <sup>2</sup> tasarımı	Tüm sürecin çalışanlar ve tüm yönetsel kademelerle paylaşılması için gerekli obeya'nın oluşturulması	1 ay

Modelde yer alan ana İK bileşenlerinin (mekanizmalarının) uygulama sürecinde esas olarak 3 ana noktada keşiştiği görülmektedir. (şekil 6)

<sup>2</sup> Süreç yönetiminde, ilgili süreçlerin/projelerin planlanana göre ne durumda olduğunu, sorumluluk alanlarını, ana aşamaları, tüm paydaşların görmelerini sağlayan; büyük resmin görünmesine olanak tanıyan ve tüm takımın ortak amaç doğrultusunda güdülenmesine destek olan tanımdır. Japonca’da “büyük oda” anlamına gelir. İlgili süreçler, çıktılar alınarak, bir odanın/salonun duvarlarına asılır ve takipler ayakta toplantılarla bu kağıtlar üzerinden yapılır.



Şekil 6. Otorite Üçlemi

Bunlardan ilki organizasyon yönetimidir. Tüm sistemlerin üzerine kurulduğu ve kendisinden önce gelen mekanizmalar tarafından (ilkeler, değerler, roller, politikalar vb) beslendiği ana yapıdır. Yalın İK modelinin de ana odak noktalarından bir diğeri olan İK geliştirme, çalışan gelişimi anlayışının bir parçasıdır ve pek çok sistemle entegre çalışan, kritik bir mekanizmadır. Kurum gelişiminin, çalışan gelişiminden geçtiği savı ile hareket eden modelde İK geliştirme mekanizmaları, tıpkı üretim süreçlerinin tasarımı, geliştirilmesi ve standartlaştırılmasında olduğu gibi ele alınmış ve yapısal bir İK geliştirme sistematığı kurgulanmıştır. Üçüncü ve son unsur ise, otorite'dir. Otorite, en basit tanımı ile iş yaptırabilme gücüdür. Yalın İK Yönetimi'nde yöneticilerin otoritelerini güçlendirmek, zamanlarının en az yarısını geleceği düşünerek, tasarlayarak ve kurgulayarak geçirmelerini sağlamak amacıyla kendilerine zaman vermek önemlidir. Yöneticiler, anı takip ederken, ana takılmadan, geleceğe ilişkin olarak çalışmak durumundadırlar (problemlerin tekrar oluşmasını önlemek için alınması gereken aksiyonların tasarımından, strateji geliştirmeye, kuruma yön verecek politikaları oluşturmaya). İşin teknik kısmı ile ve anlık yangınları söndürme gayretlerini minimize ederek, mendeni'ye ( çalışanların yapısal araçlarla ilemediği teknik sorunlar dışındaki istek, problem ve çözüm önerilerini, yöneticileri ile şeffaf bir şekilde, karşılıklı güven çerçevesinde aracısız paylaşabilmeyi vurgulayan terimdir) vakit ayırmalıdırlar. Diğer yandan tüm yalın İK modeli ve modelde yer alan mekanizmalar, bu uygulamada üç temel kolon üzerine inşa edilmiştir. "Otorite üçlemi" olarak adlandıracağımız bu kolonlardan ilki, çalışandan ne istenildiğinin/beklendiğinin net bir şekilde, yazılı olarak ortaya konulmasıdır. Örneğin kurumsal yetkinliklerin net bir şekilde tanımlanmış olması, yıllık hedeflerin çalışanları ile net bir şekilde paylaşılması, misyon/vizyon'un kurumda bilinirliği, yetkinlik setlerinin net ve yazılı olarak şeffaf bir şekilde tüm çalışanlarla paylaşılması gibi. Üçlemin ikinci kolonu, ilk kolondaki beklentinin ölçümüdür. Başka bir ifade ile çalışanın, bu beklentileri/isterleri ne oranda karşıladığının ölçülmesidir. Bunun için her beklentinin ölçüm sisteminin geliştirilmesi gereklidir. Üçüncü ve son kolon ise, bu beklenti/isterleri karşılayıp karşılamama durumuna bağlı olarak, ne yapılacağıdır. Burada bir "ödül-ceza" anlayışından ziyade, "bedel ödeme" anlayışı hakim kılınmıştır. Örneğin, "yıllık hedeflerimi gerçekleştiresem, terfi mi olacağım, prim mi alacağım, kademe mi atlayacağım, bonus mu alacağım veya zam oranım mı değişecek"? Bu ve buna benzer anlık (bonus, prim vb) veya birikimli (terfi, ücret zammı vb) "bedeller" ile çalışanların yüzleşmeleri sağlanmıştır. Kurumda yönetsel rolü olan (yaklaşık 75 kişi) tüm çalışanlara ikişer gün süren ve üçer grup halinde "etkin geribildirim verme" eğitimi verilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen kazanımlar, üç ana başlık altında özetlenebilir: Kurumsal altyapı/kurum kültürü, yönetsel beceri ve çalışan gelişimi.

Yalın İK modelinin uygulanması sürecinde, kurumsal ilkeler, misyon, kurumsal yetkinlikler tekrar tanımlanarak, birbirlerini destekleyen ve aynı yöne hareketi sağlayan bir yapıya dönüştürülmüşlerdir. Arzu edilen kurum kültürünün nasıl olması gerektiği ortaya konmuş, tüm yetkinlikler bu çerçevede tanımlanmıştır. Tanımlanan yetkinliklerin nasıl ölçülmesi gerektiğine ilişkin bir yetkinlik değerlendirme süreci yapılandırılmıştır. Bu suretle, tüm çalışanlardan istenilen yetkinlikler rol bazlı ve yazılı olarak ortaya konmuş, ölçüm sistemi belirlenmiş ve buradan elde edilen yıllık değerlendirme sonuçları, çalışanın terfi ve ücret zammına doğrudan bağlanmıştır. Bu yapı, şekil 6'da yer alan kurgu ile doğrudan

örtüşmektedir. Yetkinlik değerlendirme sistemi ile, arzu edilen kurumsal davranışlar, belirli bir çerçeve içerisinde sokulmuştur. Özetle, kurumdaki yöneticilerin, kişisel yönetsel yaklaşımlarını kurumda sergilemeleri engellenmiş; onların bu rollerini, kurumsal yetkinlikler, ilkeler ve değerler çerçevesinde oynamaları güvence altına alınmıştır.

Elde edilen ikinci çıktı, yönetsel beceridir. Yalın insan kaynakları modelinin ana yapıtaşlarından birisi, çalışan gelişimidir. Kurumda daha önce var olan, “talebe bağlı eğitimlerin planlanması” ve “bölüm ihtiyaçları çerçevesinde kurgulanan beceri geliştirme” eğitimleri yerini, kurumsal yetkinlikleri destekleyecek “yapısal bir insan geliştirme modeli”ne bırakmıştır. Diğer yandan tüm yöneticiler, kendilerini yalın İK modeli çerçevesinde hareket etmek zorunda hissetmişlerdir. Aksi durumda sistem onları “önemsemeyecek”tir. Ücret zamları düşük kalacak, sene sonu primi düşük kalacak, terfi süreçlerinde sıkıntı yaşayacaklardır. Bu durumda her çalışan, “bu durumda ne yapmalıyım” sorusunu kendisine sorar ve yanıt arar. Kurumdaki bu uygulama, bu aşamada iki farklı çıktı yaratmıştır: sistemi öğrenerek yeni modelle birlikte hareket etmek isteyen çalışanlar ve sistemin dışında kalan çalışanlar. Sistemin dışında kalan çalışanlar, bir süre sonra kurumdan ayrılmak durumunda kalmışlardır. Fakat, çok büyük ölçüde kurum çalışanları ve yöneticileri, sistemi benimseyerek, oyunu kurallar çerçevesinde oynamaya yönelmiştir. Bu yaklaşım ile birlikte, yeni bir kurumsal ve yönetsel kültür oluşmaya başlamıştır. Dönüşüm devam etmektedir. İlk bulgular, yönetici ve çalışan davranışlarının artık keyfi veya bireysel olmaktan çok, kurumsal yetkinlikler, ilkeler ve değerler çerçevesinde şekillendiği yönündedir.

Modelin uygulanması sonucu elde edilen üçüncü çıktı ilse, çalışan gelişimidir. Sistemin uygulanmaya başlaması ile birlikte, yöneticinin üç ana rolünden birisi olan çalışan gelişimi algısı yöneticilerde oluşmaya başlamıştır. Çalışanların, sadece “günlük işleri yapmak” yönünde (başka bir ifade ile beceri düzeylerine odaklanarak) değil, yetkinliklerinin de geliştirilmesi gerektiği anlayışı ile geliştirilmesi gerektiği anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu konuda verilen uygulamalı eğitimler (temel iletişim ve empati geliştirme, yönetsel beceri geliştirme, motivasyon), bu anlayışın gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

Cho ve Saito (2019) çalışan gelişimi ve kurum kültürü arasındaki bağlantısallığı şu cümle ile özetlemiştir: “Önce insanları, sonra araçları üretiriz”. Diğer yandan General Motors (GM)’dan kalan ve gerçekten çok kötü performansı ile ün salmış NUMMI’nin, Toyota tarafından, mevcut GM çalışanlarının %80’inin tekrar işe alarak elde ettiği başarı da, kurumsal yapıda insan kaynakları modellerinin ne derece etkin bir rol üstlendiklerini ortaya koymaktadır. Shook (2010) da çalışmasında, çalışanlara işlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için gereken araçların ve eğitimlerin sağlanmasının, kurum kültürünü doğrudan değiştirici bir etki yarattığını belirtmektedir. Dolayısı ile sistemler kurmadan ve sistemler arası etkileşimleri sağlamadan kurum kültürünü dönüştürmek, çalışan gelişiminin gerçekleşmesini beklemek ve yönetsel becerinin iyileşmesini umut etmek, gerçekçi değildir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Japonya, kendine has kültürü, toplumsal yapısı ve yaklaşımları ile batılı ülkelerden farklılaşmaktadır. Japon işletmelerine bakıldığında da, bu işletmelerde Japon kültürü ile özdeşleşen örgütsel-yönetsel uygulamalarla karşılaşılmaktadır. 1970 sonrası başarılı Japon yaklaşımlarına odaklanan pek çok çalışma, genel ancak belirgin bir Japon modeli çerçevesi çizmeye çalışmıştır (Abo, 2007). Makro-kurumsal teori kapsamında, konu ile ilgili yapılan çalışmalar (Fıkrıkoca ve Kalemci, 2011; Kawamura, 2007; Womack ve Jones, 1995; Itagaki, 2007) da göstermektedir ki, yalın dönüşüm süreçleri her ülkede, (üretimde uygulanan yalın teknikler bire bir aynı olsa da) farklı sonuçlar vermektedir. Bu süreçte en önemli unsur, şüphesiz insan unsurudur.

Bu çalışma kapsamında da, yalın dönüşüm sürecinde başarının anahtarlarından olan yalın tekniklerden-araçlardan ziyade, insan unsurunun bu teknikleri uygulamadaki rolü, önemi ve teknikler ile olan etkileşimi incelenmiş; büyük resim entegre bir model önerisi ile sunulmuştur. Yalın bir kültürün oluşması için yapılandırılması gereken tüm süreçler ve uygulamalar, bu modelde önerilmiştir. Bu yolla, uygulayıcılara ve karar vericilere, yalın dönüşüm süreçlerini başlatmadan önce yerine getirmeleri gereken tüm örnek uygulamalar ve neden bunu yapmaları gerektiği gösterilmeye çalışılmıştır. Modelin uygulama sonuçları ise, yalın bir dönüşüm sürecinin içselleştirilerek yürütülmesi gerektiğinin temel bir ispatı olarak görülebilir. Uygulama sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, yalın insan kaynakları yönetiminin ana konusu, çalışan gelişimini destekleyecek, çalışanı bu gelişme çekebilecek kurumsal

kültürü şekillendirmektir. Çalışanı iterek arzu edilen çıktılara ulaşmak kısa vadede mümkün olsa da, uzun vadede sürdürülebilirliği soru işaretleri ile doludur. Kurgulanan ve uygulanan yalın insan kaynakları modeli, insana saygı ve karşılıklı güven anlayışı temelinde uygulandığında, çalışanları çekebilecek, geliştirebilecek ve kurumsal kültürü yapısal olarak şekillendirebilecek güçte bir modeldir. Tüm kurumda ortak bir yönetsel yaklaşım oluşturabilecek kuvvettedir. Modelin uygulanması sürecinde şeffaf bir iletişim anlayışının var olması, süreçlerin tüm detayları ile çalışanlar ile sıklıkla paylaşılması (bol iletişim), çalışmanın başarısını etkileyen önemli bir unsur olarak gözlemlenmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise, bu tür kültürel dönüşüm çalışmalarının başarısını belirleyen ana unsurlardan birisi de, kurumdaki mevcut yönetsel beceri/yetenlik seviyesidir. Bu seviyenin, belirli bir düzeyin üzerinde olması, uygulamaya geçilmesini kolaylaştırmakta ve süreci önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Bu süreçte üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve sürecin içerisinde yer alması son derece önemlidir. Bu projede kurum genel müdürü ve tüm İK ekibi, sürecin tasarımında, süreç ile ilgili çalışanlara verilen eğitimlerde (kimi zaman iki gün süren eğitimlere üç kez katılarak), uygulamalarda yer almıştır. Yalın insan kaynakları modelinin uygulanmasının başarısını etkileyen unsurlardan birisi de, üst yönetimin desteği değil, üst yönetimin sürecin doğrudan içerisinde yer almasıdır. Çünkü model, sadece operasyonel ve taktik kademeyi değil, stratejik kademeyi de şekillendirmekte ve dönüştürmektedir. Üst yönetimin dönüşmediği bir kurumda, kurum kültürünün ve insan kaynakları yönetim anlayışının yalın bir bakış açısıyla evrimleşmesi mümkün değildir. Bu kapsamda modelin, uygulama sürecinde kurumsal altyapı, yönetsel beceri ve çalışan gelişimi başlıklarına ayrı ayrı değil, birer bileşen olarak rol verdiği söylenebilir. Önerilen model, geniş bir ölçekte ve kültürden bağımsız uyarlanabilir bir çerçeve sunmaktadır.

Modelin uygulanmasında bazı önemli kısıtlar da mevcuttur. Tavizsiz uygulanması gereklidir. Adalet duygusu, saygı ve güven ikliminin oluşması için bu önemlidir. Diğer yandan, sendikal yapının etkin bir işleyiş göstermemesi ve farklı öncelikler çerçevesinde kurumda işler halde olması, modelin etkinliğine ve bütünselliğe ciddi zararlar verebilir. Modelin etkinliğine önemli ölçüde etki edecek bir diğer etmen ise, kurumdaki yönetsel olgunluk düzeyidir. Belirli bir olgunluk seviyesinin altındaki kurumlarda sistemlerin adil ve tarafsız bir şekilde işletilme becerisi düşmekte; bu da modelin güvenilirliğini doğrudan etkilemektedir.

### **Etik Kurulu Onayı**

Kavramsal çerçevenin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması dahil olmak üzere bu araştırmanın tüm aşamalarında etik ilkeler titizlikle gözetilmiştir. ANKAD Yayın Kurulu, ortaya çıkabilecek herhangi bir etik ihlalden sorumlu değildir; tüm sorumluluk yalnızca yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışındaki başka hiçbir akademik yayın organına değerlendirme için sunulmadığını beyan ederim. Bu çalışmanın yürütülmesinde “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Davranışlar” başlıklı ikinci bölümünde tanımlanan hiçbir eylemde bulunulmamıştır. Bu çalışmada kamuya açık birincil kaynaklar kullanıldığından, etik kurul onayı gerekmemektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Abo, T. (2007). Comparison of Japanese hybrid factories in the world: Generalities and peculiarities of patterns in the international transfer of the Japanese management and production systems. In T. Abo (Ed.), *Japanese hybrid factories: A comparison of global production strategies* (pp. xx–xx). Springer.
- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76(5), 971–983.
- Chittithaworn, C. I. (2011). Factors affecting business success of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180–190.
- Cho, F., & Saito, K. (2019). *Fujio Cho legacy lecture notes*. Institute of Research for Technology Development, University of Kentucky.

- Fıkrkoca, A., & Kalemci, A. (2011). Küreselleşme ve makro-kurumsal teori: Bir literatür taraması. *İş, Güç – Endüstri İlişkileri Dergisi*, 13(2), 183–198.
- Fuller, M. B., & Beck, J. C. (2006). *Japan's business renaissance*. McGraw Hill.
- Imai, M. (2014). *Gemba kaizen* (Çev. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Itagaki, H. (2007). Hybrid factories in East Asia in 1992–93 and after. In T. Abo (Ed.), *Japanese hybrid factories: A comparison of global production strategies* (pp. 98–123). Springer.
- Kato, T., & Owan, H. (2011). Market characteristics, intra-firm coordination, and the choice of human resource management systems: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 80(3), 375–396.
- Kawamura, T. (2007). Hybrid factories in North America: Changes of the Japanese management and production system in the United States between 1986 and 1989 and 2000 and 2001. In T. Abo (Ed.), *Japanese hybrid factories: A comparison of global production strategies* (pp. 36–64). Springer.
- Kaya, T. (2022). *Yalın insan kaynakları yönetimi*. Scala Yayıncılık.
- Liker, J. J., & Hoseus, M. (2011). *Toyota kültürü* (Çev. baskı). Optimist Yayınevi.
- Morita, H. (2005). Multi-skilling, delegation and continuous process improvement: A comparative analysis of US-Japanese work organizations. *Economica*, 72(285), 69–93.
- Ohno, T. (2019). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Saito, S. (1996). Teamwork: What makes “one plus one” greater than “two.” In *Principles of continuous learning systems* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Shook, J. (2010). How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan Management Review*.
- Şirin, S. (2019). *Yetişin çocuklar*. Doğan Kitap.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1995). *Machine that changed the world: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Womack, J. P., & Jones, D. (1996). *Yalın düşünce* (Çev. baskı). Sistem Yayıncılık.

*Araştırma Makalesi / Research Article*

**Yalın İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünsel Bir Model Önerisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**

*Lean Human Resources Management: An Integrated Model Proposal and An Application in Textile Industry*

Tekiner KAYA



DOI : [10.63556/ankad.v10i1.338](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.338)

Geliş/Received: 28/09/2025

Kabul/Accepted: 26/02/2026

**Extended Summary**

**Introduction**

The lean production and managerial approach, originally rooted in the Toyota Production System (TPS), is now widely adopted across various sectors due to its emphasis on waste reduction, continuous improvement, and maximizing value creation. In recent years, the adaptation of lean principles into the field of human resources management has gained significant momentum. This approach prioritizes eliminating non-value-adding activities, not only in physical processes but also in administrative and human-centered workflows. Human capital, often overlooked or underutilized, is one of the most wasted resources in organizations. Lean Human Resources Management (Lean HRM) addresses this by focusing on systems that empower employees intellectually and emotionally, thus enabling a deeper engagement and contribution to organizational performance. The core of Lean HRM rests on two foundational concepts: Respect for People and Continuous Improvement. These are not merely abstract ideals but actionable principles that underpin lean organizational culture. In Lean HRM, respect for people implies designing systems that recognize and nurture individual potential, while continuous improvement encourages organizational learning through problem-solving and iterative development. These principles serve as the basis for building trust, loyalty, and long-term commitment between the organization and its employees.

This study emphasizes that successful lean transformation requires the active integration of human resources strategies with broader organizational goals, particularly during times of digital and technological transition. Traditional HR functions—such as recruitment, training, performance management, and career development—must be restructured in alignment with lean philosophy. Isolated improvements or the application of selected lean tools are insufficient unless they are part of a consistent and interconnected system. Therefore, Lean HRM should be viewed as a chain of interdependent practices, where the absence or misalignment of even one link can disrupt the entire system. While numerous lean transformation initiatives have failed due to overemphasis on technical tools such as 5S, Kanban, or Andon without investing in human capital, successful implementations have consistently demonstrated that the true power of lean lies in the mobilization of people. Citing Liker and Hoseus (2011), the study reiterates the quote attributed to Kiichiro Toyoda: “When individuals, each fulfilling their duty to the end, come together, they create a great power, and such a chain of strength forms a circle of power.” This “circle of power” is not built through systems alone but through the people who operate, improve, and evolve those systems.

**Methods**

The study presents an integrated and interactive Lean Human Resources Management Model developed through a documentary-based methodology, grounded in the principles of lean manufacturing and lean leadership. The proposed model outlines specific HR mechanisms that support lean transformation and sustainable performance. The model includes key elements of traditional HR, but distinguishes itself through two unique features: holistic implementation and system interconnectivity. These are visually

represented through “synaptic connections”—symbolized by red arrows in the model—linking each HR component to others to ensure feedback, communication, and mutual reinforcement. Additionally, the model identifies three critical intersections in lean HR systems: organizational governance, employee development, and authority design. Organizational governance refers to the foundational policies, roles, and value systems upon which all other mechanisms are constructed. Employee development, which is central to lean HR, is viewed not merely as a training function but as a strategic, structured, and integrated process that parallels lean product design and continuous improvement. Authority, in this model, is defined as the organization’s ability to empower leaders to act proactively and systemically. Managers are expected to spend a significant portion of their time designing future strategies rather than reacting to immediate problems—aligning with the lean ideal of preventive problem-solving.

## **Results and Discussion**

The model applied in a company operating in textile industry and has more than 2500 employees in three different locations in Türkiye. Based on application results, one of the significant contribution of the model lies in its "Authority Tripod" framework, which clarifies three essential dimensions of HR communication and accountability; Clear Expectations, measurability and consequences. Clear expectations emphasizes that organizational competencies, job roles, performance targets, and strategic objectives must be documented, transparent, and universally understood by all employees. Measurability means each expectation must be paired with an appropriate measurement tool to ensure accountability and traceability. Finally, consequences highlights that outcomes of performance—positive or negative—must be tied to a logical system of feedback, recognition, and, if necessary, sanctions, all designed within a philosophy of constructive development rather than punitive control.

The model also addresses a critical failure in many lean implementations: the tendency to cherry-pick tools based on ease or popularity without considering their place in the broader transformation architecture. For example, the creation of flexible job classifications may seem like a minor change, but it is foundational to enabling job rotations, which in turn support process balance, workforce optimization, and ultimately, job security—a central tenet of “respect for people.” The model shows how each element connects back to this principle in a tightly woven system of organizational coherence. Furthermore, the study situates its argument within the broader literature on Japanese management systems and lean production philosophy. The historical and cultural roots of the Toyota Production System—emerging not from a desire for profit but from post-war necessity and a deep commitment to human development—are emphasized as essential for understanding the full depth of lean transformation. Scholars such as Aoki (1986), Morita (2005), and Kato & Owan (2011) have highlighted that the success of Japanese models stems from operational-level empowerment, decentralized knowledge flow, and the cultivation of non-transferable internal human capital.

The extended model presented in this study is not intended as a plug-and-play solution, but rather as a framework for reflection, customization, and internalization. It recognizes that organizational complexity, structural inertia, and cultural variation are real and present challenges. However, by centering transformation efforts around human potential, rather than technical quick-fixes, the model provides a robust roadmap for achieving durable organizational success.

In conclusion, this study contributes to the lean management literature by offering a comprehensive and integrative model for Lean Human Resources Management. Application results also highlights the central role of the human factor in lean transformation and argues that successful lean implementation is not a matter of tool selection but of cultural, structural, and managerial alignment. The proposed and applied model serves both as a practical guide for practitioners and a conceptual framework for scholars interested in the evolving dynamics of human-technology interaction in lean organizations.