

**T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

ÖRGÜTLERDE YALIN YÖNETİM: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ömer YAMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI
İçin öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA
2007**

ÖRGÜTLERDE YALIN YÖNETİM: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ömer YAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman:

Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönergesinin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi Olarak Hazırlanmıştır.

(Malatya, 2007)

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından enstitümüz İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Ömer YAMAN tarafından Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlanan “Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN Prof. Dr. Kazım KİRTİŞ.....

ÜYE Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ.....

ÜYE Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2007

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İçindekiler	i
Özet ve Anahtar Sözcükler	v
Abstract and The Keywords.....	vi
Tablolar Dizelgesi.....	vii
Şekiller Dizelgesi.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. KESİM: YALIN DÜŞÜNCE, YALIN ORGANİZASYON, YALIN ÜRETİM, VE YALIN GİRİŞİM.....	6
1.1. YALIN KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI	6
1.2. YALIN DÜŞÜNCE GELİŞİMİ.....	7
1.2.1. Yalın Düşünce	9
1.2.2. Yalın Düşüncenin Temel Amacı	12
1.2.3. Yalın Düşüncenin Yararları	12
1.2.4. Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri	14
1.2.4.1. Değerin Tanımlanması	14
1.2.4.2. Değer akımını Tanımlamak.....	18
1.2.4.3. Akış Prensibi	19
1.2.4.4. Çekme Prensibi	23
1.2.4.5. Mükemmellik Prensibi	25
1.2.4.5.1. Mükemmelliğe Doğru Yol Alınması.....	27
1.3. YALIN ORGANİZASYON.....	27
1.3.1. Takım Ruhu.....	33
1.3.2. Müşteri Tarafından Yönlendirme.....	34
1.3.3. Yatay Bir Organizasyon Olma	35
1.3.4. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme.....	35
1.3.5. Yetki ve Sorumluluklar	36
1.3.6. Değişken Özellik	36
1.3.7. Disiplin	36
1.3.8. Basitlik ve Görsellik.....	36
1.3.9. Yalın Organizasyon ve Etkinlik	37
1.4. YALIN ÜRETİM.....	38
1.4.1. Yalın Üretim Yayılması	40

1.4.2. Yalın Üretim Mantığı	41
1.4.3. Seri (kitle) Üretim ile Yalın Üretim Arasındaki Fark	42
1.4.4. Yalın Üretim ve İşçileri.....	43
1.4.5. Toyota Üretim Sistemini Algılanması.....	44
1.4.5.1. Just-in-time (Tam zamanında üretim)	45
1.4.5.1.1. Tersine Düşünmek.....	47
1.4.5.1.2. Just-in-Time (TZÜ) amaçları	48
1.4.5.2. Otonomasyon	49
1.4.6. Toyota Üretim Sisteminin Gelişimi	51
1.4.7. Toyota Üretim Sisteminin Algılanmasını İçin Temel Kavramlar	53
1.4.7.1. Andon	53
1.4.7.2. Oto-aktivasyon (jidoka).....	54
1.4.7.3. Poka Yoke	54
1.4.7.4. Beş kez neden diye sormak	55
1.4.7.5. Tam Zamanında Üretim	56
1.4.7.6. Kanban	56
1.4.7.7. Tasarruf ve Çok İşlevli Bantlar	57
1.4.7.8. Endüstri Mühendisliği ve Gerçek Neden	58
1.4.7.9. Talep Kadar Üretim ve Standart Çalışma Süreçleri	58
1.4.7.10. Toyota Tarzı İşçi Yönetimi ve Görsel Kontrol	59
1.4.7.11. İsrafın Ortadan Kaldırılması.....	59
1.5. YALIN GİRİŞİM	60
1.6. YALIN UYGULAMA ÜZERİNE.....	61
2. KESİM: YALIN YÖNETİM, YALIN YÖNETİM ARAÇLARI.....	62
2.1. YALIN YÖNETİM TARİHÇESİ	62
2.1.1. Toyota Üretim Sistemi	62
2.1.2. Toyota ve Uzun Dönem Çözümler.....	69
2.2. YALIN YÖNETİM	70
2.2.1. Yalın Yönetim İçin Öngörülen Engeller	73
2.2.2. Yalın Yönetim Açısından Temel İlkeler Genel Bakış.....	74
2.2.2.1. Değer	74
2.2.2.2. Değer Akımı	74
2.2.2.3. Akış	75

2.2.2.4. Çekme.....	76
2.2.2.5. Mükemmeliyet	76
2.2.3. Değerlendirme	76
2.2.4. Yalın Üretimden Yalın Yönetime Geçiş	78
2.2.5. Yalın Yönetimin Küresel Açıdan Değerlendirilmesi	79
2.2.6. Yalın Yönetimin Organizasyon Etkinliğine Faydası	80
2.2.7. Yalın Yönetimin 5 Temel Prensiplere Uygulama Alanında Ele Alınması ..	83
2.3.YALIN YÖNETİM ARAÇLARI.....	84
2.3.1. Değer Akımı Haritası	84
2.3.1.1.Mevcut Durum	85
2.3.1.2.İdeal Durum.....	86
2.3.1.3.Gelecekteki Durum	86
2.3.2. İsrâfların Belirlenmesi.....	86
2.3.3. Beş Neden	87
2.3.4. Kaizen.....	87
3.KESİM: YÖNETİM TEORİLERİ KARŞILAŞTIRMALARI VE	
YALIN YÖNETİM	89
3.1 YÖNETİM TEORİLERİ VE YALIN YÖNETİM İLE İLİŞKİLERİ	89
3.2 KISITLAMALAR TEORİSİ	91
3.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	92
3.4 ALTI SİGMA.....	92
3.5 YALIN YÖNETİM KARŞILAŞTIRMASI	93
4.KESİM: KAR AMAÇLI OLMAYAN İŞLETMELER İÇİN YALIN YÖNETİME	
GEÇİŞ ÖNERİLERİ.....	96
4.1 YALIN YÖNETİME GEÇİŞ ÖNERİLERİ	96
4.2 YALIN YÖNETİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN YOL HARİTASI.....	99
5.KESİM: ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR.....	104
5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, DENENCELERİ, AMACI,	
SAYITLILARI, SINIRLILIKLARI VE YÖNTEMİ.....	104
5.1.1. Araştırmanın Konusu	104

5.1.2. Araştırmanın Önemi	105
5.1.3. Araştırmanın Denenceleri	106
5.1.4. Araştırmanın Amacı	110
5.1.5. Araştırmanın Sayıtlıları	110
5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	110
5.1.7. Araştırmanın Yöntemi	111
5.1.7.1. Araştırmanın Bilgi Toplama ve İşleme Yöntemi	111
5.1.7.2. Araştırmanın Evreni	111
5.2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	112
5.3. ARAŞTIRMA SORU KÂĞIDINI YANITLAYANLARIN KANILARA KATILMA DURUMU	117
5.4. BULGULAR	165
5.5. SONUÇ VE ÖNERİLER	177
KAYNAKÇA	182
Ek Araştırma Soru Kâğıdı	189

Özet ve Anahtar Sözcükler

Bu çalışmada yeni yönetim yaklaşımlarından yalın yönetim incelenmiştir. Yalın yönetimin doğuşu ve gelişim sürecinde hangi kaynaklardan etkilendiği ve gelişmesine katkısı olan kişiler ve olaylardan da bahsedilmiştir.

Yalın üretim hususları incelenerek oradan yalın yönetime geçiş sürecinin evrimi takip edilmiştir. Yalın yönetimin temel ilke ve prensipleri verilirken özellikle kar amaçlı olmayan kurumlar için yalın basamaklarında ilerlerken ihtiyaç duyabileceğimiz yalın haritaların ne kadar yardımcı olacağından bahsedilmiştir. Araştırmanın yazın taraması bölümünde bahsedilen prensipler daha sonra her biri kanı olarak hazırlanarak uygulama kısmı oluşturulmuştur.

Hazırlanan kanılar 212 kişiden toplanan verilerle yapılan analizler yazınla bağlantılı olarak tartışılmıştır.

Özellikle yazın taraması bölümünde bahsi geçen prensipler kurum için yalın diyebileceğimiz hususlar olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Konu başlığı itibariyle ülkemiz için yeni bir husus olduğunu söyleyebiliriz. Bu yeni hususun ilk etapta varlığından söz etmenin zorluğunun farkında olduğumuz için öncelikle kurum kendi duruşuyla yalın yönetim prensiplerine ne kadar yakın veya uzak olduğunun farkına varabilir. Böylece yalın yönetimin varlık derecesini tespit edebilmiş durumdayız.

Araştırma sonucu elde edilen veriler tablo ve şekillerle verilmiştir..

Anahtar Kelimeler: Yalın, Yönetim, Yalın Yönetim, Yalın Üretim, Yalın Düşünce, Yalın Organizasyon, Yalın, Toyota Üretim Sistemi.

“LEAN MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A FIELD RESEARCH” Abstract and Keywords

The subject of this study is learning organizational lean management principles. Lean management principles have been analyzed in this research. How lean management was born and survived and advanced during its journey. We mentioned about who helped its improvement.

Lean production movements have been analyzed and how crossed to the lean management. Lean management principles and base events have been given in this research. Especially an example of non profit organization was given in this research. An organization needs some events to cross to the lean management. And the road maps were given in this research. In the literature review section, we mentioned about principles of the lean management. And those events were prepared as questions of lean management.

Every judgment was asked as a question. Every answer was evaluated according to the literature review section. 212 people answered the questions.

Our topic is a new application especially for our country. This is easily can be said. This implementation can be very hard for the organization. For this reason this research can be a guide for the organization. By this research, organization can see its position how far away or close to the principles of lean management. So we can measure the organization situation.

The research results were given by the help of tables and figures.

Key Words: Lean, Management, Lean Management, Lean Organization, Lean Thinking, Lean Production, Lean, Toyota Production System.

TABLolar DİZELGESİ

Sayfa

Tablo 1. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu.....	112
Tablo 2. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu.....	113
Tablo 3. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu.....	114
Tablo 4. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu.....	115
Tablo 5. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu.....	116
Tablo 6. "Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitime alınmaktayız." görüşüne katılma durumu.....	117
Tablo 7. "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisinde." görüşüne katılma durumu.....	118
Tablo 8 "Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	119
Tablo 9. "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	120
Tablo 10. "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılma durumu.....	121

Tablo 11. "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır)." görüşüne katılma durumu.....	122
Tablo 12. "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılma durumu.....	123
Tablo 13. "Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılma durumu.....	124
Tablo 14. "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılma durumu	125
Tablo 15. "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılma durumu.	126
Tablo 16. "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	127
Tablo 17. "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	128
Tablo 18. "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılma durumu.	129
Tablo 19. "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılma durumu.	130
Tablo 20. "Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılma durumu.	131
Tablo 21. "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılma durumu.	132

Tablo 22. "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılma durumu.....	133
Tablo 23. "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılma durumu.....	134
Tablo 24. "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılma durumu.....	135
Tablo 25. "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılma durumu.....	136
Tablo 26. "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılma durumu.....	137
Tablo 27. "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılma durumu.....	138
Tablo 28. "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	139
Tablo 29. "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	140
Tablo 30. "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılma durumu.....	141
Tablo 31. "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılma durumu.....	142

Tablo 32. "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.....	143
Tablo 33. "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatikselsel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılma durumu.	144
Tablo 34. "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılma durumu.	145
Tablo 35. "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılma durumu.	146
Tablo 36. "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılma durumu.	147
Tablo 37. "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	148
Tablo 38. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." Görüşüne katılma durumu.....	149
Tablo 39. "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu	150
Tablo 40. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim." görüşüne katılma durumu.....	151
Tablo 41. "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	152

Tablo 42. "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılma durumu.	153
Tablo 43. "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	154
Tablo 44. "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılma durumu.	155
Tablo 45. "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılma durumu	156
Tablo 46. "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılma durumu.....	157
Tablo 47. "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	158
Tablo 48. "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılma durumu.	159
Tablo 49. "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	160
Tablo 50. "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılma durumu.	161
Tablo 51. "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılma durumu.	162
Tablo 52. "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim. " görüşüne katılma durumu.	163

Tablo 53. "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu.	164
--	-----

ŞEKİLLER DİZELGESİ

Sayfa

Şekil 1. Yalın Düşünce Öncesi Toyota Deposu.....	24
Şekil 2. Yalın Düşünce Sonrası Toyota Deposu.....	25
Şekil 3. Yalın Organizasyonun İş Üniteleri Halinde Yapılandırılması.	30
Şekil 4. Yalın Organizasyon Modeli.	33
Şekil 5. İş Kollarında Yapılan Tasarruf Oranları.....	40
Şekil 6. Yalın Üretim Başarımı İçin Girdiler.....	41
Şekil 7. Yalın Üretim ve Seri Üretim Karşılaştırması.	43
Şekil 8. Entegre Fabrika Gelişimi.....	53
Şekil 9. Yalın Yönetim Felsefesi.	71
Şekil 10. Yalın ve Geleneksel Örgüt Karşılaştırması.	72
Şekil 11. Yalın Teorisinin Evrimi.....	90
Şekil 12. Yalın Yönetimin Organizasyona Uygulanması İçin Öneriler.	97
Şekil 13. Yol Haritası Akışı.....	101
Şekil 14. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu.....	112
Şekil 15. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu.....	113
Şekil 16. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu.....	114

Şekil 17. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu.....	115
Şekil 18. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu.....	116

GİRİŞ

Küreselleşme hızı gittikçe artarken zamanımızda yapmamız gereken şeyin ayakta kalmak olduğunu görmekteyiz. Peki, ayakta kalmak ve hızlı rekabet ortamında varlığımızı sürdürebilmek zorlaşırken hala piyasa şartlarında değer üretebilmeyi sağlayabilmemiz oldukça zor olmaktadır. Ayakta kalmak için kesin bir şey varsa o da aynı kalmamak ve gelişmeyi geriye bakarak değil de daima ileri, değişimin o tatlı evrimine bırakarak bulmamız gerekir. Bu değişimi evrimine uymadığımız takdirde ise organizasyonumuzun yok olacağı kesindir.

Zamanımızda hala bazı yöneticiler uzun yıllar aynı işi yaptıkları halde karlarının azaldığı konusunda şikâyet etmekte. Oysa onlara göre uzun yıllar aynı işi yapmak daha bir tecrübe kazandırmış ve bu kazandıkları tecrübenin de doğal olarak daha çok kara dönüşmüş olmasını istemekteler. Aslında bu söylem ilk bakışta doğru gibi olabilir. Ancak burada hangi açıdan baktığımız önemlidir. Bu söylemin doğru olduğunu düşünüyorsak o zaman kesinlikle üreticinin bakış açısından değerlendirdiğimiz kesindir.

Düşen kar marjları, aslında bizi kabullenmesek de bazı noktalara otomatik olarak çekmektedir. Artık ürettiğimiz ürünlerin yani değerleri kesinlikle onu kullanacak kişinin gözünden yani müşterinin bakış açısından değerlendirmemiz gerekir. Ancak bu sayede kar marjını artırabilir ve ayakta durabiliriz. Ancak bu sayede geleneksel yöntemleri bırakır ve daha bilimsel yöntemler arayışı içine girebiliriz.

İş alanımızın çeşitliliği fark etmeksizin gerçek olan bir husus vardır. O da kaynaklar azalmaktadır. Azalan bu kaynaklarda hem yönetimsel anlamda hem de üretimsel alanda bazı değişiklikler yapmamız gerekebilir.

Böylece organizasyonlar devamlı olarak yeni yönetim ve süreç araştırması içerisine girmektedir. Amaçları, azalan kaynaklarla daha verimli ve etkili bir şekilde müşterilere ürün ve hizmet sunma mücadelesini yapmaktalar. Bu noktada organizasyonların yardımına yönetim ile ilgili bazı teoriler yetişmektedir.

Yalın, otomotiv sektöründe temelleri atılmış olsa da tüm sektörlerde kullanılabilir hale gelmiştir. Hem kar amacı güden şirketler hem de kar amacı gütmeyen şirketler için atılım gerçekleştirebilecekleri bir basamak olarak zamanımızdaki yerini almıştır.

Bu çalışmanın amacı yalın yönetim teorisini kar amacı gütmeyen bir organizasyon için teorisini verirken aynı zamanda organizasyon için varlık derecesini ölçerek konu olan kurum için öğreti niteliğinde bir araştırma uygulamaktır.

Değişen piyasa koşullarında organizasyonlar devamlı olarak kendi yönetim ve dolayısıyla da üretim proseslerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Temele bakıldığında her türlü organizasyonda ister kar amaçlı olsun ister kar amaçlı olmasın kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmediği takdirde amaçlanan yüksek kaliteye ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Birçok teori bu amaç uğruna geliştirilmiş ve organizasyonlar uygulamaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları başarılı olurken bazıları başarılı olamamış ve hatta aynı teori farklı işletmeler için farklı sonuçlar doğurabilmiştir. Bu teoriler arasında toplam kalite ile başlamış altı sigma, yalın yönetim, kısıtlamalar teorisi, yalın üretim, leagile sistem gibi birçok uygulamanın adı duyulmaktadır. İşte bunların arasında olan yalın yönetim ilk olarak Womack ve Daniel Jones'un "Dünyayı Değiştiren Makine(The Machine That Changed The World)" sinde yalın olarak ortaya atılır. Yalın temellerine bakıldığında ise israftan tamamen kurtulmayı ve bütün tanımlamaların müşteri tarafından yapılmasını amaçlamaktadır.

Gereğe belirlidir, çünkü artık en genel söylemi ile dünya üzerinde kaynaklar azalmaktadır. Bu azalan kaynak yaptığımız her işe etkisi vardır ve bu kıt kaynakları en verimli biçimde kullanmamız gerekir. Aksi takdirde organizasyonumuzun yok olma ihtimali çok büyüktür.

Özellikle ülkemiz açısından bakıldığında organizasyonların aile şirketi yapısından çıkıp kurumsallaşmaya başladığı şu zamanlarda yeni arayışlara daha yakın durumda yerlerini almaktadır. Bu, yukarıda da söylediğimiz gibi değişen piyasa koşullarına bir şekil cevap verme şeklidir. Piyasa kendi dinamik yapısı ile hep bir evrim içerisinde ve bizden bu evrime ayak uydurmamızı bekliyor. Aslında ayak uydurmaz isek cevabı da kesin ve açık oluyor. Zaten rekabet ortamı bunu kendisi sağlıyor. Yine ülkemiz açısından daha toplam kalite anlayışının tam olarak yerleştiğini söylememiz oldukça zor. Konunun ele alınmasında da söylediğimiz gibi bu tur anlayışlara yaklaşımlar tamamen tepe yönetimin başta kabullenmesi ile mümkün olacaktır. Ne

kadar önce bu tür yaklaşımlara ikna olmuş şekilde tepe yöneticileri yaklaşırsa kendi organizasyonları bir an önce rekabetçi ortamda yarışa katılabilir.

Bu tür bilimsel yaklaşımları kar amaçlı organizasyonlara uygulamanın ölçüsü para ile algılandığı için daha kolay görünmektedir. Bizim burada ele aldığımız konu özellikle kamusal alanda faaliyet gösteren ve kar amaçlı olmayan organizasyonlarda yalın yönetimin unsurlarının varlık derecesini ölçmek yönünde olmuştur. Özellikle bu tür yaklaşımlar sadece kar amaçlı organizasyonlar için varmış gibi algılansa da aslında tezimizde ele aldığımız gibi kar amaçlı olmayan organizasyonlar içinde yapılabilmektedir.

Yalının değişik uygulama alanlarında karşılaşılsa da tüm uygulama bulduğu alalarda temel prensipleri aynı kalmaktadır. Hem üretim tekniklerinde hem yönetim tekniklerinde aynı temel prensipleri kullanabilmekteyiz.

- Değer: Her defasında müşteri tarafından tanımlanması yapılmak şartıyla müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatta ulaştırılması olarak adlandırılır.
- Değer Akımı: Dizayn, sipariş ve ürünün üretilmesi için gerekli aktiviteleri kapsar. Diğer bir tarifile ham maddeden tüketicinin eline geçene kadarki aşamaları kapsar.
- Akış: Değer akımı etrafında gerçekleşen ve ürünün hiçbir kesintiye uğramadan tüketicinin eline kadarki faaliyetleri kapsar. Önemli olan ürünün geriye dönük faaliyeti olmaksızın devamlı kesintisiz ilerlemesidir.
- Çekme: Devamlı olarak aşağıdan yukarıya doğru, müşteriden üreticiye doğru bir talep iletim sistemidir. Müşteri talep etmeden üretici üretmediği gibi alttan istek gelmeden yukarıdan sisteme hiçbir yığıntı yapılamaz.
- Mükemmellik: Tamamen israftan arınmış böylece değer akımı etrafında gerçekleşen her faaliyet değer yaratabilsin.

Yalının birçok uygulama farklılıkları olabileceği gibi her organizasyonun kendisi uygularken bir şekilde kendisine uygulaması gerekir. Ancak temel prensipler hep aynı kalacaktır.

Organizasyonlar kendi yönetim tarzlarını belirlerken yeni arayışlar içindeyken yalın teknikler, yönetsel anlamda birçok fikirler sunmaktadır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde yardımlarını esirgemeyen başta Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR olmak üzere Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalındaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırma beş kesimden meydana gelmektedir: Birinci kesimde araştırma hakkında giriş ve teorinin temelleri, araştırmada kullanılan kavram tanımları verilmiş, doğuşu ve genel kavramları verilmiş. İkinci kesimde yalın yönetim unsurları ve araçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü kesimde yalın yönetimle diğer yönetim teorilerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Dördüncü kesimde yalın yönetimi uygulamak için öneriler verilmiştir. Beşinci kesimde araştırmanın genel değerlendirmesi yapılmıştır.

Bu kesimlerin içeriğinde izlenen sunuş sırası şöyledir:

Araştırmanın birinci kesimde konuya giriş ve temellerinden, temel kavramlar üzerinde ve dolaylı bağlantılarından durulmuştur.

İkinci kesimde konuyla direkt ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü kesimde yalın yönetim ile diğer teorilerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Dördüncü kesimde yalın yönetimi uygulamak için önerilerden bahsedilmiştir.

Araştırmanın beşinci kesiminde, araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, denenceleri ve araştırmanın bilgi toplama ve işleme yöntemleri verilmiştir.

Bu bölümde öncelikle betimsel istatistikler verilmiş, araştırmaya katılanların demografik bilgileri topluca gösterilmiştir. Daha sonra katılımcıların araştırmaya ilişkin kanılarına katılma düzeyleri çizelge halinde verilmiştir.

Katılımcıların kanılarına katılmaları durumları incelenerek yalın yönetim unsurlarının tespitine yönelik sorular sorulmuş ve istatistiksel bilgiler elde edilmiştir. Frekans analizleri yapılarak elde edilen bilgilere göre yorumlar yapılmıştır.

Daha sonraki bölümler kaynakça ve ekten oluşmaktadır.

Bu çalışma esnasında yapılan yorumlar ve değerlendirmeler hiçbir kurumun düşüncelerini yansıtmayıp kendi ifadelerim olduğunu belirtmek isterim.

1. KESİM: YALIN DÜŞÜNCE, YALIN ORGANİZASYON, YALIN ÜRETİM VE YALIN GİRİŞİM

1.1. YALIN KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Yalın kavramı üzerinde durmak gerekir. Yalın olmak, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir. Bu bakımdan yalın üretim, yalın organizasyon veya yalın yönetim gibi benzer kavramların temelinde; bu gereksiz işleri yapan ihtiyaç fazlası elemanlardan kurtulmak düşüncesi yatmaktadır.¹

Kısaca yalınlık; malın veya hizmetin üretimi için gerekli olmayan, değer katmayan işlemlerin, gereksiz malzeme hareketlerinin, gereksiz işgücü hareketlerinin, gereksiz stokların, hataların ve uzun hazırlık sürelerinin ortadan kaldırılmasıdır.²

1986 yılında, MIT (Massachusetts Institute of Technology)'deki ofiste Uluslararası Motor Araç Programı'nın bulguları üzerine ilk makale yayımlanmaya hazırlanılırken ve Toyota çalışmasında gözlemlenen fenomeni tanımlamak için bir etikete ihtiyaç vardı. Uzun tartışmalardan sonra araştırmacılardan, John Krafcik Toyota tarzı sistemin performans niteliklerini geleneksel kitle üretimiyle karşılaştırmalı olarak beyaz bir pano üzerine yazar.³

- Ürünleri tasarlamak, yapmak ve hizmet vermek için daha az insan çabasına ihtiyaç duymakta;
- Belirli bir miktardaki üretim kapasitesi için daha az yatırım gerektirmekte;
- Daha az teslim edilmiş hatalar ve daha az proses içi geri dönüşlerle ürünleri ortaya çıkarmakta;
- Daha yüksek becerilere sahip, daha az sayıda tedarikçiden faydalanmakta;
- Kavramdan sunuma, sipariştan dağıtım ve sorundan onarıma daha az insan çabasıyla daha kısa sürede gidilmekte ve buna benzer konular listelenirken, “belirli bir

¹ Mümin Ertürk, İşletme biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta, 2001, s. 227.

² İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, s. 9.

³ Yalın Zirve Kongresi, “Yalın Düşünce Gelişimi” konulu bildiri, İstanbul: Nisan 2004.

miktar değer yaratmak için her şeyin daha azına ihtiyaç duyuyor; o zaman ona yalın diyelim” der ve terim ortaya çıkar. Yıllar geçtikçe ortaya atılan fikir gelişir ve çeşitlenir. Sektörün her dalına sıçrar. Kendi yöntemlerini belirlemeye başlar.

Hedefler; en yüksek kalite, en düşük maliyet, en kısa temin süresi, genel metotlar; tam zamanında, jidoka, özel araçlar; kanban, poka-yoke ve temel altyapı; proses kararlılığı üzerine inşa edilmiş heijunka, standart iş ve kaizen, olarak karşımıza çıkar. Yalın kavramının kullanıldığı alanlara göz atacak olursak; yalın düşünce, yalın organizasyon, yalın girişim, yalın yönetim şeklinde sıralayabiliriz.⁴

1.2. YALIN DÜŞÜNCE GELİŞİMİ

Yüzyılın ortalarında Japonya’da Toyota fabrikasında üretimde bir devrim yaratılıyordu. Batı’nın ancak 1980’lerde farkına varmaya başladığı bu sistem gerçekten de felsefesiyle ve teknikleriyle sanayide yepyeni bir çığır açmıştı. “Toyota Üretim Sistemi”nin sanayi dünyasına kattığı en temel ilke her şeyi ancak müşterinin istediği anda ve miktarda üretmek, gereksiz stokları tümüyle ortadan kaldırmaktı. Stok bir israf olarak algılanıyordu ve sistemde hiçbir israfa yer yoktu. Her üretim adımı ancak bir sonraki adımın ihtiyaç duyduğu zamanda ve miktarda üretim yapmak üzere Kanban adı verilen kartlarla tetikleniyordu. Bu mantık tedarikçi firmalar zincirinde de uygulanarak talep edildikçe üreten, stokları asgariye indirilmiş ve bu sayede kaynaklarını çok daha etkin kullanabilen bir sistem yaratılmıştı.⁵

Makinelerin yerleşim planı da ürünlerin işlemler arasındaki akış sırasına uyacak şekilde yeniden düzenlenip, ürünlerin işlemler arasında hiç beklemeden hızla akabilmesi sağlanıyordu. Genellikle U şeklinde olan bu makine yerleşim düzeninde bir işçi birden çok makineden sorumlu tutuluyor böylece hem iş monotonluğu önleniyor hem de işçilikten tasarruf ediliyordu. Emniyet stokları en düşük seviyede olduğundan tüm işlemlerin hatasız yapılması ve makinelerin bozulmaması gerekiyordu. Makinelerin kullanılabilir zamanı Toplam Verimli Bakım teknikleriyle (TPM) %100'lere

⁴ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2004

⁵ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2004

yaklaştırılmıştı. Çalışma ortamında düzen ve temizliğin sağlanması ise hem hataları hem de zaman israfını engellemenin bir yoluydu.⁶

Yüzde yüz hatasızlık gereği işçiye hata çıktığı anda hatanın nedenlerini bulabilmek için üretimi durdurma inisiyatifi tanınmıştı. Çoğu kez hatayı işçinin keşfetmesi yerine üretim hatlarında “poka-yoke” denilen sensörler ve hata yakalayıcı donanım kullanılıyor, bu mekanizmalar hatayı oluştuğu anda otomatik olarak saptayarak ileriye gitmesini önlüyordu. Sistemde hataya yer bırakmamak için geliştirilen bir başka yöntem de iş standartlaşmasıydı. Yapılan tüm işler birimlerine ayrılıyor ve işçinin göreceği şekilde çizimler halinde panolara asılıyordu. İşçi tüm hareketlerini standart iş prosedürüne göre yapıyor, iş emniyeti, üretim hızı ve kalite yönünden tutarlılık sağlanıyordu. İş standartlaşması aynı zamanda iş rotasyonu gibi durumlarda da yeni işçinin işine çabuk adapte olmasına da olanak tanıyordu. Toyota üretim sisteminin en kilit özelliklerinden birisi de insana gösterdiği saygıydı. Bu saygı hem ücretlerde hem de çalışanları sistemin daha da yetkinleşmesi için en önemli aktörler olarak devreye almasında kendini gösteriyordu. Çalışanların emniyeti ve güvenliği, iş ortamının düzgünlüğü, temizliği, işlerin standartlarına bağlı çalışması ve ergonomi göze batan unsurlardır. Çalışanların hem kendi işlerini eksiksiz yapmalarını, hem de sürekli gelişim faaliyetlerinde rol almaları için her şey yapılmaktadır. İnsan Kaynakları rolünde çalışmaya başlayan uzmanlar, bir hafta ile altı ay arasında atölyelerde vardiyalı olarak üretim faaliyetlerinde çalışmaktadır. Bu şekilde oryantasyonlarını tamamlayan uzmanlar, mühendisler çalışana derin saygı göstermektedir.⁷

1950’lerden itibaren motorlu araç üretiminde Japon üreticilerin payı artarken Amerikalı üreticilerin payı azalmaktaydı. 1980–1985 yılları arasında otomotiv sektörü sponsorluğunda Massachusetts Institute of Technology (MIT) tarafından yürütülen dünya ölçeğindeki kıyaslama çalışması, bunun bir tesadüf olmadığını, Japon üreticilerin tüm performans göstergelerinde Amerikalı ve Avrupalı rakiplerinden önde olduğunu gösteriyordu. Araştırmanın sonuçları “Dünyayı Değiştiren Makine” adlı kitapta yayınlandı ve israftan arındırılmış bu üretim sistemi için “yalın” terimi ilk kez kullanıldı. Toyota bugün dünya toplam otomobil üretimi ve satışında ikinci sırada yer

⁶ James Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, The Machine That Changed The World, New York: Macmillian Publishing, 1990, ss. 15-25.

⁷ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2004.

almakta, 2010 için %15 pazar payı ile ilk sıraya geçmeyi planlamaktadır.⁸ Toyota devam eden bir ilerleme anlayışı ile 2002'nin ilk yarısında bile bir önceki yıla göre % 90 daha iyi bir ilerleme sergilemiştir. Dünya ekonomisi nasıl olursa olsun ilerlemelerini kaydedebilmişlerdir. Dünyayı değiştiren makine ile tüm dünyaya yalınlığı tanıştırmıştır.⁹

Başta Ford olmak üzere büyüklü küçüklü birçok firma yeni sistemi öğrenip uygulamaya başladılar. Bu tempo 1990'larda hızlandı ve Avrupa'ya da sıçradı. Sistem yaygınlaştıkça daha da yetkinleşti ve Batı'lı firmalar da sistemin daha da ilerlemesi için yaratıcı katkılarda bulunmaya başladılar. Yalın sadece bir üretim tekniği olmayıp hizmet sunumundan ürün geliştirmeye, kamu hizmetlerinden ticari faaliyetlere pek çok alanda uygulanabilecek bir yaklaşımdır.¹⁰

Her geçen gün yeni örnekler ortaya çıkmaktadır. Yalın düşünce ilaç, alüminyum, demir çelik dâhil her tür üretim sektöründe, hastaneler, sigorta şirketleri, bankalar, eğitim kurumları dâhil hizmet sektöründe, Sivil Toplum Örgütleri ister özel ister kamu kuruluşu olsun, her türlü şirket, kurum kuruluş ve organizasyonun başarısının, etkinliğinin artırılmasında benimseyebileceği ve uygulayabileceği temel prensipleri içermektedir. Kullanılan yaklaşım ve teknikler, ürün hizmet tasarımı, yönetim, idari ve ticari iş süreçlerinde de aynı etkinlikte uygulanabilmektedir. Kullanılan teknik ve araçlar kurumdan kuruma farklılık gösterse de yalın düşüncenin prensipleri evrenseldir. Dünyada geçerliliği ve başarısı kanıtlanmış uygulamalara dayanılarak geliştirilmiştir.

1.2.1. Yalın Düşünce

Yalın düşüncenin temel amacı, değer in ilk ham maddeden başlayarak değer yaratma süreci boyunca hiç kesintisiz akıtılarak, hızla nihai müşteriye ulaştırılmasıdır. Bunu başarabilmek için tüm değer zincirine bir bütünlük çerçevesinde bakmak, israfları yok etmek ve tüm faaliyetleri müşteri için mükemmel değer oluşturmak amacına yönlendirmek gerekir.¹¹

⁸ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2004.

⁹ Michael N. Kennedy, Product Development for the Lean Enterprise, Virginia: Oaklea Pres, 2003, s.10.

¹⁰ Yalın Zirve Kongresi, 2004.

¹¹ Mehmet Özkan, "Yalın Düşünce", 2004, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YALINDUSUNCE.htm>.

Yalın düşüncede israf, bilinen anlamının ötesinde ürün ya da hizmetin kullanıcılarına herhangi bir fayda sunmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şeydir. Tasarımdan sevkiyata tüm ürün/hizmet yaratma aşamalarındaki her türlü israfın (hatalar, aşırı üretim, stoklar, beklemler, gereksiz işler, gereksiz hareketler, gereksiz taşımalar) yok edilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, piyasa koşullarına uyum esnekliğinin kazanılması, nakit akışının hızlandırılması dolayısı ile firma karlılığının artırılması hedeflenir.¹²

Yalın düşünce uygulamalarıyla sistemdeki israflar sürekli olarak azaltılıp, kaynaklar daha fazla değer yaratmaya yönlendirildiğinde, sadece firmaların karlılığı ve rekabet gücü artmaz, müşteriler de kendilerine daha uygun, daha kaliteli, daha ucuz ürün ve hizmetleri temin edebilirler. Bu zincir tüm sektörler ve tüm faaliyet alanlarına yayıldığında toplumsal zenginliğin artmasına katkıda bulunur. Yalın düşünce değerini, belli müşterilerle oluşturulan diyalog sonucunda, belli fiyatlarla sunulan, belli yetkinliklere sahip olan belli ürünler cinsinden tam ve doğru olarak tanımlanmasına yönelik bilinçli bir çabayla başlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu, mevcut varlıkla ilgili firmaları güçlü, ürün odaklı kıstaslara dayalı ürün grupları temelinde yeniden düşünmektir.¹³

Muda, Japonca'da gerçekten bilinmesi gereken bir kelimedir. İlk söylendiği zaman kulağa tuhaf gelebilir. Çünkü muda "israf" demektir, özellikle de hiçbir değer yaratmadan kaynakları tüketen faaliyetleri gösterir. Yeniden işlenmeyi gerektiren hatalı ürünler, talep edilmeden üretilen ve sonuçta envanterlerde biriken üretim, gerçekten gerekli olmayan süreç aşamaları, çalışanların ve ürünlerin zorunlu olmadığı halde bir yerden başka bir yere nakledilmesi, önceki aşamalarda zamanında tamamlanmayan işlemler nedeniyle sonraki aşamalarda boş bekleyen çalışanlar ve müşterinin beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetlerdir. Ohno kendi muda listesini şöyle hazırlamıştır.¹⁴

- Hatalar (ürünlerde)
- Gerekli olmayan ürünlerin fazla üretimi
- İşlenmeyi ya da tüketilmeyi bekleyen parça envanterleri

¹² Yalın Zirve Kongresi, "Yalın Yaklaşım" konulu bildiri, İstanbul: 2003.

¹³ Mehmet Özkan, "Yalın Düşünce", 2004.

¹⁴ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, çev. Nesime Aras, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 16.

- Gereksiz hareketler (çalışanlar için)
- Gereksiz taşımalar (ürünler için)
- Bekleme (çalışanların, süreç ekipmanlarının işini bitirmesini ya da önceki aşamadaki faaliyetleri beklemeleri)
- Womack ve diğerleri tarafından eklenen son unsur ise
- Kullanıcının beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetlerin tasarımı,

Burada Womack ve diğerlerinin öngördüğü husus muda listesinin daha da artırılabilirdir. Buna örnek özellikle son zamanda sigorta sektöründe yayılan mudalardır.

- Müşteri olarak bizim kullanmayacağımız ürünlere ödeme yapmamız ya da kasıtlı olarak yaptırılmamız gibi.

Yukarıda sıralanan ilk yedi tip mudayı, insanlık tarihinin yetiştirdiği en ateşli israf düşmanı olan Toyota yöneticisi Taiichi Ohno (1912–1990) tanımlamıştır. Tabii bu sayıyı arttırmak daha da mümkündür. Ancak mudanın ne kadar farklı biçimi olursa olsun, ortalama bir organizasyonda sıradan bir günde yapılan işler şöyle bir gözlemlendiğinde mudanın her yerde var olduğunu reddetmek kolay değildir. Dahası, ilerideki sayfalarda muda hakkında daha fazla bilgi edindikçe, etrafınızda aklınıza getiremeyeceğiniz ne kadar çok miktarda muda olduğunu görmeye başlayacaksınız. Mudanın güçlü bir panzehiri vardır. O da yalın düşüncedir. Yalın düşünce, değer tanımlanması, değer yaratan adımların en iyi ve doğru biçimde sıralanması, bu adımların gerektiği anda aksamaya uğramadan atılması ve giderek daha yüksek etkenlikle gerçekleştirilmesinin yollarını gösterir. Kısacası, yalın düşünce, giderek daha az (emek, ekipman, zaman ve alan) harcayarak daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerinin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı sağladığı için yalındır.¹⁵

Yalın düşünce, mudayı değere dönüştürmeye yönelik çabalara anında geri bildirim sağlayarak, daha tatmin edici iş çıkarılmasının bir yolunu da gösterir. Yalın düşünce perspektifine göre iş dünyasındaki tüm proseslerde israf vardır. Organizasyon

¹⁵ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s.18-20.

mudaları değere dönüştürdükçe kazanımlar olacak ve bu da tüm organizasyon katılımcılarına içerisinde müşteri de olmak üzere faydaları yansıyacaktır.¹⁶

İsraf çok geniş bir kavram olarak ele alabiliriz. Bu konuda ilk etapta kendi yaşantımızdan başlayıp dağınık odamızda ya da dolabımızda bir eşya aramaktan başlar ve bir işletmedeki atıl kalmış bir işçiye kadar uzanır.

Yalın düşünce, dünyanın her yerinde iş hayatının standart birimi kabul eden firmanın ötesine geçerek, bütüne bakabilmeyi, yani kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya geçer. İlk satıştan sipariş girişimleri ve üretim çizelgeleriyle teslimata ve uzaklarda üretilmiş hammaddelerden müşterinin elindeki ürüne dönüşümü gerçekleştirerek, belli bir ürünün yaratılıp üretilmesini sağlayan faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirmektedir.¹⁷

1.2.2. Yalın Düşüncenin Temel Amacı

Yalın düşüncenin temel amacı, değer ilk ham maddeden başlayarak değer yaratma süreci boyunca hiç kesintisiz akıtılarak, hızla nihai müşteriye ulaştırılmasıdır. Bunu başarabilmek için tüm değer zincirine bir bütünlük çerçevesinde bakmak, israfları yok etmek ve tüm faaliyetleri müşteri için mükemmel değer oluşturmak amacına yönlendirmek gerekir. Yalın düşünce uygulamalarıyla sistemdeki israflar sürekli olarak azaltılıp, kaynaklar daha fazla değer yaratmaya yönlendirildiğinde, sadece firmaların karlılığı ve rekabet gücü artmaz, müşteriler de kendilerine daha uygun, daha kaliteli, daha ucuz ürün ve hizmetleri temin edebilirler.¹⁸

Bu zincir tüm sektörlerle ve tüm faaliyet alanlarına yayıldığında toplumsal zenginliğin artmasına katkıda bulunur.

1.2.3. Yalın Düşüncenin Yararları

Mükemmelliği hayal etmek yararlıdır, çünkü bu yolla nelerin yapılabileceğini rahatça görebilmek ve normal koşullarda elde edebileceğimizden çok daha fazlasını başarmak mümkün olabilmektedir. Ancak, her ne kadar yalın düşünceyle uzun dönemde

¹⁶ Lawrence P. Grasso "Accounting Systems Compatible with Lean Management," Management Accounting Quarterly (Fall 2005), vol. 7, no. 1. ss.12-14.

¹⁷ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s.20.

¹⁸ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2004.

mükemmelliğe ulaşma mümkün gözükse de, pek çoğumuz kısa dönemi düşünerek yaşayıp çalışırız. O halde yalın düşüncenin hemen şimdi algılayabileceğimiz yararları şunlardır. Klasik biriktir-ve-beklet üretim sistemi, müşterinin çektiği sürekli akış sistemine dönüştürüldüğünde, tüm sistemde (hammaddeden teslim edilen ürüne kadar uzanan süreçte görev alan düz işçiler, yönetici ve teknik kadrolar itibarıyla) işgücü verimliliği ikiye katlanacak, işlerin tamamlanma zamanları ile sistemdeki envanterler %90 oranında azalacaktır. Müşteriye ulaşan hatalı ürünler ile üretim süreçlerindeki hurda oranları ve iş kazalarında yarı yarıya azalma gerçekleşecektir. Yeni ürünlerin pazara sunma süreleri yarıya inecek, ürün grupları çerçevesinde çok düşük ilave maliyetlerle ürün çeşitliliği artırılacaktır. Dahası, gerekli sermaye yatırımları son derece mütevazı düzeylerde kalacak, hatta mevcut tesis ve ekipmanların satışı mümkün olabilirse negatif değerlere bile düşebilecektir. Üstelik bu gelişmeler bir başlangıçtır. Değer akımına yönelik radikal düzenlemenin ilk aşamada sağladığı kaikaku ödülüdür. Bu gelişmeyi, mükemmellik yolunda kaizenle sağlanacak sürekli ufak iyileştirmeler izleyecektir. Değer akımının yeniden düzenlenmesine yönelik radikal aşamayı tamamlayan işletmeler, iki üç yıl içinde ufak iyileştirmelerle verimlilik oranlarını yeniden ikiye katlayıp, envanterleri, hata oranlarını ve ön süreleri yarıya indireceklerdir. Daha sonra da kaikaku ve kaizen uygulamaları bileşimi artık sonsuz iyileştirmeler getirebilecektir.¹⁹

Yalın düşünce, sadece soyut anlamda mudanın (israf) panzeri değildir. Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika’da süren ekonomik durgunluk içinde bir çözüm oluşturacaktır. Başka bir ifadeyle ekonomik dünyanın büyük bölümü geleneksel biçimde gerçekleştirilen geleneksel faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu geleneksel faaliyetler tarlasında yeni teknolojiler ve güçlendirilmiş insan sermayesi ancak uzun dönemde büyüme sağlayabilirken, birkaç yıl içinde bu tarlanın bütününde büyütme gücüne sadece yalın düşüncenin sahip olduğu kanıtlanmıştır. Hatta yalın düşünce bazı yeni teknolojileri tümüyle gereksiz hale getirebilir.²⁰

¹⁹ Mehmet Özkan, “Yalın Düşünce”, 2004.

²⁰ Mehmet Özkan, “Yalın Düşünce”, 2004.

1.2.4. Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri

Yalın düşünceni Beş Temel İlkesi:²¹

- Bir ürün için değeri net ve kesin bir biçimde tanımlamak
- Her ürünün değer akımını saptamak
- Değerin kesintisiz akışını sağlamak
- Müşterinin değeri üreticiden çekmesini sağlamak
- Mükemmellik peşinde koşmak

Bu ilkeleri özümsemek yöneticilerin gelişme sergilemelerini sağlayacaktır.

1.2.4.1. Değerin Tanımlanması

Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir ve değer ancak müşteri tarafından tanımlanabilir. Değer tanımının anlamlı olması için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin bileşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekir. Oysa işletmeler ilerleyen teknoloji sayesinde geliştirilen yeni üretim yöntemleri ile giderek daha karmaşıklaşan tezgâhlarda üretilen ve ürün özellikleri bakımından daha karmaşık tasarımların müşterilerin isteklerine ve üretim sürecinin gereklerine karşılık geldiği varsayılmaya başlanmıştır. Japon firmalarının değer tanımına göre, asıl önemli olan nokta, değer nerede yaratıldığıydı. Yalın düşüncenin öncülüğünü yapan Toyota dâhil olmak üzere pek çok işletmenin yöneticileri, değer tanımlama sürecine, ürünün tasarım ve imalatını kendi ilkelerinde nasıl gerçekleştirebileceklerini sorgulayarak başlıyorlardı. Şüphesiz müşteriler ürünün değerini tanımlarken onun nerede tasarlandığı ya da imal edildiğini öncelikli bir koşul olarak görmezler. Dünyanın her yerindeki yöneticiler “halen sahip olduğumuz varlıkları kullanarak nasıl üretileceğini bildiğimiz ürün bu ürün olduğu için, eğer müşteriler olumlu tepki vermezse fiyatı ayarlar ya da ürüne yeni aksesuarlar ekleriz” görüşünü benimsemiştir. Oysa asıl yapılması gereken, değeri müşterinin perspektifinden bakarak yeniden düşünmektir.²²

Bu geriye doğru düşünme sürecinin en iyi (hem yalın hem karmaşık hizmet ağını bünyesinde bulundurur.) örneklerinden birisi günümüz havayolu taşımacılığıdır.

²¹ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 5.

²² James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 12-20.

Müşterilerin değer denklemi çok basittir. Bulunulan yerden, güvenli bir şekilde ve en az zorlukla gidilecek yere makul bir fiyatla ulaşmak. Oysa havayolu şirketinin tanımına göre, herhangi bir yere ulaşmak için mevcut varlıkların en yüksek “verimlilikle” kullanılması kaygısı ağırlık kazanmaktadır. Müşterilerin yaşayacağı bu tür zorlukları kolay sindirebilme ümidiyle de, hizmete (havaalanlarında yolcular için dinlendirici şezlonglar ya da tüm koltuklarda gelişmiş müzik, video izleme sistemleri gibi) birtakım yeni unsurlar eklenmektedir. Bir diğer hizmet şekli de müşteri perspektifinden ele alınmış “değer” tanımıdır. Bu da müşterinin isteği olan bir yerden bir yere en uygun fiyatla emniyetli bir şekilde ulaşmak isteğidir.²³

Değer tanımlamasında bir de müşteri ve organizasyon arasında derecelendirme yapmakta fayda vardır. Müşteri tercihlerini organizasyon istekleriyle uyuşturmak gerekir. Vizyonun kesin olarak belirlenmesi değere daha çok konsantre olmamızı sağlayacak süper bir performans sağlayacaktır.²⁴

Bu anlamda tanımlar yapılmış ve maliyeti artırıcı tüm unsurlar ortadan kaldırılmıştır. Hatta uçak bileti bile basmamaktadırlar. Lüks taşıma sistemi olarak bilinen “business class” seferlere alternatif olmaktadır. Şu an için belki de tutar mı diye başlanılan uygulamanın gün geçtikçe artarak devam ettiğine şahit olmaktadır. Bu iki tarz yolcu taşıma sisteminin hangisinin daha başarılı olacağını zaman gösterecektir.

Yalın düşünce, değer, belli müşterilerle oluşturulan diyalog sonucunda, belli fiyatlarla sunulan, belli yetkilere sahip olan belli ürünler cinsinden tam ve doğru olarak tanımlanmasına yönelik bilinçli bir çabayla başlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu, mevcut varlıklar ile teknolojileri görmezlikten gelmemek ve aynı zamanda firmaları, güçlü, ürün odaklı ekiplere dayalı ürün grupları temelinde yeniden düşündürmektir. Özetle, değer, doğru tanımlanması, yalın düşüncenin ilk kritik adımıdır. Yanlış ürün ya da hizmetin doğru biçimde üretilmesinin sonucu mudur.²⁵

²³ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s.21

²⁴ C.J. McNair, Lidija Polutnik, and Riccardo Silvi. “Cost Management” Customer-Driven Lean Cost Management. Boston: (Nov/Dec 2006.)Vol. 20,iss. 6 s. 9.

²⁵ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss.17-23.

Womack ve Jones değerin tanımını ‘‘yalın cözümle’’ kitabında altı maddeyle net bir şekilde yapıyor:²⁶

- Müşteri problemini tamamen çözebilmeli,
- Müşteri zamanını boşa harcamamalı,
- Müşterinin beklentisini tam olarak karşılamalı,
- Müşteri istediği yerde ulaşabilmeli,
- Müşteri istediği zaman ulaşabilmeli,

Müşterinin problemlerini çözmeye yönelik sorunlarına cevap olabilmelidir. Bu tanımları günlük hayatımıza da uygulamamız ve günlük hayattaki alışverişlerimizle karşılaştırmamız bize gerçekten değerin tanımını kavramamızı sağlayacaktır.

Değeri doğru tanımlamak üzere doğru yerden başlamak oldukça zordur. Bu sorun, üreticilerin halen yapmakta oldukları işlere devam etmek istemeleri ve müşterilerin kendilerine sunulan ürün çeşitlerinin dışında kalan farklı ürünleri talep etmeyi bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Üreticiler ya da müşteriler değeri yeniden düşünmeye başladıklarında genellikle basit formüllerin (maliyetlerin düşürülmesi, siparişlere ağırlık vererek ürün çeşitliliğini arttırma gibi) çekimine kapılırlar. Oysa bu noktada yapılması gereken üreticiler ve müşterilerin değeri birlikte analiz etmeleri ve gerçek gereksinimleri saptamalarıdır.²⁷

Firmaların değeri doğru tanımlamalarını zorlaştıran başka bir neden, değerin yaratıldığı akışın üstünde yer alan her firmanın değeri kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı bir şekilde tanımlamasıdır. Bu farklı tanımlar bir araya toplandığında bir birlik oluşturulamaz. Herhangi bir ürün için birkaç saniye ayırdığınızda hemen her zaman bu ürünün doğru tanımlanması konusunda karşılaşsınız. Ürünün doğru tanımlanabilmesi için üreticilerin müşterilerle yeni iletişim kurma biçimleri geliştirmeleri ve değer akımı üzerinde yer alan firmalar arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Örneğin; otomobil üreticilerinin ürün satmaktan, otomobil bayilerinin de hizmet satmaktan vazgeçerek her ikisinin de bir araya gelip kullanıcıya ‘‘kişisel hareket esnekliği’’ şeklinde tanımlanabilecek yeni bir ürün sunma faaliyetini sayabiliriz. Üreticilerin bu yeniden tanımlama aşamasını kabullenmeleri hayati önem taşır. Çünkü ürünü yeniden

²⁶ Yalın Zirve Kongresi, İstanbul: 2003.

²⁷ James P. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 34.

tanımlama genellikle yeni müşteriler bulmanın tek yoludur ve yalın düşüncenin başarısında hızla yeni müşteriler ve yeni satış olanakları bulabilme becerisi kritik yol oynamaktadır. Bu durum yalın organizasyonların önemli miktarda kaynağı açığa çıkarmalarından kaynaklanır. Kaynak kullanımının azaltıldığı bu yeni ortamda çalışanların korunabilmesi ve mevcut varlıkların en ekonomik kullanımının sağlanabilmesi için satışların arttırılması gerekmektedir. Satışların arttırılmasında en doğru yaklaşım ise işe değeri doğru tanımlayarak başlamaktır.²⁸

Değer kavramına ilişkin ilk yeniden düşünme aşamasının tamamlanmasından sonra yalın işletmelerin ürün ekipleri aracılığı ile en iyi çözüme ulaşana kadar değer tanımını tekrar tekrar sorgulamaları gerekmektedir. Değerin tanımlanmasındaki bu son adımların, ürün geliştirme, sipariş alma ve imalat faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesini içeren kaizen yaklaşımına karşılık geldiğini söyleyebiliriz. Değerin tanımlanmasında en önemli görev, ürünü tanımladıktan sonra belirlene spesifikasyonlar ve yetkinliklere sahip bu ürünü üretebilmek için, ancak süreçte göze çarpan tüm muda ortadan kaldırıldığında gerekecek kaynak ve emek miktarına bağlı olarak ürün için bir hedef maliyet saptamaktır. Bu aşama israfın önlenmesinde kritik öneme sahiptir. Geleneksel firmalar, önce pazarın kaldırabileceğini düşündükleri hedef satış fiyatını belirlerler. Daha sonra geriye giderek yeterli bir kar marjı sağlayacak maliyetleri hesaplamaya çalışırlar ve bu işlemi her yeni ürün geliştirme aşamasında tekrar ederler. Yalın işletmeler, önce piyasadaki mevcut fiyatları ve geleneksel işletmelerin müşterilerine sundukları ürünlerin özelliklerini inceler, sonra da yalın yöntemlerin uygulanması durumunda maliyetlerde sağlanacak indirimleri belirlemeye çalışırlar. Bu amaçla kendilerine “gereksiz aşamalar çıkarılıp değer akışı sağlandıktan sonra bu ürünün israfsız maliyeti ne olur?” sorusunu yöneltirler. Bu şekilde söz konusu ürünün geliştirilmesi, siparişin alınması ve imalatı için gerekli hedef maliyet belirlenmiş olur. Belirlenen bu hedef maliyet rakiplerin maliyetlerinden çok düşük olacağı için yalın işletme açısından bir dizi yeni seçenek söz konusu olacaktır.²⁹

- Fiyatların düşürülmesi (satışları yükseltmenin ve açığa alınan kaynakları kullanmanın başka bir yoludur)
- Ürüne yani unsurlar ve yetkinlikler eklenmesi (satışları yükseltecektir.)

²⁸ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 28-35.

²⁹ Mehmet Özkan, “Yalın Düşünce”, 2004.

- İlave değer ve işler yaratmak üzere fiziksel ürüne hizmetler eklenmesi
- Dağıtım ve servis ağının genişletilmesi (biraz gecikmeli olarak satışları yükseltecektir.)
- Karların yeni ürünlere yönlendirilmesi (satışları uzun dönemde yükseltir.)

Özetle ürün bazında değer tanımlanması için şu yöntemi izlemek doğru olacaktır;

- Belli bir müşteri grubu belirlenir.
- Bu müşterilerle ilişkiye geçilir.
- Müşterinin üründe olmasını istediği özellikler belirlenir.
- Mevcut üretim kaynakları engel olarak görülmez.
- Ürünle ilgilenecek özel ekipler oluşturulur.
- Ürüne ait birim maliyet fiyat belirlenir.

1.2.4.2. Değer Akımını Tanımlamak

Değer akımı, belli bir ürünün (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin bileşimi) işletmedeki üç kritik yönetim görevinden geçirilmesi için gerekli olan tüm belli adımları gösterir. Kavramsal boyutla başlayıp, ayrıntılı tasarım ve mühendislik çalışmalarından üretimin başlamasına kadar ki süreci içeren problem çözme görevi, siparişlerin alınmasından başlayıp ayrıntılı çizelgeleme çalışmalarıyla teslimatın yapılmasını içeren bilişim yönetimi görevi ve hammaddeden müşteriye ulaşan nihai ürünü dönüşümü içeren fiziksel dönüşüm görevi. Yalın düşüncenin bir sonraki aşaması, her ürün (ya da bazı durumlarda her ürün grubu) için değer akımının bütünüyle tanımlanmasıdır. Firmaların nadiren gerçekleştirme girişiminde buldukları bu aşama, her zaman inanılmaz boyutlarda mudanın varlığını ortaya çıkarır. Değer akımı analizleri belirli bir ürünün tasarımını siparişi ve imalatı için her adımı tanımlayan bir değer akımı haritası çıkarmayı ve bu akım boyunca üç tip hareketin ortaya çıktığını göstermektedir. Böylece bu hareketleri üç kategoride gruplandırabiliriz.³⁰

- Müşterinin algıladığı şekliyle fiilen değer yaratan adımlar,
- Değer yaratmayan ancak mevcut üretim geliştirme, sipariş alma ya da üretim sistemleri nedeniyle kaçınılmaz olan adımlar (1. tip muda)

³⁰ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 44-46.

- Müşteri için değer yaratmayan ve kaldırılması mümkün olan adımlar (2. tip muda)

Değer akım analizi oldukça yüksek düzeylidir. Mudanın her tipine ait farklı durumları ortaya çıkarmak üzere, endüstri mühendisliği, sistem dinamikler, operasyon yönetimi, kalite yönetimi, zaman kısaltma ve lojistik konularını içeren bir araç portföyünün kullanıldığı ayrıntılı bir analiz gerektirir. En önemlileri şunlardır:

- Süreç haritaları (her adımı zaman, zaman, uzaklık ve harcanan çabayı içerecek şekilde tanımlamak ve kategorize etmek üzere)
- Duyarlılık matrisi (ön süreleri ve stok seviyelerini analiz etmek üzere)
- Kalite matrisi (değer akımı boyunca ürün hataları, servis hataları ve hurdanın hangi noktalarda oluştuğunu belirlemek üzere)
- Talep genişletme haritası (sipariş değişkenlerini değer akımının başına uzanacak şekilde saptamak üzere)

Ölçümlendirilmeyen faaliyetleri yönetmek mümkün değilse belirli bir ürünü geliştirme, sipariş alma ve imalat aşamalarını sorgulamak, iyileştirmek ve giderek mükemmelleştirmek içinde öncelikle bunları doğru tanımlamak, analiz etmek ve birbirleriyle ilişkilendirmek gerekir. Geçmişteki yönetim yaklaşımları büyük ölçüde bütünlüklerin süreçler, departmanlar, firmalar yönetimine odaklanarak birçok ürünü bir arada değerlendirme yaklaşımını benimsemiştir. Oysa asıl gerekli olan, ayrı ayrı ürünlerin değer akımını bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde ayrı ayrı yönetme becerisi kazanmaktır. Belirli bir ürünün üretim sürecindeki her adımını tek tek incelemekle şunlar ortaya çıkar: toplam zamanın %99'dan fazla bir bölümünde değer akımı akış halinde değildir. Sadece beklemeden ibaret mudadır. Müşteri açısından bakıldığında bu uygulama ürüne hiçbir değer katmaz.³¹

1.2.4.3. Akış Prensibi

Yalın düşüncenin bir sonraki aşaması değer oluşturan aşamaların akış halinde olmasının sağlanmasıdır. Daha detaylı olarak açıklayacak olursak, değer yaratılmasına

³¹ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 48.

olumlu katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların ve firmaların görevlerinin yeniden tanımlanmasını içermektedir. Bu düşünce, genelde birçoğumuzun zihninde doğru olduğu kabul edilen departmanlaşmış biriktirme mantalitesine ters düşmekle beraber, hammadeden son ürüne kadar bir iş parçasının üzerinde çalışarak, görevlerin çok daha doğru ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade eder. Kısacası organizasyon ya da ekipman yerine, tasarım, sipariş ve imalat aşamaları için gerekli faaliyetlerin sürekli bir akış içinde gerçekleşmelerini sağlayacak şekilde, ürün ve ürünün gerektirdiği şeylere odaklanıldığı zaman işlerin bir hayli yoluna girdiği görülecektir.³²

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki işletmelerde yalın düşünce uygulamacılarının kaikaku denemeleri incelenmiştir. Kaikaku; kabaca radikal iyileştirme anlamına gelir ve sürekli ufak iyileştirmeler anlamındaki kaizene karşıt bir içerik taşır. Belli ürünler için üretim faaliyetlerinin bir gün içinde departmanlar ve partilerden sürekli akışa göre yeniden düzenlenen bu işletmelerde, üretkenlik düzeylerinin ikiye katlandığı, hata ve hurda oranlarında çarpıcı azalmalar olduğu gözlenmiştir. Tanımlanan değer akışının kesintisizce tanımlanması için yöntem ve süreçler şunlardır.³³

Yöntem;

- Akışı sağlanan ürün üstüne odaklanılır.
- Akışı engelleyen iş tanımları, prosedürler, talimatlar, fonksiyonlar ve departmanların getirdiği engeller elimine edilir.
- Özgün iş sistemlerini kurarak akış yollarında israfların (duruş, geri dönüş, hurda vb.) oluşması engellenir.

Süreçler:

- Ürün geliştirme süreci (pazarlama, ürün mühendisliği, satın alma, planlama ve metot mühendisliği disiplinlerinin uygulandığı ürüne atanmış takımlar)

³² James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 19.

³³ Mehmet Özkan, "Yalın Düşünce", 2004.

- Bilgi yönetim süreci (müşteri siparişinin alınmasından, satın alma siparişinin verilmesine kadar bilgi teknolojilerinin kullanılması, sistemin varsayımlara göre değil, sonuçlara göre çalışması)
- Fiziksel dönüşüm süreci (yerleşim planının kesintisiz akışa uygun düzenlenmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, makine ve işçi yeterliliklerinin artırılması, hatalı parça üretiminin engellenmesi)
- Üretim süreci (sıfır arıza, sıfır hata, sıfır devamsızlık, hat dengeleme, talebe uygun üretim temposu, yalın üretim sistemi)

Akış ilkesinin potansiyelini tam olarak algılayanlar Henry Ford ve ortakları olmuştur. Ford, 1913 yılında son montaj hattında sürekli akış ilkesini uygulayarak T model arabanın montaj süreci için gerekli çabayı %90 oranında azaltmayı başarmıştır. Bunun ardından, T model arabanın parça imalatında kullanılan tezgâhları doğru şekilde sıralayıp, hammaddeden bitmiş ürünün teslimatına kadar düzgün bir akış sağlamaya çalışarak, benzer bir üretkenlik sıçraması elde etmiştir. Yalnız Henry Ford'un bu buluşu sadece özel koşullarla sınırlı kalmıştır. Ford'un yönteminin uygulanabilmesi için, üretim hacimlerinin hızlı montaj hatlarını dolduracak ölçüde yüksek olması, her üründe tamamen aynı parçaların kullanılması ve aynı modelin yıllar boyunca üretilmesi gerekmektedir. 1920'lerin başında, Ford, endüstri dünyasının liderlik koltuğuna oturduğunda, onun firması dünyanın birçok yerinde, hepsi birbirinin aynı olan onlarca montaj tesisinde iki milyondan fazla T model otomobilin montajını yapmaktadır.³⁴

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Taiichi Ohno ve teknik asistanları asıl sorunun, bir üründen milyonlarca yerine onlarca ya da yüzlerce talep edilen ufak parti üretimi ortamlarında sürekli akışı gerçekleştirmek olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardı. Bu durum aynı zamanda gerçek koşulları da gösteriyordu, çünkü “insan ihtiyaçlarının büyük bir bölümü az sayıdaki güçlü nehirler değil mütevazı dereler şeklindedir”. Ohno ve arkadaşları, düşük hacimli üretim ortamlarında çoğunlukla montaj hatları da kullanmadan, ancak bir üretimden diğerine geçişteki hazırlık işlemlerini hızlandırıp, tezgâh boyutlarını düzelterek ve böylelikle farklı süreç aşamalarını hemen birbiri ardına gerçekleştirip, işlenmekte olan ürünün sürekli bir akış halinde tutulmasını sağlayarak üretimde sürekli akışı elde edebilmişlerdir. Akış düşüncesi en kolay akış tekniklerinin ilk olarak geliştirildiği geleneksel imalat

³⁴ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 21.

ortamlarında gözlenebilir. Ancak bu akış kavramı yöneticiler tarafından bir kez algılandıktan sonra, bu yaklaşımı her türlü etkinliğe uygulamak mümkündür ve ilkeler her seferinde aynıdır. Belli bir hizmet yada ürüne ait değer akımının yönetilmesine konsantre olmak, yalın bir işletme yaratarak organizasyondan kaynaklanan bariyerleri kaldırmak, ekipmanları doğru boyutlara getirip yeniden yerleştirmek ve değer sürekli akmasını sağlayacak şekilde yalın tekniklerin hepsini uygulamak. Bilindiği gibi sağlık ve ulaşım gibi sektörler hizmet sektörü olarak adlandırılır ve fiziksel üretimin söz konusu olduğu ortamlardan farklı gibi görünür. Aslında temel farklılık, sağlık ulaşım gibi hizmet üretimi ortamlarında müşterinin üretim sürecinin bir parçası olarak yer alması ve işlemlerin müşteri üzerinde gerçekleştirilmesidir. Fiziksel mal üretiminde ise müşteri sürecin sonunda beklemektedir ve bu anlamda herhangi bir zarara uğrama tehlikesi yok edilmiş gibi görünür. Ancak bu ortamda da her ne kadar doğrudan etkilenmese de işin yapılış biçiminin sonuçlarından tümüyle kaçabilmesi söz konusu değildir.³⁵

Aslında bir ürün ya da hizmetin tasarımı, siparişi ve imalatı için gereken tüm eylemlerin bir akış halinde ilerlemesini sağlamak mümkündür. Ne var ki akış ilkesinin insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerin tümüne yansıtılması hiç de kolay değildir.

Değerin akmasını yöntemlerini düşünmeliyiz. Değeri tanımlayıp değer akımını tümüyle belirledikten sonraki ilk adım, belirli bir tasarım, belirli bir sipariş ya da ürünün kendisi üzerinde odaklanmak ve baştan sona kadar bunu gözden uzaklaştırmamaktır. İkinci adım, işler kariyerler, genellikle departmanlar şeklinde organize edilmiş fonksiyonlar ve firmalar tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, yalın işletmeyi oluşturacak şekilde ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurların kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, iş akışındaki her türlü geri dönüş, hurda ve duruşun önlenmesini sağlayacak belirli çalışma yöntemleri ve araçlarının geliştirilmesi, bu şekilde söz konusu ürünün tasarım, sipariş ve imalat aşamalarının sürekli akmasının sağlanmasıdır. Bu aşamaların aslında bir arada ele alınması gerekmektedir. Ancak pek çok yönetici verimliliğin sağlanabilmesi için tasarımlar, siparişler ve ürünlerin “sistem içinden” geçmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu yöneticilere göre iyi yönetim çeşitli ürünleri gerçekleştiren bu karmaşık sistemin

³⁵ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 26.

performansındaki değişikliğin önlenmesi anlamına gelmektedir. Oysa bu noktada asıl yapılması gereken bu sistemi tümüyle bir kenara bırakmak ve söz konusu sürece tamamen yeni bir açıdan yaklaşmaktır.³⁶

1.2.4.4. Çekme Prensibi

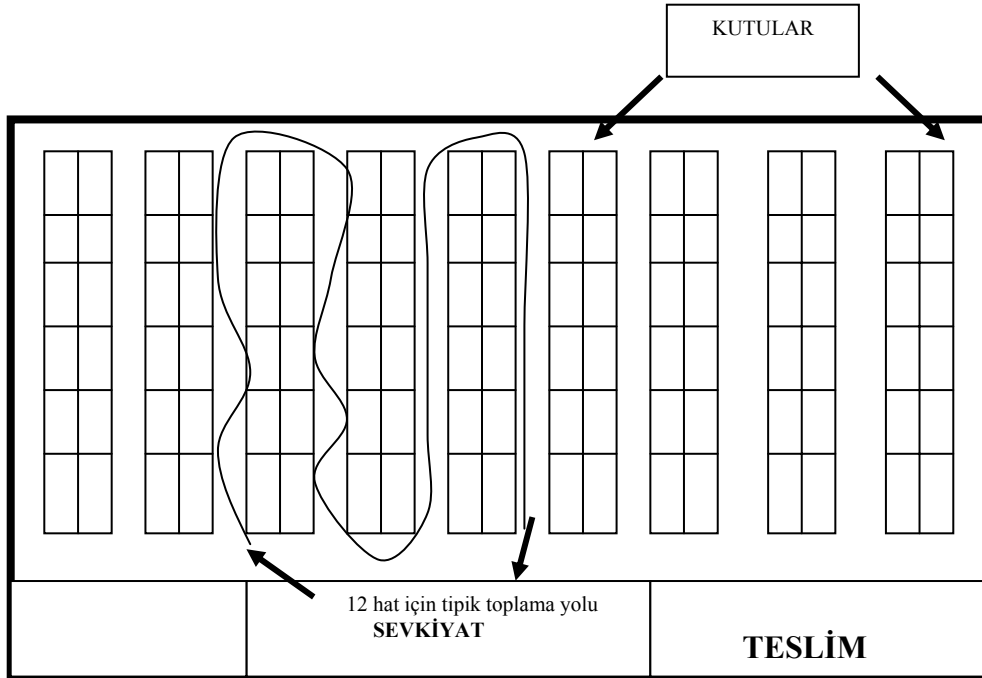
Yalın düşüncenin bir diğer ilkesi ise “çekme” kavramıdır. En genel tanımıyla çekme; sonraki aşamalarda yer alan müşteri istemeden, önceki aşamalarda hiçbir şekilde ürün ya da hizmet üretilmemesi anlamına gelmektedir. Departmanlar içinde partiler halinde yapılan üretimden ürün ekipleri ve akış sistemine geçmenin ilk gözle görülür etkisi, kavramdan fiili gerçekleşmeye, satıştan teslimata ve hammaddeden müşteriye uzanan toplam geçiş zamanındaki çarpıcı azalmadır. Akış ilkesi yürürlüğe konunca, tasarımı için yıllarca çaba harcanması gereken ürünler birkaç ayda gerçekleştirilebilecek, fiilen günlerce süren sipariş alma işlemleri birkaç saatte bitirilecek ve fiziksel tamamlanma zamanı hafta ya da aydan dakika ya da günlere inecektir. Gerçekten de bir işi bitirme zamanını hızla, ürün geliştirme sürecinde %50, sipariş işlemlerinde %75 ve fiziksel üretimde %90 oranlarında azaltamıyorsanız bu sistemde ters giden bir şeyler olduğunu gösterir. Yalın sistemler üretimdeki tüm ürünleri her türlü kombinasyonda üreterek talepteki değişmelere anında uyum sağlar. Bu gelişmeler sonucunda envanterlerdeki azalmadan dolayı nakit birikiminde bir artış sağlanacaktır. Bunun sonucunda da yatırımın getiri hızı artacaktır. Bu kesinlikle devrimci bir başarıdır. Çünkü müşterinin gerçekten istediği şeyleri, tam da istediği zamanda tasarlayabilme, çizelgeleme ve imal edebilme becerisini kazanmak demek, satış tahminleri işlemini tümüyle bir yana bırakıp sadece müşterinin istediği şeylerin üretimine odaklanmak demektir. Yani müşteriye çoğunlukla da istemediği ürünleri ürünün istenmeden itilmesi yerine müşteri istediğinde ürünün sizden çekilmesi sağlanmaktadır. Çekme düşüncesinin temel mantığını anlamının en iyi yolu, işe müşterinin belirli bir ürün için yaptığı taleple başlamak ve ürünün müşteriye ulaşana kadar geçen tüm süreçleri geriye doğru incelemektir.³⁷

1980'lerin sonunda Toyota'nın Kuzey Amerika'daki yöneticileri müşteri talebine duyarlı şekilde cevap vermeyi amaçlayan çekme sisteminin depolama sürecine uyarlanması mantığını kavramışlardı. Toyota gibi tam anlamıyla yalın organizasyonda

³⁶ Mehmet Özkan, “Yalın Düşünce”, 2004.

³⁷ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 100-105

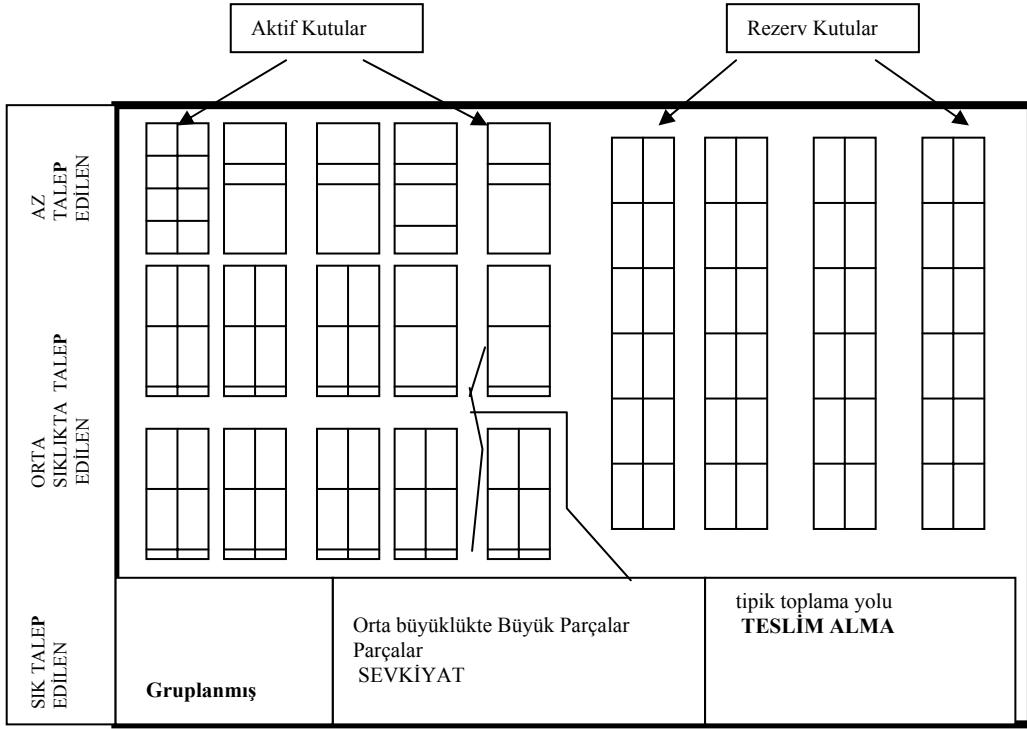
bile son aşamaları halen devam etmekte olan yıllar süren bir çalışma yapılmasını gerektirmiştir. Yalın kavramlarının depo sistemine uyarlanmasında, gerek yöneticiler gerekse çalışanların benimseme ve alışma süreçleri oldukça zaman almış bunun üzerine Toyota, çalışanlarını, yeni düşünce biçiminin kimsenin işini kaybetmesine neden olmayacağı konusunda ikna etmek zorunda kalmıştır. 1989 yılında başlayan çalışmalarda ilk adım ambar kutularının ufaltulmasını ve parçaların büyüklüklerine ve talep edilme sıklıklarına göre yeniden yerleştirilmesini içermektedir. En sık talep edilen parçaların stoklama ve toplama tutarlarının, başlangıç noktalarına yerleştirilmeleri sağlanarak koridor uzunlukları önemli ölçüde kısaltıldı. Yapılan bu çalışmaların sonuçları Şekil 1 ve Şekil 2’de tipik bir depo yerleşim planı olarak gösterilmiştir. Bu örnekte ambar kutularının küçültülmesi ve yerleşimlerinin yeniden düzenlenmesi ile tipik bir toplama yolunun çok daha kısalmış olduğu dikkat çekmektedir. Ancak stokların yenilenmesi için verilen sipariş miktarlarının değişmemesi nedeniyle belli bir parça için elde bulundurulmuş stok miktarında değişim olmamıştır. Ekstra stoklar deponun rezerv alanında stoklanarak gerektiği zaman aktif kutulara alınmaktadır.³⁸



Şekil 1: Yalın düşünce öncesi Toyota Deposu

Kaynak: James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 102

³⁸James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 101-102.



Şekil 2: Yalın Düşünce Sonrası Toyota Deposu

Kaynak: James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, s. 102

1.2.4.5. Mükemmellik Prensibi

Mükemmellik ise yalın düşünceyi oluşturan ilkelerin sonucusudur. Organizasyonlar “değeri” doğru olarak tanımlamaya başlayıp, “değer akımının” tümünü belirleyerek, ürün bazında değer yaratan aşamaların sürekli akmasını ve müşterilerin değeri işletmeden “çekmesini” sağladıklarında çalışanlar bir taraftan ürünleri müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına yakınlaştırma, diğer taraftan iş yükleri, zaman, maliyetler ve hataları azaltma süreçlerinin sonunun olmadığını görmeye başlarlar. Bu noktada da mükemmellik hayalî bir kavram olmaktan çıkarak yaklaşılabılır hatta ulaşılabilir bir hedef olarak görülmeye başlar. Mükemmelliğin en önemli hızlandırıcısı şeffaflıktır. Yalın bir sistemde herkes (fason imalatçılar, ilk basamak tedarikçiler, montajcılar, distribütörler, müşteriler, çalışanlar) her şeyi bütünüyle görebildiği için, değer yaratmanın daha iyi yollarını bulmaları kolaydır. Ayrıca sistem, iyileştirmeleri gerçekleştiren çalışanlara anında ve çoğunlukla olumlu geri bildirim sağlamaktadır ki

bu özellik yalın iş ortamlarını hızlandırıcı en temel unsurlardandır. Belirli bir faaliyeti yalınlaştırmak üzere yapılan iyileştirme çalışmaları ne kadar tekrarlanırsa tekrarlanırsa çalışanlar her seferinde emeği, zamanı alanı ve hataları azaltarak mudayı önleyecek yeni yollar bulabilirler. İyileştirme çalışmaları tekrarlandıkça söz konusu faaliyetler giderek daha esnek ve müşterinin çekmesine daha duyarlı bir yapı kazanır. Örneğin; Freudenberg, Indiana, Ligonier tesisindeki ilk kaizen uygulamaları çerçevesinde titreşim azaltıcılarının imalat sürecinin yeniden düzenleme çalışmalarını tamamladığında, işgücü verimliliğinde %56'lık bir artış ile alan kullanımında %13'lük bir azalma elde edilmiştir. Ancak onu izleyen üç yıl içinde aynı etkinliğe beş kez, üç günlük kaizen çalışması uygulandığında, işgücü üretkenliğinde %99'luk bir artış ile alan kullanımında %48'lik bir azalma daha sağlanmıştır. Bu sonuçlar ilk anda mantığa aykırı görünebilir. Çünkü her türlü çabada getirilerin giderek azalan eğilim göstermesi beklenmektedir. Kaizen çalışmalarının de bir bedeli vardır, israfın (mudanın) tamamen kaldırılması anlamında mükemmelliğe ulaşmak kesinlikle olanaksız gözükmektedir.³⁹

Mükemmelliğe ulaşmanın yolu, radikal yoldan ilerleyerek başlangıçtan bitişe kadar bütün firmaları içeren değer akımının tümüne yönelik kaikaku uygulamasının gerçekleştirilmesidir. Bu konuda otomotiv sanayisinde kullanılan araba camlarının üretilmesi ilginç bir örnektir. Araba ve kamyonlarda kullanılan sabit camların üretim adımları tüm üretici firmalar itibariyle oldukça büyük benzerlikler göstermektedir. İlk aşama silisin eritilerek içinde sıvı kalay bulunan tanka akıtılmasını içeren devasa yüzdürme tezgâhından oluşur. Bu tezgâhtan çekilen cam levhalar kesilerek soğumaya bırakılır. Kullanılan yüzdürme tezgâhının boyutları ve partiler arası tutarlılık sağlam problemi nedeniyle, büyük parti üretimi yapılmaktadır. Daha sonra cam imalatçısı camı son şeklini verecek şekilde keser. Bir araç vasıtasıyla camları kendi gelen ürün stok alanından alarak her parçayı ayrı ayrı kalıplama tezgâhına yerleştirir. İki yüzey arasında su geçirmezliğin sağlanması amacı ile bir takım işlemlere tabi tutulur ve son olarak camlar arabalara takılmak üzere otomobil montaj tesislerine gönderilir. Şekil 4'den tüm bu adımları görmekteyiz.⁴⁰

³⁹ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 118-120.

⁴⁰ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 121.

1.2.4.5.1. Mükemmelliğe doğru yol alınması:

Mükemmelliğe doğru yol almada yöntem:⁴¹

- Kaizen (Süreli iyileştirme) : Zaman içerisinde değer ve değer akış yollarının tanımlanması, değer akışının sağlanması ve değer çekilmesi.

Yalın işletim sistemleri sadece kaizeni yalnız uygulamayı tavsiye etmez. Kaizen uygularken değer akış haritalarının da uygulanmasını tavsiye eder.⁴²

- Kaikaku (Radikal iyileştirmeler) : Değer zinciri üzerinde yer alan tüm şirketlerin katılımı ile sürecin tümünün aynı anda ele alınması ve radikal bir iyileştirme ile sonuca ulaşılması.

Geçirilmesi gereken süreçler,

- Değişime iç bünyede başlanması.
- Değişimin sonuçlarının müşteri ve tedarikçilere gösterilip, ikna edilmesi,
- Değişimin sonuçlarının müşteri ve tedarikçilere aktarılması,

Radikal ve topyekûn iyileştirmelere gidilmesi ile yukarıdaki yöntem ve süreçler hedefe ulaşmada yardımcı olacaktır.

1.3. YALIN ORGANİZASYON

Yalın organizasyon tanımı ya da işletmeyi yalınlaştırmak çalışanlar için hep ürkütücü olmuştur ve olacaktır. Toyota bile işletmesini yalınlaştırma sürecinde çok uzun zaman almıştır. Bunun nedeni yeni düşünce sistem ve tekniklerinin çalışanlarda işini kaybetme duygusu yarattığından kaynaklanmıştır. Bunun üzerine Toyota en başta yeni düşünce sisteminin kimsenin işini kaybetmesine sebep olmayacağını ikna etmekte çareyi bulmuştur. Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişim için çaba gösterilmesiyle işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım

⁴¹ James p. Womack, Daniel T. Jones, Yalın Düşünce, ss. 124–125.

⁴² Patrick Waurzyniak, “Lean Lessons Help Medical Device Manufacturer” Manufacturing Engineering, vol.137, iss 5. (Nov 2006), s. 61.

gereğince işletmelerin sahip olduğu insan gücü, mekân, zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği öngörülmektedir. Bu tip organizasyon modelinde bürokrasiden uzak, dikeyden çok yatay iletişimin olduğu, çalışma takımları kurulu ve devamlı bir motive içinde davranılan, mantıklı atılımlar sağlanan, sosyal ve teknik, yapıya uyumlu davranışlar sergilenir.⁴³ Aynı zamanda müşteri taleplerine karşı daha çok duyarlı ve esnek olmakta bu yaklaşımın bir başka beklenen sonucudur.

Bir diğer ifadeyle yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanımının ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır. Bu şekilde bir tanımlama ve analiz elbette ki, firmanın ötesine geçerek kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya kadar belli bir ürünün yaratılıp üretilmesini sağlayan faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirir. Bu bütünsel bakışı gerçekleştirmeye uygun örgütsel mekanizma “Yalın İşletme” olarak tanımlanmaktadır. Yalın işletme bir anlamda ilgili tüm kesimlerin değer akımına bir kanal yaratmak ve her türlü mudayı ortadan kaldırmak amacıyla bir araya geldikleri sürekli bir konferans olarak da düşünülebilir. Yani işletmelerin giderek kendi bünyelerinde daha az üretilen daha fazla dışarıya üretim yaptırdıkları bir çağda asıl ihtiyaç duyulan ilgili tarafların bütünü görebilmek amacıyla gönüllü ortaklığıdır. Söz konusu olan değer yaratan her aşamayı inceleyen ve ürünün ömrü boyunca kalıcı olan bir ortaklıktır. Yalın işletmeler yaratmak, firmalar arası ilişkilere yönelik yeni bir düşünme tarzını, firmalar arasındaki davranışları düzenleyen birkaç basit ilkeyi ve her tarafın değer akımının tüm aşamalarını içerecek şeffaflığını gerektirir.⁴⁴

Yalın organizasyonun yaratılmasında bazı dayanaklarla ilişkilendirebiliriz.⁴⁵

- Organizasyonun hayati faaliyetleri de dâhil gözden geçirip bunların sayısını azaltmak ve daha çok rekabete tüm dikkati vermek,

⁴³ Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management the New Competitive Landscape, 6th ed. New York: McGraw Hill, 2004, s.539.

⁴⁴ Can Aktan, “Yönetim.” Değişim yönetiminin Temel Boyutu. 2003.
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>. (15.082006).

⁴⁵ David Jaffee, Organization Theory: Tension and Change, 1st ed. New York: McGraw Hill, 2001, s.149

- Diğer organizasyonlarla iletişime geçmek ve bilgisayarlı üretim teknikleri kullanmak,
- Stratejik bağlantılar kurmak, özellikle bizimle ilişkili boyutuna bakmadan lojistik veya taşıyon organizasyonlarla ilişkide olmak,
- Yüksek ücret ödediğimiz bunun yanında yüksek kaliteli çalışanlara sahip olmak, şeklinde sıralanabilir.

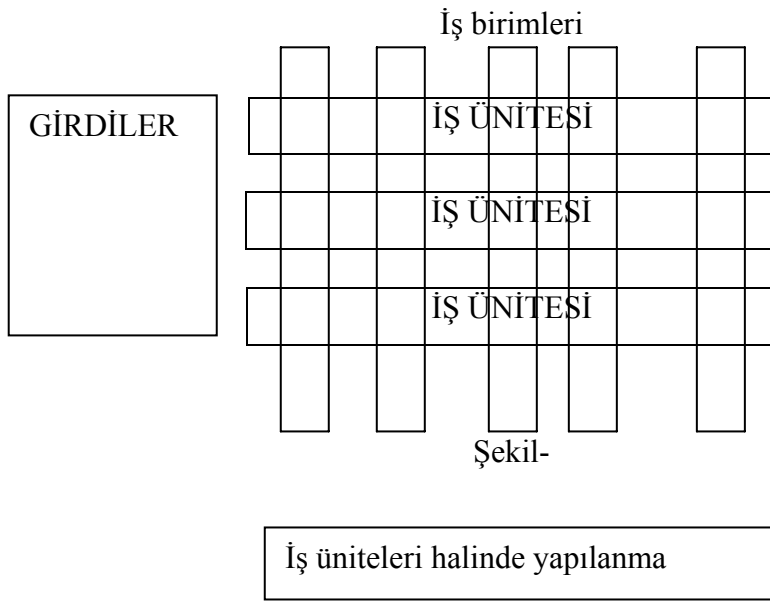
Uсталık isteyen siparişe göre üretim modelinde kalifiye personel, çok amaçlı (üniversal) üretim araçları (makinelere, alet, teçhizat vb.) ve yüksek maliyetler söz konusudur. Seri üretim modelinde ise daha dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar daha az kalifiye personel ve daha büyük üretim miktarları ve daha düşük maliyetler söz konusudur. Yalın organizasyon modelinde ise her iki sistemin iyi tarafları bir araya getirilerek her büyüklükte üretim miktarı, düşük maliyet, daha az yerde, daha kısa zamanda, çok alanda uzmanlaşmış yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi söz konusudur. Ayrıca yalın organizasyonun önemli özelliklerinden biriside personelin, özellikle manevi değerler, aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde beraberlik, çok çalışmak, az tüketmek, kötü alışkanlıklardan uzak durmak, problem çözüm teknikleri, mesleki becerilerinin artırılması vb. konularda eğitilerek yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmektedir.⁴⁶

Yalın organizasyonda en önemli unsur muda 'nın bir diğer ifadeyle israfın ortadan kaldırılmasıdır. Muda, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makine kapasitesi, fazla personel, tamir için, malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeniyle kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey muda' dır. Yalın organizasyon müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerini ortadan kaldırmasını ifade etmektedir. Yani yalın yönetim anlayışında bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha yalın bir yönetim yapısının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede son yıllarda yönetim bilimi alanında çok popüler olan "sıfır hiyerarşi", "kademe azaltma" (delaying), delegasyon, çalışanları güçlendirme (empowerment), ekip çalışması gibi kavramlar özünde yalın organizasyon modelinin

⁴⁶ Can Aktan,. "Yönetim." Değişim yönetiminin Temel Boyutu. 2003.
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>. (15.082006).

temel unsurlarıdır. Özellikle, insan kaynaklarının yönetim alanında kaydedilen çok olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların takdir edilmesi, motivasyonu, ödüllendirilmesi kadar çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesinin, yardımlaşmanın ve dayanışmanın önemi üzerinde durulmaktadır.⁴⁷

Yalın organizasyonun temel özelliklerinden biri de iş üniteler halinde yapılanmaktadır. Birbirinden kopuk geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine, o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Daha fazla bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmasıdır. Aşağıdaki şekilde yalın organizasyonun iş üniteleri halinde yapılması durumundaki yapıyı görebiliriz.⁴⁸



Şekil:3 Yalın Organizasyonun İş Üniteleri Halinde Yapılandırılması

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, s.59.

Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmeniz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir.

⁴⁷ Can Aktan, "Yönetim." Değişim yönetiminin Temel Boyutu. 2003.
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>. (15.082006).

⁴⁸ Melek Vergiliel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa yayınları, 2001, s. 59.

Gerekli olmayan işi ortadan kaldırdığınızda gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla yalın üretim veya işletme ya da organizasyon kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak olası değildir. Çalışmanın özelliği gereği sıkça yalın organizasyon teriminin kullanılması okuyucuyu yanıltmamalıdır. Yalın organizasyon metodu bir taraftan ustalığa dayalı diğer taraftan ise kitle üretiminin avantajlı yanlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir yöntemdir.⁴⁹

Başka bir deyişle, gerçekten gereksinmemiz olan şeylerin en uygun kullanımından söz ediyorsak, bu tanımı işletmeler için özet olarak, daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretmek olarak belirleyebiliriz. Gerçekten de yalın olabilmek, kaynakların en etkin kullanımı ile olasıdır. Ustalığa dayalı üretim modelinde yüksek vasıflı işçiler, çok amaçlı alet ve ekipman, beraberinde yüksek maliyetler getirmekte idi. Seri üretiminde ise standart bir üretim modelinde, dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar ile az ya da orta vasıflı işçiler, büyük üretim hacimleri, daha düşük gibi görünen maliyetler söz konusuydu. Yalın üretimde ise her ikisinin ortak iyi noktaları birleştirilerek, her hacimde üretim, yüksek moral ve kalite, düşük maliyet, daha az alanda, daha az zamanda, çok alanda uzmanlaşmış işçilerle üretim söz konusudur. Seri üretimi ile karşılaştırınca, yalın üretim daha az insan, daha az alan, daha az ekipman ve yatırımı, daha az stok, daha az hata ve daha az mühendislik zamanı demektir. Lojistik açısından bakıldığında ise daha az sayıda üretici, daha özenli üretici seçimi, ürün kalitesine daha çok üretici teknolojik katılımı demektir. Yalın organizasyonun en önemli unsurlarından biri de, çalışanların özellikle aile kavramı, iyi ve kötü günde beraberlik, problem çözümü teknikleri ile eğitilerek mesleki becerilerinin arttırılarak çok yönlü hale getirilmesidir. Yalın organizasyon olmanın bazı şartları vardır ve kesinlikle tamamen Japonlara has bir uygulama olarak kalmayacaktır.⁵⁰

- Yalın organizasyon her yerde uygulanabilir,
- Her ülkede uygulanabilir,
- Her işyerinde uygulanabilir,
- Her yere transfer edilebilir.

⁴⁹ Hamdi Özçelikel, Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemi, İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayını, 1996. ss.10-15.

⁵⁰ Hamdi Özçelikel, ss. 18-20.

Yalın organizasyonun temel dayanak noktalarını şu şekilde belirtebiliriz.⁵¹

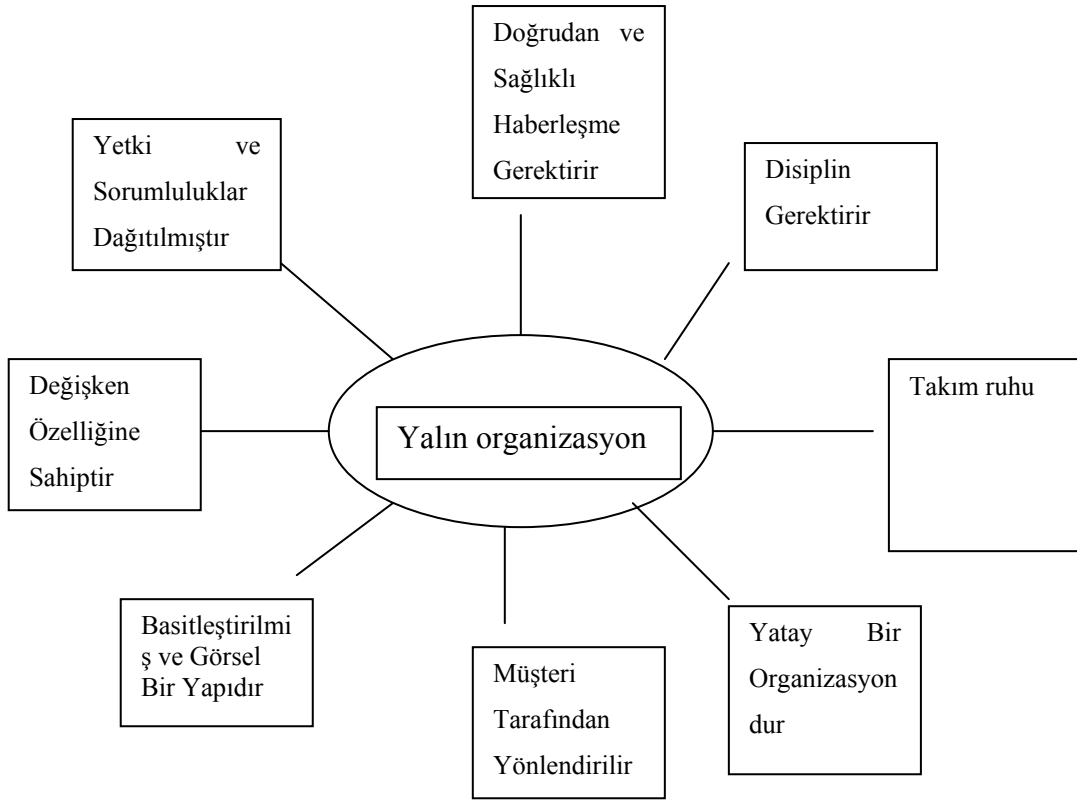
- Aidiyet duygusu,
- Kaynakların etkili kullanımı ve israfın ortadan kaldırılması,
- Sürekli gelişme

Yalın organizasyon özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Takım ruhu,
- Müşteri Tarafından Yönlendirilir
- Yatay Bir Organizasyondur
- Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme Gerektirir
- Yetki ve Sorumluluklar Dağıtılmıştır
- Değişken Özelliğine Sahiptir
- Disiplin Gerektirir
- Basitleştirilmiş ve Görsel Bir Yapıdır.

⁵¹ Hamdi Özçelikel, ss. 20-22.

Tablo bize görsel olarak daha anlaşılır olarak ifade etmektedir.



Şekil:4 Yalın Organizasyon Modeli.

1.3.1. Takım Ruhu

Yalın bir organizasyona sahip olmanın ilk şartı, önce bir alt yapıya sahip olmaktır. Organizasyondan bahsediliyorsa bu altyapı, insan yönetimine dönük altyapı olacaktır. Organizasyonlardaki takımlar çok farklı olabilir. Proje takımları, üretim takımları, komiteler, kalite çemberleri, istatistiksel süreç denetim takımları, çalışma grupları gibi sayılabilir. Takımlar bireylerle karşılaştırıldığı zaman takımların büyük avantajları vardır. Takımlar daha renklidir. Daha çok bilgi, zaman ve enerjiye sahiptir. Organizasyon içinde iletişimi artırmak için etkili bir araç olabilir.⁵²

Çalışma koşulları yeniden gözden geçirilmeli, bu altyapının oluşumuna yardımcı olacağı düşünülen önlemler öncelikle alınmalıdır. Takım oluşturmak ve çalışmasını sağlamak organizasyonun amaçlarının bilinmesini sağlar. İş bölümü ortaya çıkar.⁵³

⁵² David Irwin Make Your Business Grow, çev. Barış Yıldırım, 1.baskı Epsilon yayıncılık, İstanbul:2002, s. 155.

⁵³ Richard M. Hodgets, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, çev. Canan Çetin ve Esin Mutlu, 2. baskı İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999, s.135.

Yalın organizasyon, çalışanların katılımını ve sonunda yetki dağılımını gerektiren bir yapıdır. Çünkü yalın organizasyon, yatay bir özellik taşımaktadır.

Takım ruhuna sahip olmanın şartı, çalışanlara belirli bir güvence taşıyan bir iş ortamının yaratılmasından geçer. Motivasyon uygulamalarına öncelik verilmesi, çalışanların katılımını, işyerlerine ve geleceklerine bağlılıklarını sağlayan bir yöntem olarak ele alınmalıdır. Ağırlıklı bir eğitim politikası sonucunda bu şekilde motive edilmiş çalışanların bir aile ortamı içerisinde ve birlikte hareket etmeleri, takım ruhunun yaratılması için çok önemlidir. Takım ruhunun oluşturulması için kurulan çeşitli çalışma grupları vardır. Örneğin, ana ürün ya da ana ürünü ilgilendiren sorunlarla ilgili olarak oluşturulan gruplar vardır. Bu gruplar müşteriye ya da ürüne özgü olabilir. Bu grupta yer alanlar, projenin başından sonuna kadar görev alır. Başarıları, projenin başarıları ile ölçülür. Gruplar bağımsız olarak çalışır ve kendi belirledikleri rollerin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu taşır. Her üye yukarıda bahsedilen eğitimlerden geçmiştir ve çalışmalarını ilgili raporları grup kendisi yayınlar.⁵⁴

1.3.2. Müşteri Tarafından Yönlendirilme

Yalın organizasyon, müşteri isteklerine göre belirlenmiş bir üretim modelinde, sadece gerekli organizasyon yapısıyla çalışmasını gerektirir. Tüm çalışmaların tamamen müşteri isteklerine göre yönlendirilmesi ve yoğunlaştırılması, müşteri tatmini sağlayacağı gibi, isteklere göre değişen esnek bir organizasyon yapısını da beraberinde getirir. Müşteri tarafından yönlendirilen bu organizasyonda siz de kendinizi müşteriye göre organize etmek durumunda kalırsınız.⁵⁵

Business Unit (iş birimi) modeli her müşteri için özel olarak oluşturulmuş küçük birer fabrikadır. Fabrika içerisinde fabrikalar. Her business unit yani iş birimi, kendi bütçesinden ve lojistiğinden, kendi mühendislik ve idaresinden sorumludur. Üretim müşteri isteklerine göre dengelenmiştir. (heijunka) ve bu dengelenme görsel yönetim ve yalın organizasyon gereklerinin yerine getirilmesinde yardımcı olur. Bu konu, ileride ayrıntısı ile incelenecektir. Bütün bahsi geçen yalın teknikleri müşteri ve pazarlamacı arasında yakın ilişkiler doğmasına neden olacaktır. Bu tıpkı evlilik olarak

⁵⁴ Hamdi Özçelikel, s. 21.

⁵⁵ Hamdi Özçelikel, s. 25.

adlandırabiliriz. İş dünyası devamlı olarak kendilerini geliştirmek durumunda kalacaklar kabiliyet ve yeteneklerini artıracaklardır.⁵⁶

1.3.3. Yatay Bir Organizasyon Olma

Denetim görevlerinin çalışanlara verildiği, yetki ve sorumlulukların çalışanlarca paylaşıldığı bir organizasyon olması itibariyle de, yönetsel kademelerin oldukça az bulunduğu bir organizasyondur. Toplam Kalite ve tam zamanında üretimin başarı ile uygulanabilmesi üretim sürecindeki farklı birimler arasındaki iletişim ve bilgi akışına bağlıdır. Tekil yukarıdan aşağıya emir-komuta, dikey haberleşme ve bilgi akışının olduğu denetimin bürokratik ve merkezi olarak yapıldığı Fordist organizasyon yapısının yerini, yalın üretimde çok yönlü haberleşme ağı, aşağıdan yukarıya ve yatay bilgi akışı ve otokontrol almıştır.⁵⁷ Bu konu, ileride yetkilerin dağılımı bölümünde incelenecektir.

1.3.4. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme

Kademeler ve araçlar yoluyla yapılan haberleşmelerde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En ağırlıklı haberleşme en kısa yoldan yapılan haberleşmedir. Yatay organizasyonlar bu nedenle sağlıklı haberleşmenin en iyi sağlandığı yapılardır.⁵⁸

Çocukluğumuzda oynadığımız kulaktan kulağa oyununu düşünecek olursak oyunda ne kadar çok oyuncu olursa, yani haberleşme kanalları ne kadar çok olursa, son oyuncudan alınan mesaj o kadar ilgisiz ve ilk mesajdan bağımsız olurdu. Bu yöntemi şu anki hem kamu hem özel şirket haberleşme sistemlerine benzetebiliriz.

Ayrıca birçok büyük ölçekli organizasyonlarda iletişimin artık çok kolaylaştığını bilmekteyiz. Örneğin Arçelik’de isteyen her çalışanın genel müdüre kadar elektronik postayla dahi ulaştığı kendilerince belirtilmiş ve bunu bir iletişim örneği olarak deklere etmişlerdir. Buna benzer olarak askeri organizasyonlarda dahi iletişime önem verilmiş yine elektronik postayla her üst yöneticiye ulaşılmaktadır.

⁵⁶ Philip Kotler, Marketing Management Analysis, Planning Implementetation, and Control, 9th ed. New Jersey: Prentice Hall inc. 1997, s.215.

⁵⁷ H. Ansal, Esnek üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizmde Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?) <http://members.tripod.com/~metalworkwrs/yayin/esnek8.htm>, 2005, ss.1-5.

⁵⁸ Hamdi Özçelikel, ss. 25-27.

1.3.5. Yetki ve Sorumluluklar

Yatay organizasyon yapısı gereğince, kalite, mühendislik, stok kontrolü ve sürekli gelişme gibi sorumluluklar ve yetkiler çalışanlara ve üreticilere dağıtılmıştır. Yetkinin dağıtılması, jidoka bölümünde görüleceği üzere, en alt kademedeki çalışanlara üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metotlarının değişikliği yetkilerinin verilmesidir. Bu yapılandırma, işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişiklikleri bulma ve uygulama olanağı vererek onların katılımı ile ekip ruhunu canlı tutar. Normal çalışma ortamında ise çalışma birimleri kendi üretim raporlarını, devamsızlık, verimlilik ve hurda raporlarını yayınlar ve üretim birimlerinin önünde teşhir ederler. A hattının verimliliği ile ilgili bilgi almak isteyen üretim sahasına giderek bilgi alır ve böylece bürolarda birçok raporun kopyalar halinde dolaşması, dosyalanması, çoğaltılması da önlenmiş olur.⁵⁹

1.3.6. Değişken Özellik

Yatay organizasyonda takım ruhu ile ve müşteriye dönük anlayışla çalışan böyle bir organizasyon, müşteri taleplerine en kısa zamanda yanıt verebilecek değişkenlik özelliğine de sahiptir.

1.3.7. Disiplin

Unutulmamalıdır ki yalın organizasyonun başarısı, oyundaki herkesin, sorumluluğunun bilincinde olarak rolünü yerine getirmesi ile mümkündür. Disiplinin hem kişisel anlamda hem de kişilerin birleştiği sinerji ile toplamsal olarak başarıya verimliliğe ulaşmanın temel yollarındandır.

1.3.8. Basitlik ve Görsellik

Basit olan güzeldir anlayışı çerçevesinde hareket eden Japonlar, yalın bir organizasyonun yolunun, ancak çalışanların katılımı ile yaratılan basit ve görsel bir ortamdan geçtiğine inanır. Jit yöntemi, Andon ve Kanban yöntemleri, işletmelerde

⁵⁹ Hamdi Özçelikel, s. 30.

uygulanen son derece basit, herkesin anlayabileceği ve gerektiğinde geliştirebileceği basit görsel yöntemlerdir.⁶⁰

1.3.9. Yalın Organizasyon ve Etkinlik

Etkin organizasyon kavramı ise, bir işin en kısa yoldan ve en verimli biçimde yapılmasını sağlayan iş tasarımı ile eş anlamlıdır. Özellikle son yıllarda ABD’de “Business Reenginerring” veya “Business Proses Dizayn) başlıklarıyla tanıtılan bu yaklaşım aslında tipik bir endüstri mühendisliği uygulamasıdır. Etkin organizasyon unsurları şunlardır:⁶¹

- Yapılacak iş her zaman bir(iç veya dış) müşteriye hizmet olduğundan işin tasarımında da bu amaç gözetilmelidir.
- Organizasyon işin en kısa yoldan ve en hızlı bir biçimde bitirecek şekilde düzenlenmelidir.
- İşin bütünü ilgili birimin yetki ve sorumluluğunda olmalıdır.
- Bütünlüğü bozmayan ve daha ekonomik ve hızlı biçimde dışardan sağlanacak hizmetler birim tarafından yapılmamalıdır.
- Her müşteri sadece bir kişi ile tercihen aynı kişi ile muhatap olmalıdır.
- Müşteri ile muhatap olan kişi işin olabildiği kadar büyük kısmını yapmalı, diğer kısımlarında da söz sahibi olmalıdır.
- İşin tamamlanması için gerekli aşamalar asgari sayıda tutulmalıdır.
- Her aşama en basit ve güvenceli bir şekilde tasarlanmalıdır.
- Kalite kontrol ve kalite güvencesi ilgili birim tarafından gerçekleştirilmelidir.
- İşin tamamlanmasında en az sayıda kişi görev almalıdır. Başka bir ifadeyle, kişiler çok yönlü olmalı, birden fazla aşamayı gerçekleştirebilmelidir.
- Kontroller değer yaratmadığı ve işleri yavaşlattığı için çok az sayıda olmalı ve sadece kritik noktalarda yer almalıdır.
- Mevcut teknolojiden azami ölçülerde yararlanılmıdır.

⁶⁰ Hamdi Özçelikel, s. 36.

⁶¹ İbrahim Kavrakoğlu, s. 12.

Yalın organizasyon üzerine bahsi geçen ayrıntılardan görüldüğü gibi Taylorcu yaklaşımın benimsediği aşırı iş bölümüne karşılık yalın organizasyonlarda bundan kaçınılmaktadır. Böylece daha verimli ve insancıl bir çalışma ortamının elde edilmesinin teminidir.⁶²

Yalın organizasyonların ayrıntıları incelendiğinde çalışanlar için kariyer yükselme olanakları diğer organizasyonlara göre çok uzak değildir. Özellikle yöneticiler için yukarıda bahsedilen ayrıntıları tamamlayan veya teşkiline yardımcı olan çalışanların ödüksüz ya da terfisziz kalmayacaklardır.

1.4. YALIN ÜRETİM

İlk olarak “dünyayı Değiştiren Makine” kitabıyla ortaya atılan müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, ürün geliştirme ve üretim operasyonlarını organize edip yönetmenin daha iyi bir yöntemi olduğunu göstermek amacıyla, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Toyota’nın öncülüğünde gerçekleştirilen yeni bir yaklaşıma ilişkin bol miktarda benchmarking verisi içeren bu yaklaşımla giderek azalan kaynaklarla giderek daha fazla üretim gerçekleştirdiği için yalın üretim olarak isimlendirilmiştir.⁶³

Yalın üretim, yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların, en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Yalın üretim tüm organizasyon evrimi için ortak bir vasıttır. Organizasyon içindeki disiplini hareketleri cesaretlendirir, deneyimlerden kazanılan tecrübeleri daha açık bir hale sokar, organizasyonu sadece başarıya ulaşacağı bir patikaya yerleştirir ve bu haliyle hep başarılı olur. Yalın üretim ile ilgili zaman zaman bazı başarısız uygulamalar bildirilse de genel durum başarılı kazanımlar yolundadır.⁶⁴

Problem çözmekte düşünülen en büyük hata belirtiler üzerinde yoğunlaşp sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak

⁶²İbrahim Kavrakoğlu, s. 14.

⁶³ James P.Womack, Daniel T. JONES, Daniel ROOS “The Machine That Changed The World” (Çev. Otomotiv Sanayi Derneği), Dünyayı Değiştiren Makine, ss. 25-26.

⁶⁴ Arun Shukla, “Fat Results From Lean Implementation,” Journal of Plant Engineering (oct. 2005), s.32.

genellikle iyi bir sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de gerçek nedeni ortaya konabilmektedir. Yalın üretim, “yalın”dır. Çünkü seri üretim sistemiyle kıyaslandığında, her şeyin daha azını kullanır. Bu sistemde, daha az stok bulundurulması gerekir, daha az bozuk mal çıkar, daha fazla çeşitlilikte ürünler üretilir⁶⁵

Yalın üretim, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın Üretimde emek-zanaat yoğun üretim ile seri üretimin üstünlükleri bir araya getirilmiştir. Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiyi dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman ve kaynak kullanan, ancak ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyeti ayırt etmeye yarar. Yalın üretim her zaman için organizasyonun yönetimini cesaretlendirmiştir. Üretim esnasında oluşan hatalara karşı üretimi soğukkanlı davranışa sevk ederek yönetimin çalışanlara güvenmesini sağlayarak problemi çalışanların çözmesi beklenilmiştir. Böylece çalışanlar daha iyi yöntemler için hep arayışlara girmelerini sağlamıştır.⁶⁶

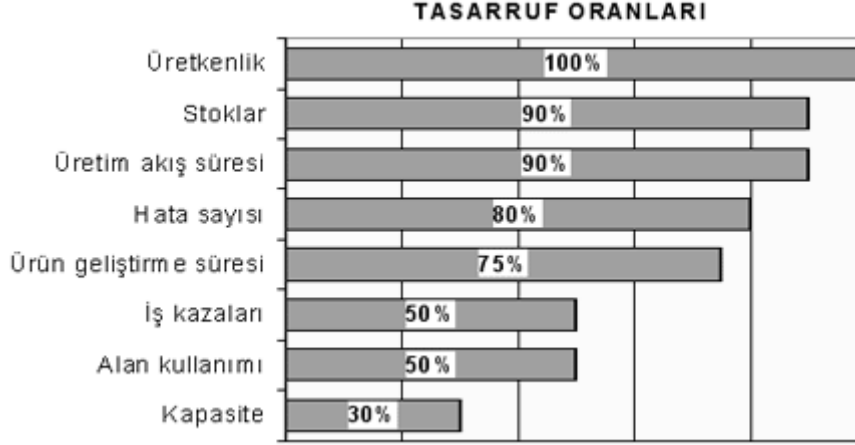
Yapısında, hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire ve müşteri memnuniyetsizliği gibi hiçbir gereksiz unsur taşımayan bir üretim sistemidir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Toyota'nın öncülüğünde yeni bir yaklaşım doğdu. Bu yeni yaklaşımla giderek azalan kaynaklarla giderek daha fazla üretim gerçekleştirdiği için yalın üretim olarak adlandırılmıştır.⁶⁷

Şekil 5’de bize yalın enstitü merkezi Amerika tarafından değerlendirilmiş ve yapılan çalışmalar sonucu elde edilmiş veriler ışığında hazırlanmıştır. Tasarruf oranları hakkında bilgi vermektedir.

⁶⁵ James p. ve Daniel T. JONES “Lean Thinking” (Çev. N. ARAS), Yalın Düşünce, s. 13

⁶⁶ Lawrence P. Grasso, ss. 13-15.

⁶⁷ Yalın Zirve Kongresi, 2004.



Şekil 5: İş kollarında Yapılan Tasarruf Oranları

Kaynak: Lean Enterprise Institute

Yalın üretimi uygulayan şirketlerin deneyimi üretim akış süresinde %90 azalma, üretkenlikte %100 artış, stoklarda %80 azalma, ürün geliştirme süresinde dört misli hızlanma ve kapasitede %30 artış sağlanabildiğini göstermektedir

1.4.1. Yalın Üretim Yayılması

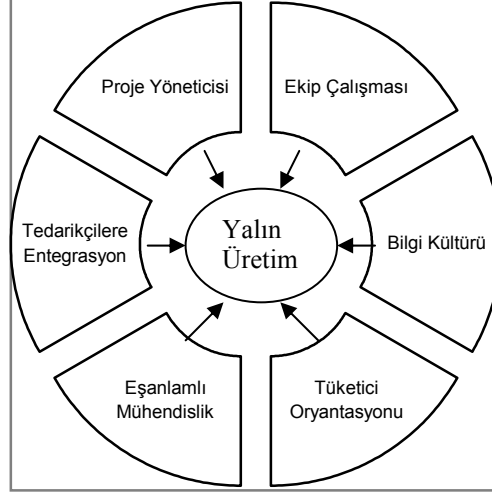
Yalın üretimin yayılması dünya üzerinde iki şekilde mümkün görülmektedir. Birincisi Japonya kökenli yalın yönetim ve üretim teknikleri uygulayan şirketlerin dünya pazarına yayılmaları ve oralandaki şirketleri etkilemeleri ya da dünya piyasasındaki şirketlerin gelişen Japon endüstrisinden etkilenerek kendilerinin kabullenmesi ve uygulaması ile mümkün görülmektedir.⁶⁸

Bu tıpkı Türkiye’de Japon Toyota’nın Toyotasa’yı kurmuş ve kendi yönetim ve üretim tekniklerini de bizim sanayimize kabul ettirmek şeklinde olabilmektedir.

Bazı kaynaklara göre yalın üretimin etkili olabilmesi için gerekli girdileri daha belirgin bir şekilde tanımlamaktadırlar. Bunlar; proje yöneticisi, ekip çalışması, bilgi kültürü, tedarikçilerle entegrasyon, eşzamanlı mühendislik tüketici oryantasyonudur. Bunlardan ekip çalışması, proje yöneticisi ve tüketicilerle entegrasyon, yalın üretim

⁶⁸ James P.Womack, Daniel T. JONES, Daniel ROOS “The Machine That Changed The World” (Çev. Otomotiv Sanayi Derneği), Dünyayı Değiştiren Makine, İstanbul: otomotiv san yayınları, 1990, s. 246.

kavramını daha az rekabetçi alternatif olan geleneksel yapılandırılmış üretim kavramından ayıran girdilerdir.⁶⁹



Şekil 6: Yalın Üretim Başarımı için Girdiler

Kaynak: H.Will T. CORSTEN, "Reflection on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts" Management international Review

1.4.2. Yalın Üretim Mantığı

Bu yeni üretim düzeninin özünde, tüm ara stokların ve değer katan sürecin tüm aşamalarındaki kayıpların ortadan kaldırılması ilkesi bulunur. Yalın üretim mantığının iş organizasyonuna getirdiği temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz:⁷⁰

- İş bölümünü ortadan kaldırma
- Daha az hiyerarşi
- Görevlerin yeniden entegrasyonu
- Takım çalışması

Taylorcu yaklaşımın benimsemiş olduğu aşırı iş bölümüne karşılık yalın organizasyonlarda bundan kaçınılmaktadır. Burada amaç, daha verimli ve insanca iş

⁶⁹ H.Will T. CORSTEN, "Reflection on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts" Management international Review, say:33 ss.5-8. 1999.

⁷⁰ Oygur Yamak, Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul: Panel Yayıncılık, 1998, s.70.

ortamının yaratılmasıdır. İlk bakışta çelişir gibi gözükse de bu iki amacın aslında yalın üretim mantığı içinde örtüştüğünü ileri sürmek hiç yanlış olmaz.⁷¹

Bu şekilde yalın üretim, daha iyi bir organizasyon ve yönetim şekli getirerek, insan gücü kaynaklarının yetenekleri ile bilgi ve yaratıcılık gibi kaynakların gerekenin altında kullanılması suretiyle oluşan verimsizliğin önüne geçmeyi hedefler.

1.4.3. Seri (kitle) Üretim ile Yalın Üretim Arasındaki Fark

Seri üretim ile yalın üretim arasındaki en büyük fark onların asıl amaçları da yatmaktadır. Seri üreticiler kendilerine sınırlı hedef tayin ederler: “yeterince iyi” bu da kabul edilebilir sayıda bozuk mal, azami kabul edilebilir seviyede stoklar, çeşidi az sayıda, standardize edilmiş ürünler anlamına gelir. Daha iyisini yapmak onların ileri sürdüğü fikre göre çok pahalıya mal olacaktır. Aynı zamanda insanın doğal yeteneklerini de aşacaktır. Diğer taraftan yalın üreticiler kesin olarak kusursuzluğu hedef almışlardır. Devamlı düşen maliyetler, sıfır bozuk mal, sıfır stok ve sonu gelmeyen ürün çeşitliliği gibi. Hiçbir yalın üretici bu ütopyaya ulaşmasa da sonu gelmeyen mükemmellik arayışı sürpriz değişiklikler üretmeye devam edecektir.⁷²

Seri üretimden yalın üretime geçişte güçlü bir liderlik, eğitim ve zaman içinde geçiş tamamlanacaktır. Yalına geçiş sürecinde bazı aşamalar dikkatlice incelenmeli böylece seri üretimden yalına geçiş tamamlanmalıdır.⁷³

- Süreçlerin stabil olması; bu sayede tüm faaliyetler güvenilir olacaktır.
- Akışın devamlı olması; bu hususta özellikle devamlı çalışan ve üretime katılan makinelerin arıza yapmasını engellenmesi gerekir.
- Üretimin senkronizasyonu; bu da planlanmış faaliyetlerden çok değişen koşullara göre üretim yapmayı gerektirir.

İş dünyasında yalın yönetime geçiş yapanlarda belirgin ve hissedilir derecede üretimlerinde artış ve performanslarında yükselme oldu. Özellikle sektörün öncüsü olan otomotiv sanayisinde gelişim belirginleşti. Aşağıdaki tabloda 4 farklı grup ele

⁷¹ Oygur Yamak, s. 70.

⁷² James P.Womack, Daniel T. JONES, Daniel ROOS “The Machine That Changed The World” (Çev. Otomotiv Sanayi Derneği), Dünyayı Değiştiren Makine, s. 13.

⁷³ Ronald G. Aksin and Jeffrey B. Goldberg, Design and Analysis of Lean Production Systems, NewYork: Wiley&Sons Publication, 2002, s. 400.

alınmıştır. Birinci grup Japonya’da üretim yapan Japon şirketleri, ikinci grup Amerika’da üretim yapan Japon şirketleri bunlar çoğunlukla seri üretim ve yalın teknikleri birlikte kullanmışlardır. Üçüncü grup Amerika’da üretim yapan Amerikan şirketleri ve bunlar tamamen seri üretim teknikleri kullanmaktadır. Dördüncü grup tamamen Avrupa şirketleri ve otomotiv sektöründe üretim yapan şirketleri göstermiştir.⁷⁴

Yalın yönetimin taş yataklarından birisi de mantıklı hücreler yani fiziksel alanlar yaratılması gerekir. Ürünler makineden makineye öyle bir geçiş yapmalıdır ki arada bir boşluk yokmuşçasına düşünülmelidir. Farklı binalar bile olsa bu durumda takımları bu şekilde organize etmeliyiz. Zayıf ve iyi düşünülmemiş fabrika dizaynları hep kalite ve üretimden taviz verdirecektir.⁷⁵

Seri Üretim ve Yalın Üretim Teknik Süreçlerinin Karşılaştırılması

Bütün sektörlerde ortalama alınmıştır.

	Japonya’da Japon	Amerika’da Japon	Amerikan şirketler	Avrupa
8 adet örnek parça gelişimi	0.2	1.6	2.9	2.0
İçin gerekli gün				
Üretkenlik (saat/araç)	16.8	21.2	25.1	36.2
Bir Çalışan/öneri/adedi	61.6	1.4	0.4	0.4
Devamsızlık	5.0	4.8	11.7	12.1
Kalite(hata/100 araç)	60.0	65.0	82.3	97.0

Şekil 7: Yalın üretim ve seri üretim karşılaştırması.

Kaynak: Richard Schonberger. “Lean Conference is Just in Time” 2001, <http://www.iienet.org/lean.htm>, (2006), s.1

1.4.4. Yalın Üretim ve İşçileri

Yalın yönetim ve üretim tekniklerinin amacı minimum miktarlarda kaynaklarla yüksek kaliteli ürünler elde etmek amaçlıdır. Özellikle elde edilen çıktılarının kalitelerinin yüksek olması yüksek kabiliyetli işçiler ve iyi kalitede teçhizat kullanımı gerektirir.

⁷⁴ James Womack and Daniel T. Jones and Daniel Roos, The Machine That Changed The World, New York: Rawson Press. 1990, s. 92.

⁷⁵ Richard Schonberger. “Lean Conference is Just in Time” 2001, <http://www.iienet.org/lean.htm>, (2006), s.1.

Aslında yalın üretim hem kitle üretim hem emek-sanat üretim tekniklerinin avantajlarını kullanır.⁷⁶

Eğitimli ve yetenekli işçiler özellikle yalın üretim tekniklerinde, rakip ve kitle üretim yapan işletmelere göre aradaki farkı belirleyenlerdir. Yalın üretim işçiler herhangi bir hata tespit ettiklerinde üretim bandını durdurup diğer çalışanlarla birlikte hatanın giderilmesi için beraber çalışıp tekrar aynı hatanın ortaya çıkmaması için yeni kazanımlar için çalışma yapmaları öğretilmiştir. Bu işlem zaman geçtikçe kalite seviyesini artırmış ve ürünün bant sonunda incelenme zamanlarını kısaltmış böylece emek ve zaman israfından kurtulunmuştur. Problemlerin oluşmasından daha önce yapılan bir uygulama oldukça fayda sağlar. O da işçinin sadece üretim aşamasında değil de aynı zamanda planlama ve projelendirme aşamasında da görev almasıdır. Bu teknik destek ekibi ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Onlar çalışmalarına devam edecektir. Hem danışman hem projelendirme aşamasında görevlerine devam edecektir. Burada dikkat edilecek nokta işçilerin katılımıyla ürünlerin üretim ve süreçlerinde kalitenin artmasında çalışanların bizzat katkı sağlamasıdır. Diğer sistemlerle (kitle üretim ve emek-sanat üretim) karşılaştırıldığında yalın üretim işçileri kendilerinden daha çok beklenti vardır. Takımlar halinde hareket edebilmelidirler. Ürün geliştirme ve operasyonda aktif rol oynamalıdır. Sorumlulukları daha fazladır. Bu da geleneksel yöntemdekilere göre kendi üzerlerinde daha çok strese sebep olabilecektir. Yalın organizasyonlar yatay bazlı işletmeler olduğundan çalışanlar için kariyer basamakları hiç de dik değildir. Bu da ayrıca geleneksel yöntemlere göre bir başka farktır.⁷⁷

1.4.5. Toyota Üretim Sistemini Algılanması

Toyota üretim sistemini anlamak ve ürün eldesindeki işlem aşamalarını çözümlenmek yalın üretim teknikleri konusunda uygulama örneği olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla ortaya konan kaynaklarda Toyota üretim sisteminde her şeyden öne çıkan iki temel taşın bahsetmektedirler. Bunlar; “Just-in-time” ve “otonomasyon” (Jidoka) diye tanımlanan hususlardır. Toyota sisteminin algılanması dolayısıyla “yalın” a dair sistemlerin anlaşılması için muhakkak anlaşılması gereken hususlardır. Toyota Üretim Sistemi'nin temel fikri, “israfların tamamen ortadan

⁷⁶ William j. Stevensen, production/operations management sixth edition Boston: irvin McGraw Hill, 1999, ss.152-158.

⁷⁷ William j. Stevensen, ss. 152 158.

kaldırılması”dır. Bu fikrin dayandığı iki temel taşı da “Just-in-time” (tam zamanında üretim) ve “otonomasyon”dur (Jidoka).

1.4.5.1. Just-in-time (Tam zamanında üretim)

Just-in time, Türkçeye tam zamanında üretim (TZÜ) olarak çevrilmiştir. Genel olarak tanımı materyallerin ve operasyonların sisteme ve servislere yeterli zamanda sürülerek ihtiyaç zamanında işleme verilmesidir. Böylece JIT (TZÜ) terimi materyallerin hareketi olarak adlandırılabilir. Bu terimle amaç daha çok ve verimli çıktıyı daha az kaynakla elde etmek amaçlıdır.

Just-in-time otomobilin montaj aşamasında, her parçanın bant üzerine “tam gerektiği anda” ve yalnızca “gereken miktarda” gelmesi demektir. Bir şirket bu üretim stratejisini hayata geçirerek stoklamayı ortadan kaldırarak depolarını işlevsiz bırakabilir. JIT yüksek derecede koordineyi gerektirir ve süreç boyunca malzemeler hareket ettirilir. Çalışanlar bu hareket esnasında ihtiyaçları kadar üretim faaliyetinde bulunur.⁷⁸

Genel olarak bakıldığında JIT uygulamaları bazı amaçlar edinir.⁷⁹

- Arızalı üretimden kurtulmak,
- Sistemi esnek yapmak,
- Hazırlanma ve iş döngü zamanlarını minimuma indirmek,
- Keşif maliyetlerini azaltmak,
- İsraftan Kurtulmak.

Yönetim açısından bakıldığında bu arzu edilen durumdur. Doğal olarak, otomobil gibi, binlerce parçadan oluşan bir üründe bu ideali gerçekleştirmek oldukça karmaşık bir iştir. Çok sayıda süreci birbirine uyumlu kılmak gerekmektedir ve Just-in-time’ ı üretim sürecindeki tüm departmanlarda başarıyla uygulamak son derece zordur. Bir öngörü hatası, herhangi bir yanlış kayıt, hatalı bir ürün, tesisteki herhangi bir sorun, bir personel değişikliği gibi hususlar dolayısıyla da engel ortaya çıkabilir. Üretim aşamasını ele alırken de yönetim olarak yönetim zamanlarından tasarruf sağlayabiliriz. Birçok işletme sipariş ve kontrol süresini basitleştirmedeği sürece bu tasarrufu

⁷⁸ William J. Stevenson, Operation Management, 8th ed. New York: McGraw Hill Pres, 2005, s.617.

⁷⁹ William J. Stevenson, Operatios and Decision Sciences, 6th ed. Boston: McGraw Hill Pres, 1999, s.662.

sağlayamayacaktır.⁸⁰ Just-in time sistemi yönetimin daima tam zamanında anlayışı geliştirmesini gerektirir. Buna ilaveten tam optimum fiyatında ve maliyetinde olmasını gerektirir. Just-i time geçici bir uygulama olmayıp devrimsel ve devamlı bir faaliyettir.⁸¹

Üretim sürecinin tepe noktasında ortaya çıkan her sorun, montaj aşamasında hatalı ürüne dönüşür. Bu da üretim hattını bloke edecek ya da kaçınılmaz olarak üretim planını değiştirecektir. Bu sorunlara karşı klasik geçici çözüm, üretim hattının tepesinde ya da aşağısına neler olduğunu hiç hesaba katmaksızın, her üretim kesitini birbirinden bağımsız programlamaktır. Bu çözüm kaçınılmaz olarak üretimde hemen kullanılmayan parçaların büyük miktarlarda stoklanmasından kaynaklanan ve tüm şirketin verimini düşüren israfları beraberinde getirecektir. Büyük miktarlarda stoklama bazı olumsuzlukları beraberinde getirecektir. Üretim hatalarını saklı tutar ve düzeltilmesini geciktirir. Çünkü aynı ürünün çeşitli parçalarını üreten departmanları birbirinden uzaklaştırır ve gerekli düzeltmeleri birbirlerine iletmelerine izin vermez. İşte bu nedenle, üretim sürecinin her aşamasının birbirinden bağımsız olarak planlandığı klasik yöntem, gerekli parçaların üretim bandına istenen zaman ve miktarda ulaşması esasına dayanan Just-in-time modeli için uygun değildir. Bazı Just-in- time teknikleri geliştirilmiştir.⁸²

- Tampon bölge stoklarını da ortadan kaldırmak,
- İşe hazırlık zamanlarını düşürmek,
- Birim üretim maliyetlerini düşürmek,
- Müşterilerle devamlı ilişkide bulunmak,

Bu model kendi işletmemiz detaylı düşünmemizi sağlarken işletmemize kaynak sağlayanların da sistemini göz ardı edemeyeceğimizi söyler. Çünkü oralarda olacak düzensizlikler bizim şirketimizi de etkileyecektir.⁸³

⁸⁰ Malcolm Wheatley, Understanding Just In Time, 1st ed. London: 1992, s.59.

⁸¹ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 8th ed. Chicago: Irwin inc. Pres, 1995, s.434.

⁸² Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 8th ed. Chicago: Irwin inc. Pres, 1995, ss.432-435.

⁸³ Roberta S. Russell and Bernard W. Taylor, Operations Management, New Jersey: Pearson Custom Publishing, 2005, ss.512-514.

1.4.5.1.1. Tersine Düşünmek

Just-in-time unsurunu daha iyi anlamak için işimizi kolaylaştıracak bir husus olarak tüm prosesleri tersine düşünmek geliştirilebilir. Zaten yalın üretimin temelinde de tüm değerleri tersten ele almayı gerektiriyor. Klasik yöntemde ürün hammaddeden itibaren fiyatı belirlenmeye çalışılırken çekme prensibinden dolayı yalın sistemimizde müşteri bu ürünü alır mı alırsa ne kadara alır sorusuyla fiyatı belirlememiz ve bunu sağlayacak üretim aşamalarını yakalamamız gerekmekteydi.⁸⁴

Burada da yine başlangıç noktasını tersten ele almak işimizi kolaylaştıracaktır. Üretim genellikle, ilk istasyonlardan son montaja doğru giden ve otomobilin gövdesini oluşturan bir akış olarak algılanır. Bu da stoklamaya neden olan bir husus olarak karşımıza çıkar. Ancak bakış açısını tersine çevirirsek yalnızca gerekli parçaları gerekli zamanda alabilmek için üretim sürecini sondan başa doğru giden bir akış olarak algılayabiliriz. Bu durumda son aşama için yalnızca gereken miktarda parça üretimi sağlanacaktır. Böyle bir sistemi oluşturmak için kendi aralarında bağlantılı çeşitli aşamalardan oluşan bir üretim sistemi içinde hayata geçirebilmek için her istasyona, kendi altındaki gereksinmelere ilişkin bilgileri, neyin ne kadar üretileceğini açık ve doğru olarak iletmek gerekir. Bu bilgilerin tamamına ya da üretimin çeşitli süreçleri arasında gelişen bu iletişim sistemine “Kanban” denir. Bu sistem üretim iletişimin gerektiği tüm bölümler için kullanılabilir.⁸⁵

Anlatılan hususlarla üretim aşamasına bakıldığında üretimin şekline ve miktarına yön verebilecek son montaj aşamasından yola çıkabileceği görülebilir. Bu noktadan başlayınca da malzeme akışı tersine dönecektir. Böylece düzen sondan başa doğru gitmeye başlar. Geleneksel yöntemin tersine işleyen bu akış içinde, üretim süreci istasyondan istasyona ters yönde gelişir. Her istasyon kendisinden bir öncekine en çok gereksindiği parçaları, miktarını ve elinde olması gereken zamanı sorar. Böylece yalnızca istenen parçayı, üstelik istenen zaman ve sayıda üretir. Just-in-time zincirinde her halka bir önceki ve sonrakine sıkı sıkıya bağlı, aynı zamanda da eş zamanlıdır. Bu şekilde, gerekli orta ve üst düzey yönetici sayısı da büyük ölçüde azalmaktadır. Çünkü bilgileri ileten ve üretimi gerekli standartlar doğrultusunda yönlendiren kanban'ın

⁸⁴ Taiichi Ohno, Toyota Production System Toyota Ruhü, çev. Canan Feryad, İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996, s. 32.

⁸⁵ Taiichi Ohno, s. 32.

kendisidir. Bu ilişkileri yönetecek ya da yönlendirecek insanlara gerek de kalmayacaktır. Toyota üretim sistemini algılamak için Just-in-time'ı anlamak kadar oto-aktivasyon (Jidoka)'nun da anlaşılması gerekecektir. Kanban yöntemi üretim sisteminin kolay çalışmasını sağlayan en temel araçtır.⁸⁶

1.4.5.1.2. Just-in-Time (TZÜ) Amaçları

JIT' in en son geldiği noktada bize dengelenmiş bir sistemi ifade eder. Sisteminde takıntı olmayan bütün materyalleri eksiksiz akan ve çabuk akan bir durumu gösterir. Temel prensibi mevcut kaynakları ve zamanı en iyi bir şekilde kullanıp mümkün olan em kısa sürede kaliteli üretimi gerçekleştirmektir. Başarıma derecesinde etki eden bazı amaçlar vardır. Bu amaçların ne derecede başarılmış olması sistemin tamamını etkiler. Bu amaçlar:⁸⁷

- Bozulmaları ortadan kaldırmak,
- Sistemi esnek yapmak,
- Ayar ve yönlendirme zamanlarını azaltmak,
- Gereksiz keşif çabalarını azaltmak,
- İsrafi engellemek.

Bozulmalar sistemin tamamı üzerinde negatif bir etkisi vardır. Sistemin ürün akışındaki düzeni bozar ve kesinlikle ortadan kaldırılması gerekir. Bozulmaların oluşması için birçok etken olabilir. Düşük kalite, teçhizattaki bozulma, planlamanın bozulması ve ürün ulaşımındaki gecikmeleri bu etkenler arasında sayabiliriz. Bu etkenler mümkün olduğunca ortadan kaldırılmalıdır. Bu sayede sistemin bu gibi gereksiz hususlarla uğraşması azalacaktır.⁸⁸

Sistemin esnekliği birçok ürün çeşitliğine tek başına cevap verebilecek bir husustur. Bu husus daha ürünün oluşum aşamasında çıktı ihtiyacındaki değişikliklere cevap verebilecek böylece gereksiz ürün çıktısı olmayacaktır. Bu da işletmenin ürün çıktı hızını düşürmemesini sağlayacaktır.⁸⁹ Sistemin daha az olarak bu gibi

⁸⁶ Taiichi Ohno, s. 32.

⁸⁷ William j. Stevenson, production/operations management 6th ed. Boston: irvin McGraw Hill, 1999, s. 402.

⁸⁸ Stevenson, Production operation management, s.402.

⁸⁹Wayne Mondy, Robert Noe, and She Premeaux. Human Resource Mnagement, 8th ed. New Jersey: Person Education inc., 2002.

belirsizliklerle uğraşması gerekecektir. Ayar ve yönlendirme zamanları ürün kalitesine bir etkileri olmamasına rağmen üretim için çok fazla zaman kaybı yapabilecek husustur. Çok fazla ayar zamanı ve çok fazla yönlendirme zamanı aynı zamanda sistemin esnekliğini de negatif etkileyecektir. Böylece ayar zamanı ve yönlendirme için geçecek zamanları minimuma indirmek işletmenin devamlı faaliyetleri arasında olacaktır. Keşif işletme için dikkatli düşünülmesi gereken bir husustur. İyi değerlendirilmeyen ve işletmeye ve sisteme bir katkısı olmayan keşif çabaları mümkün olduğunca minimuma indirilmelidir. İsrاف üretime girmeyen kaynakları ifade eder. İsrافی ortadan kaldırmak kaynakları serbest kılar böylece serbest kalan kaynak ürünlerin daha iyi olmasını sağlar. JIT felsefesinde israf şöyle tanımlanır:⁹⁰

- Aşırı üretim; aşırı derecede kaynak tüketimini gerektirir.
- Bekleme zamanı; boşluk yaratır ve hiçbir katkı sağlamaz.
- Gereksiz taşıma ve ulaştırma; tekrar tekrar elden geçirmeyi ve çalışma prosesinde gereksiz çabalara yol açar.
- İşletmeye katkısı olmayacak keşifler; bu tür faaliyetler gereksiz kaynak harcanmasını sağlar, kalitede ortaya çıkacak problemleri gizler ve etkinliği azaltır.
- Prosesteki israf; gereksiz üretim adımlarının oluşmasını sağlar.
- Üründeki arızalar; ürünün tekrar işlenmesi maliyetleri, müşteri memnuniyetsizliği gibi hususlara sebep olur.

1.4.5.2. Otonomasyon

Toyota üretim sisteminin diğer bir temel taşı da otonomasyondur. Otonomasyon olarak da tanımlamak doğru olacaktır. Otonomasyon olarak tanımladığımız sürecin Toyota Üretim Sistemi'ndeki adı Jidoka'dır. Birçok makine bir kez çalıştırıldıktan sonra kendi işini görmeye devam eder. Çoğunlukla müdahaleye gerek duymaz. Günümüz makinelerinin üretim kapasiteleri yüksektir, ancak çok karmaşıklardır. Bu karmaşıklık bazen ufak ve bazen de kontrol edilemez girdilerin makineyi iş göremez hale gelmesini sağlar. Böyle bir şey olduğunda da kısa sürede yüzlerce hatalı parça üretilmiş olur. Son nesil otomatik makinelerin artırılan üretim kapasiteleri, üretimi büyük ölçüde yükseltilmiş, ancak olumsuzluk riskini de aynı

⁹⁰ Stevenson, Production operation management, s.405

oranda artırmıştır. Bazen bu tür makinelerde karşılaşılabilecek olumsuzlukların otomatik kontrolünü gerçekleştirecek bir sistem yoktur. Bu yüzden de Toyota şirketi otomasyon yerine yani kesintisiz devamlı üretim yerine ilk olarak otonomasyon sistemini getirmiştir. Otonomasyon sayesinde bu sorunlara bağımsız olarak müdahale edebilecek cihazların yerleştirilmesi gereğini vurgulamıştır. Fikir Toyota Motor Company'nin kurucusu, Sakichi Toyoda'nın (1867–1930) mucidi olduğu, kendi kendine çalışan (oto-aktive) bir dokuma makinesinden doğmuştur. Sakichi Toyoda, dokuma tezgâhına olası üretim hatalarını ortaya çıkaran, ilmik ya da eğrilme hatasını görev ve işi otomatik olarak durduran bir cihaz takılması fikrini geliştirmiş ve bunu gerçekleştirmişti. Böylece, projeye uygun olmayan bir üretimin gerçekleşmesi engellenmiş oluyordu. Aynı şekilde, bugün Toyota'da da oto-aktive makine terimiyle, herhangi bir anormallik halinde devreye girerek, makineyi otomatik olarak durduran bir cihazla donatılmış makineleri kastetmektedir. Poka yoke da denilen ve makineye bir nebze insan duyarlılığı getiren bu cihazlar çeşitli hata önleme sistemlerine sahiptir.⁹¹ Etkinlik açısından değerlendirildiğinde makinelerin insan özelliği ile daha dikkatli çalışacağı aşıkardır.

Oto-aktivasyonun etkileri iş organizasyonu ve şirket yönetiminde de kendini göstermektedir. Nitekim makine normal koşullarda çalışırken hiçbir işçiye gerek duymamaktadır. İnsan müdahalesi yalnızca anormallik durumlarında gündeme gelmektedir. Bu da bir tek kişinin birçok makineye gözcülük etmesini, dolayısıyla da işçi sayısının azaltılmasını ve üretkenliğin artırılmasını mümkün kılmaktadır. İnsan-makine ilişkisini bir başka bakış açısından ele aldığımızda, aynı makineyi sürekli olarak tek bir kişiye emanet etmenin, işçinin hatanın gerçek nedenini her zaman anlayamaması ve gerekmediği halde parça değişimine yönelmesi gibi olumsuz bir yönü de vardır. Çünkü bu durumun tekrarlanmasıyla, makine hata ya da arızadan bir türlü kurtulamayacaktır. Sorunların yüzeysel çözümü sağlanırsa bu durum üretim sürecine bir fayda sağlamayacaktır. Böylece yine maliyetlerde düşme olmayacaktır. Toyota Üretim Sistemi'nde herhangi bir sorun olduğunda makinenin durdurulması kendiliğinden oluşan bir şeydir. Arızanın düzelmesi ise yalnızca sorun gerçekten anlaşıldığında mümkün olur. Böylece gerçekten sebebi bulunmuş ve yeterince ders alınmış olarak hata bulunacak ve sorun yüzeysel çözülmeyecektir. Bu husus da maliyetleri ve hurda miktarını azaltacaktır. Tüm çalışanların her zaman tetikte ve dikkatli olmasını

⁹¹ Taiichi Ohno, s. 36.

sağlayacaktır. Bu nedenle otonomasyon Toyota üretim sisteminin ikinci temel taşıdır denebilir.⁹²

1.4.6. Toyota Üretim Sisteminin Gelişimi

Yalın Üretim Teknikleri olarak anılan ve temeli maliyeti azaltma ve israfları ortadan kaldırmaya dayanan yönetim sistemi ile ilgili bilgi kaynaklarında Toyota her zaman yer almaktadır. Çünkü Toyota yalın üretim tekniklerinin ilk ve en iyi uygulayıcılarından biridir. Toyota'nın kısaca tarihi gelişimine rakamlar yardımı ile bakıldığında elde edilen sonuçlar çok net analiz edilebilmektedir.

Toyoda ailesi Sakichi Toyoda'nın 1910 yılında Amerika gezisinde, çağın otomobil çağı olduğuna karar vermesi ile ilk adım atılmıştır. Bu karar doğrultusunda aile otomobil şirketine yatırım yapılmaya başlamıştır. 1940'lı yılların sonuna gelindiğinde, Toyota Motor Company arkasında 7 yıllık bir geçmişi bulunan, tamamen sıra dışı bir işletmeydi. Ürettiği otomobillerin toplamı, Ford'un Rouge'daki fabrikalarında “bir tek günde” gerçekleştirilen üretimin yarısı bile (Ford'un 7.000 araçlık üretimine karşı 2.685 otomobil) değildi. 1950 yılında Toyota'nın ürettiği toplam 11.706 araç dahi General Motors'un 4 milyon, Ford'un 2 milyon araçlık üretiminin yanında pek bir şey ifade etmiyordu.⁹³

45 yıllık iş yaşamının tamamını Toyoda ailesinin hizmetinde geçiren ve Toyota Üretim Sistemi'ne temel oluşturan üretim felsefesinin fikir babası Taiichi Ohno'nun, yöneticileri ile birlikte yaptığı Amerika gezisi ile yalın üretim tekniklerinin temeli atılmıştır. Amaçları Amerika'daki firmalar ile rekabet edebilecek üretim yapabilmektir. Ancak gördükleri sistem, Henry Ford tarafından geliştirilen ve 1880–1940 yıllarında altın çağını yaşayan ve günümüzde de halen kullanılan kitle üretim tarzıdır. Arzın ve talebin düzenli olduğu dönemlerde ancak uygun olabilen bu sistem, Taiichi Ohno tarafından benimsenmemiştir. Taiichi Ohno ve takım arkadaşları, daha sonra Toyota Üretim Sistemi olarak adlandırılacak verimlilik, etkinlik ve kaliteyi iyileştirme-geliştirme çalışmalarına başlarlar. İşletmelerin hayatında kısa olarak kabul edilecek bir

⁹² Taiichi Ohno, s. 37.

⁹³ Taiichi Ohno, s. 42.

süre içinde önemli sonuçlar elde etmeye başlarlar. Elde edilen ve kendilerinin dile getirdiği bazı sonuçlar şunlardır:⁹⁴

- Toyota Motor Company 1980’li yılların başında, piyasaya sürdüğü 3,5 milyon otomobille Batı’daki en büyük rakiplerinden yaklaşık 10 kat daha az işçiyle dünya üreticileri arasında bir anda ikinci sıraya yerleşmiştir.
- 1987 yılında, General Motors tesislerinde bir otomobil 31 saatte monte edilirken, Toyota’da bir otomobilin montajı 16 saati bile bulmuyordu. Üstelik hata oranı da üçte ikiden azdı.
- General Motors’da her yüz otomobilde 145 hata ortaya çıkarken, Toyota’da hata sayısı 45’ti.
- Altı çizilmesi gereken en önemli başarı da büyük preslerde kalıp değiştirme süresinin inanılmaz düzeyde azaltılmasıdır. Bu süre 8 saatten 3 dakikaya indirilmiştir.

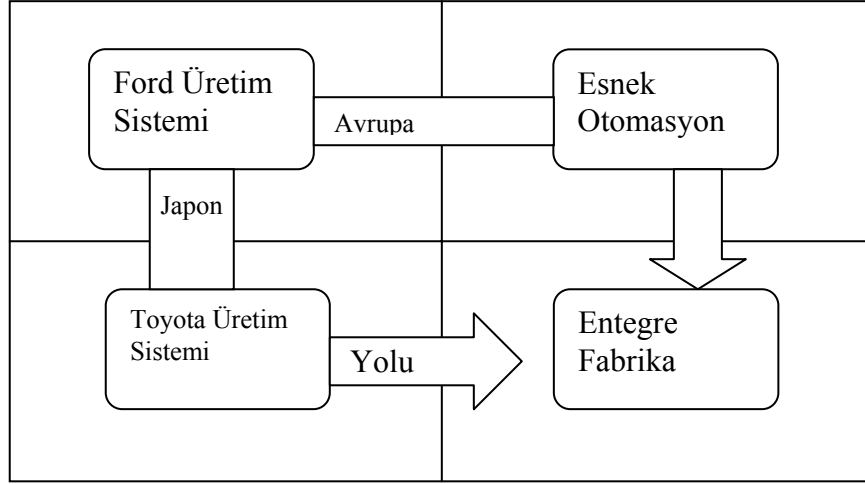
Bir önemli faktör Japonya’da çalışma saatlerinin daha fazla olması iken, diğer anahtar unsur da tekniklerin sürekli olarak yenilenmesi ve iyileştirilmesiydi. 1940’lı yıllarda Toyota Amerikan otomobil firmaları ile rekabet etmeyi düşünürken, 1980’lerde ise Amerika Japonlar ile rekabeti düşünmeye başladı. Amerika’da Toyota referans alınarak yapılan çalışmaların sonucunda Dünyayı Değiştiren Makine (The Machine That Changed The World) isimli kitap yayımlandı. Bu da Amerika’daki Yalın Üretim Teknikleri için yapılan çalışmaların ilk adımı oldu.⁹⁵

Toyota Üretim Sistemi’nin temelini oluşturan “entegre fabrika” tanımıdır. Entegre fabrika teknik boyutlarıyla 6 sıfırdan oluşan bir üretim modelidir. Entegre fabrika ile sıfır stok (sıfır mal fazlası, sıfır depo), sıfır hata, sıfır çelişki, üretimde sıfır ölü zaman, müşteri için sıfır bekleme süresi ve en nihayetinde de “sıfır kâğıt” başka bir deyişle, sıfır bürokrasi ve sıfır gereksiz iletişim hedeflenmektedir.⁹⁶

⁹⁴ Taiichi Ohno, s. 42.

⁹⁵ James Womack and Daniel T. Jones and Daniel Roos, The Machine That Changed The World, s.45.

⁹⁶ Taiichi Ohno, s. 43.



Şekil 8: Entegre Fabrika gelişimi

Kaynak: Taiichi Ohno, s. 44.

Toyota Üretim Sistemi'nin temelinde, iş basitleştirme, hatalar ve israflar için detay sorgulama yatmaktadır. Taiichi Ohno, bir sorunla karşı karşıya kalındığında, özünü anlayabilmek için kendi kendimize beş kez “neden” diye sormamızı ve beş kez yanıt vermemizi öneriyor. Toyota Üretim Sistemi'nin uygulanması yolundaki ilk adım kayıp faktörlerinin neler olduğunu açık ve net olarak ayrıştırabilmektir. Bu da aşağıdaki noktaların incelenmesiyle mümkündür.⁹⁷

- Üretim fazlası
- Ölü zamanlar
- Gereksiz nakliye ve bakım işlemleri
- Gereksiz ve uygun olmayan işler
- Stok fazlası
- Gereksiz hareketler
- Hatalı parça üretimi

1.4.7. Toyota Üretim Sisteminin Algılanmasını İçin Temel Kavramlar

1.4.7.1. Andon

Andon ışıklı bir göstergedir ve herhangi bir anormallikte bandı durdurmak için kullanılır. Üretim süreci üzerine doğrudan etkisi vardır. Her şey yolundayken yeşil ışık

⁹⁷ Taiichi Ohno, s. 45.

yanar. İşçi bir sorunu düzeltmek istediğinde veya yardım istediğinde sarı ışık yakar. Sorunu düzeltmek için bandı durdurmak istediğinde kırmızı ışık yakar. İşçiler gerektiğinde bandı durdurmak konusunda yeterli eğitimden geçirilmişlerdir. Bu sayede tüm işlemler doğru ve gerektiği biçimde yapılabilmektedir.⁹⁸

1.4.7.2. Oto-aktivasyon (jidoka)

Oto-aktivasyon daha önce bahsedildiği üzere detaya inilmeyecektir. Ancak çıkış noktasından bahsedebiliriz. Toyoda ailesi otomobil endüstrisinden önce tekstil işiyle ilgilenmekteydi. Sakichi, dokuma tezgâhını ipliğin kopması ya da dolaşması halinde hemen devreye girerek çalışmasını durduran bir cihaz icat etmişti. Oto-aktive makine herhangi bir sorun halinde kendi kendine durarak hatanın tekrarlanmasını, bunun sonucunda da sorunun büyümesini önlediği gibi işlerin normal akışında ilerleyip ilerlemediğini göstermesi açısından da son derece önemli bir destek sağlamıştır. Bu kavramı Toyota’da yalnızca makinelere değil üretim bantlarına ve işçilere uyarlanmıştır. Kısaca daha çok kaliteyi tesis etmek için prosesi durdurmaktır ve kökeni Sakichi’ye dayanmaktadır. Parçayı çöpe atılmaktan böylece israfı engelleyecektir.⁹⁹ Bunun anlamı işçinin herhangi bir anormallik gördüğünde tereddüt etmeden bandı durdurmasıdır. Oto-aktivasyon hatalı üretimi önlemekte ve üretim banından ortaya çıkan tüm anormalliklerin belirlenmesini sağlamaktadır.¹⁰⁰

1.4.7.3. Poka Yoke

Sıfır hatayı hedef alan bir üretime katkıda bulunmak ve destek vermek amacıyla donanımlara çeşitli cihazlar yerleştirilebilir. Toyota’da bu cihazların adı “poka yoke”dir. Aşağıda birkaç poka yoke örneği verilmiştir.¹⁰¹

- Çalışmada herhangi bir hata söz konusu olduğunda hammadde iş aracına uyum sağlamaz.
- Hammaddede anormallik olması halinde makine çalışmaz.
- Çalışmada herhangi bir yanlışlık varsa makine normal devrinde başlamaz.

⁹⁸ Taiichi Ohno, s. 45.

⁹⁹ Steven Williams, “Circui Tree” Circuitree, vol, 19., iss.11, Troy: (Nov 2006), s. 1

¹⁰⁰ Taiichi Ohno, s. 45.

¹⁰¹ James R. Evans, James W. Dean, Total Quality Management Organization and Strategy, 3rd ed. Ohio: Thomson Learning co. 2003.s, 109.

- Çalışmada yanlışlık söz konusu olduğunda düzeltme otomatik olarak gerçekleşir ve iş devam eder.
- Üretim süreçlerinde ortaya çıkan düzensizlikleri denetler ve hatalı ürünleri ıskartaya çıkartır.
- Bir geçiş, doğru gerçekleşmediği takdirde sonraki süreç başlamaz.

Amaçta insan hatasını en az seviyeye düşürmektir. Poka-Yoke iki temelde yoğunlaşır. Arızanın nerde olabileceğini tahmin etmek ve oluşan arızayı tavizsiz tespit etmektir.¹⁰²

Poka- yoke sensörlerden kurulmuş bir sistemdir. İyi dizayn edilmiş bir poka yoke sisteminin hatayı yakalama oranı % 100'dür. Aslında insan yaşamı gibidir. Devamlı hayatımızda hataları ararız. Devamlı poka yoke prosesi sergileriz.¹⁰³

1.4.7.4. Beş kez neden diye sormak

Toyota üretim sisteminin bilimsel yaklaşımının temelinde bir sorun ortaya çıktığında, beş kez “neden” diye sormak ilkesi vardır. Bu şekilde sorunun doğası belirlenmekte, nedeni ortaya konmakta ve çözüme yaklaşılmaktadır. Örneğin, duran, çalışmayan bir makinenin arızası araştırılarak, sorunun özünü anlayabilmek için beş kez “neden” diye sormayı ve beş kez yanıt vermeyi deneyerek şöyle bir yol takip edilebilir:¹⁰⁴

1-Makine neden durdu?

Çünkü aşırı bir yükleme oldu ve sigortası attı.

2-Neden aşırı yüklenme oldu?

Çünkü yataklar yeterince yağlanmamıştı.

3-Yağlama neden yeterli değildi?

Çünkü yağ pompası iyi çalışmamıştı.

¹⁰² James R. Evans, James W. Dean, Total Quality Management Organization and Strategy, 3rd ed. Ohio: Thomson Learning co. 2003.s, 110.

¹⁰³ Steven Williams, s. 3.

¹⁰⁴ Taiichi Ohno, s. 46.

4-Yağ pompası neden iyi çalışmamıştı?

Çünkü titreşimlerden dolayı pompanın mili hasar görmüştü.

5-Neden hasar görmüştür?

Çünkü filtrajda bir hata olmuştu ve içeriye bir metal parçası kaçmıştı.

Bu örnekte olduğu gibi, “neden” sorusunu birkaç kez yinelemek bir sorunun belirlenmesi ve çözülmesine yardımcı olabilir. Böyle bir yol izlenmediğinde, yalnızca sigorta değiştirilecek ya da yağ pompası onarılacaktır. Böylece gerçek sorun olduğu yerde duracak ve aynı arıza aylarca tekrarlanacaktır.

1.4.7.5. Tam zamanında üretim

Tam zamanında üretim gerekli açıklama daha evvel yapılmıştı. Burada tam zamanında üretim hedefini gerçekleştirmek ve hatasız ürün elde etmek için standart süreçlere uymak gerekmekte olduğu hususu hatırlatılacaktır.

Söz konusu süreçlerin tanımları açık, net ve yalın olmalıdır. Üretimin standartlaştırılmasında üç temel unsur vardır, bunlar:¹⁰⁵

- Çalışma süreci, yani belli bir parçanın üretebileceği zaman dilimi.
- İş sırası, yani gerçekleştirilecek işlemlerin sırası.
- Standart envanter, yani üretim sürecinin bloke olmaması ve düzenli ilerlemesi için gerekli olan asgari mal miktarıdır.

1.4.7.6. Kanban

Toyota üretim sisteminde kanban, tam zamanında üretimi gerçekleştirmede kullanılan araçtır. Kanban esas olarak çeşitli iş alanları arasında en basit ve en direk iletişim biçimidir. Kanban genellikle dikdörtgen bir zarf içerisinde muhafaza edilen bir kâğıt parçasıdır. Seri üretim sisteminde fabrikanın hammadde girişinden itibaren, talep göz önüne alınmadan, mallarını adeta itilerek işlemden geçirilip, fabrikanın deposuna veya satış yerlerine bolca stok yapılmasını içermektedir. Bu sistem dalgalanmalara karşı gayet büyük miktarlarda mamul stok ve ara stoklar tutmak zorundadır. Bu sistemde

¹⁰⁵ Taiichi Ohno, s. 47.

stoklar büyük maliyet getirmekteydi. Burada amaç stokların getirdiği maliyetten kurtulmak bu da çekme sistemiyle mümkün olacaktı. Çekme sistemi tedarikçilere kadar uzanmaktaydı. Çekme sisteminin yürümesi için de bir iletişim sisteminin olması gerekmektedir. Bu sistemde kanban sistemiydi. Kanban sistemiyle üretici üretimini stoklara sebep olmadan kontrol altında tutabilirdi. Kanban sistemini uygulamak ve devam ettirmek organizasyonun genel master planına sadık kalmasını sağlar.¹⁰⁶

Kanban Japonca'da kart anlamına gelmektedir ancak günümüz sistemlerinde bazı bilgisayar ya da ışıklı sistemlerle çalışan üniteler birbirlerini uyarmaktalar ve temel mantığı yani sadece zorunlu stoku ellerinde bulundurmaktalar. Böylece her iş istasyonu diğer komşu istasyonun talebinden başka bir şeyi diğer istasyona geçirmemektedir. Bu tür üretim sistemini "talep ile tetiklemek" diye de tanımlayabiliriz. Böylece üretimde ürünler çekme işlemine tabi olacaktır.¹⁰⁷

1.4.7.7. Tasarrufu ve Çok İşlevli Bantlar

Üretim kapasitesi yüksek donanım kullanılması, işgücünde tasarrufu beraberinde getirir. Dolayısıyla da bir emek tasarrufu gerçekleşir. Doğal olarak önemli olan yeni donanımları yüksek üretkenliği sayesinde atölyede serbest kalan işçilerin gerekli diğer görevlerde istihdam edilmesidir. Ancak yeni makinelerin devreye sokulması bir üretim biriminde yalnızca yüzde 0,9 oranında bir tasarruf sağlıyorsa bu hedefe ulaşamamış demektir. Çünkü en azından bir işçinin serbest kalması gerekmektedir. Üretimde akışın sürekliliğini engellemek amacıyla, Toyota'da üretim işlemleri iş sırasına göre organize edilmekte ve makineler de aynı düzene göre yerleştirilerek çok işlevli bantlar elde edilmektedir. Çok işlevli bantlar emeğin istenen üretime daha iyi uyum sağlamasına, dolayısıyla da emekten daha iyi faydalanılmasına olanak vermekte, personel israfını önlemektedir. Toyota Üretim Sistemi'nde üretim akışının belirlenmesi birinci derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle işçi sayısını doğrudan doğruya azaltan çok süreçli faaliyet sistemini gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Banttaki bir işçi için de bu, tek bir uzmanlık alanından birkaç dalda çalışmasına olanak veren çok yönlü uzmanlık alanına geçmesi anlamına geliyor.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Greg Bounds, Lyle Yorks, and Mel Adams, Beyond Quality Management, 1st ed. Singapore: McGraw Hill Co. 1994, s. 8.

¹⁰⁷ Tony Morden, Business Strategy and Planning, London: McGraw Hill Europe Pres, 1993, s.176.

¹⁰⁸ Taiichi Ohno, s. 49.

Böyle bir durumda çalışanların tek meslek engelinden kurtulmalarını ve esnek bir profesyonellik oluşturmalarını yani birkaç uzmanlık kazanmalarını sağlayacaktır.

1.4.7.8. Endüstri Mühendisliği ve Gerçek Neden

Şirket yönetimi tekniği Endüstri Mühendisliği olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel tanımlardan ziyade Toyota'da endüstri mühendisliği üretim zamanları, kalite ve miktarı birbiri ile uyumlu kılarak maliyetleri düşüren teknoloji üretimidir. Bu, tam olarak literatürde sözü edilen endüstri mühendisliği ile aynı şey değildir. Toyota tarzı endüstri mühendisliğinin en önemli özelliği, kar artışını maliyetleri düşürmek suretiyle gerçekleştirmeyi hedeflemesidir. Her zaman için bir sorunun gerçek nedenini ortaya koymak gerekir. Yüzeysel bir incelemeden sonra "neden" olabilecek noktaları belirleyip, bunlarla yetinmek yanlıştır. Her zaman ve her koşulda sorunları derinlemesine algılamaya çalışmalı ve kendi kendimize beş kez "neden" diye sormalıyız. Bir problemin en derinindeki gerçek nedeni bulunabilindiğinde ancak o zaman etkin bir çözüm üretilebilir.¹⁰⁹

1.4.7.9. Talep Kadar Üretim ve Standart Çalışma Süreçleri

Toyota'da üretim miktarı her zaman için piyasanın talebine karşılık gelir. Bunun anlamı üretim planlamalarının, piyasa talebine göre şekillenen üretim miktarını keyfi olarak değiştirememesidir. Bu kural sayesinde her tür üretim fazlası, kayıp ve israfın önü kapanmış olur. Zaten geliştirilen kural ve yöntemlerin de amacı budur. Örneğin kanban sisteminin varlığını belirtebiliriz. Just-in-time hedefini gerçekleştirmek ve hatasız ürün elde etmek için standart süreçlere uymak gereklidir. Söz konusu süreçler açık, net ve yalın olmalıdır. Üretimin standartlaştırılmasında üç temel unsur vardır:¹¹⁰

- Çalışma süreci (working cycle), yani belli bir parçanın üretilebileceği zaman dilimi (dakika ve saniye olarak),
- İş sırası, yani gerçekleştirilecek işlemlerin sırası,
- Standart envanter yani üretim sürecinin bloke olmaması ve düzenli ilerlemesi için gerekli olan asgari mal miktarı.

¹⁰⁹ Taiichi Ohno, s. 48.

¹¹⁰ Taiichi Ohno, s. 49.

1.4.7.10. Toyota Tarzı İşçi Yönetimi ve Görsel Kontrol

Toyota Üretim Sistemi'nin ilk planda öne çıkan özelliği üretim sürecinin akışkanlaşmasını sağlayan “Toyota Tarzı” üretim sistemini getirmiş olmasıdır. Geçmişte her makine türüne bağlı olarak yalnızca belli bir atölyede ve yalnızca belli bir işte kullanılıyordu. Gelişen makine artan makine sayısına çözüm olarak bir işçinin birden çok işi yapabilmesi sağlandı. Bu da üretkenliği önemli ölçüde arttırdı. Oto-aktivasyon (otonamasyon-jidoka) her türlü anormalliğin belirlenmesine yardımcı olmakta, normal ile anormal olanın birbirinden ayrılmasına olanak sağlamaktadır. Bu da işlemlerin sorumlular tarafından görsel olarak kontrol edilmesi ve üretim planlarına uygunluğunun denetlenmesi ile mümkündür. Bu ilke, gerek ürün kalitesine (tüm hatalar anında ortaya çıkmaktadır) gerekse miktarına (reel süreç ile üretim planları arasındaki ilişki işin yapılışı sırasında belirginleşir) uygulanır. Görsel kontrol ilkesi yalnızca makinelere ve bantlara değil, iş süreçlerine, kanbanın sirkülasyonuna, envantere ve üretim sürecindeki bütün diğer işlemlere uygulanabilir.¹¹¹

1.4.7.11. İsrafın (Mudanın) Ortadan Kaldırılması

Üretimi artırmak için önümüzde iki seçenek vardır. Birincisi, iş örgütlenmesinde iyileşme gerçekleştirilmesidir. Bir başka deyişle standart süreçlerin belirlenmesi, görev dağıtımının yapılması, hedeflerin daha net bir biçimde ortaya konulması ve herkesin katılımının sağlanmasıdır. İkincisi ise donanım ve ekipmanın iyileştirilmesini öngörmekte, yeni makinelere ve otomasyona yatırım anlamına gelmektedir. Bu ikinci yol ekonomik açıdan oldukça maliyetlidir ve olumlu sonuçlar getirmemektedir. Toyota Üretim Sistemi'nde birincisine oldukça önem verilmektedir. Çünkü sadece teknolojilere yatırım yaparak ilerlemek mümkün değildir. Her türlü israf ve kaybın nedeni belirlenmelidir. Toyota'da israflar 7 kategoride ele alınmaktadır:¹¹²

- Üretim fazlası;
- Ölü zamanlar;
- Nakliye ve gereksiz bakım;
- Gereksiz ya da uygun olmayan çalışma süreçleri;
- Stok fazlası;

¹¹¹ Taiichi Ohno, s. 49.

¹¹² Taiichi Ohno, s. 51.

- Gereksiz hareketler;
- Hatalı parça üretilmesi

Burada bahsi geçen konular Toyotasa'da başarıyla uygulanmaktadır. Bu kazançlardan başka Toyotasa, aynı model otomobil üreten grup fabrikaları arasında kalite ve verimlilik açısından en yüksek derecelere üretime başlamasından hemen kısa bir sürede erişmiştir. Şu andaki konumu korumak ve geliştirmek, Toyota Üretim Sistemi'ni dinamik ve yenilikçi bir yorumla uygulamakla mümkün olacaktır

1.5. YALIN GİRİŞİM

Yalın girişim çok çeşitli katılımcıları için yalın yönetim prensiplerini ve uygulamalarını kullanarak değer yaratmasıdır. Tüm mevcudiyeti değer yaratma işlemlerini birleştirip bir sinerji yaratmayı amaçlamaktadır.

Bütün üretim yapan işletmeler belirli ve sınırlı sayıda kaynaklarla faaliyet gerçekleştirir. İşçilik, mekân, zaman, malzemeler bunlar arasında sayılabilir. İşletmeler bu kaynaklarla beraber yaptıkları faaliyetler arasında olup değer katmadığı halde maliyet katan faaliyetler ve unsurlara da sahip olurlar. Organizasyonu yalın girişime dönüştürürken devamlı ve bıkmak bilmeden mudalardan kurtulmak gerekir. Mudalardan kurtulmak ve yalın girişim şekline dönüşebilmesi için aşağıdaki beş yöntem kullanılabilir:¹¹³

- Üretimdeki proses değişkenlerini kontrol altına alarak bir stabilite sağlamak,
- Envanteri azaltmak için devamlı akışı tesis etmek, üretimdeki kayıp zamanı minimuma indirmek ve kaliteyi arttırmak,
- Üretim ile müşteri talepleri arasında bir oran sağlamak ve gerekli senkronizasyonu oluşturmak,
- Müşteri taleplerini karşılamak ve müşterinin ürünü çekmesini kolaylaştıracak tedarik zincirini oluşturmak,
- Talepteki değişimleri ve bu değişimlere kısa sürede cevap verebilecek üretim planlaması ve değişkenleri ayarlamak.

¹¹³ Anoka Hoffman. Applying Lean Methodology, vol. 42, No.4, 2006, ss. 10-14.

1.6. YALIN UYGULAMA ÜZERİNE

Her işletme ayrı bir canlı organizma gibi düşünölmeli ve yalın ilkeleri özğün bir biçimde uygulamalıdır. Zaten yalın yönetim hakkında yazılan eserlerin birçoğü ağırlıklı olarak durum analizi ve değışik işletme uygulamaların anlatılması ile doludur. Burada önemli olan yöneticinin yalın değışime inançlı olması ve bunu sağlamak için inatla ve ısrarla uğraş vermesi, personelini bu konuda eğitmesi ve motive etmesidir. Yalın ilkelerin başarılı bir biçimde uygulamaya konabilmesi için yöneticinin tam bir lider gibi hareket etmesi ve personelini bir takım anlayışı içine sokabilmesi gereklidir. Birçok yönetim sisteminde inanılmaz büyüklükte israflar vardır. Bazı küçük ipuçları ile daha kolay bir yönetim sağlayabiliriz. Yapılan faaliyetler ve eğitim için iyi bir organizasyon eğitimi sağlamak, çalışanların yapılan aktiviteyi özümsemesini sağlamak, yeni sistem için iyi bir iletişim sağlamak gibi hususları sayabiliriz. Organizasyonunu yalınlaştırmaya karar veren yönetici her şeyden önce geleneksel idareci davranışlarını bırakıp, insanların hiyerarşik bir biçimde ve talimat ile yönetmeyi bırakmalı, işletme kültürünü değıştirmek üzere bir lider gibi harekete geçmelidir. Bu yapılmadığı takdirde yalın yönetim felsefesi doğrultusunda değışim benimsenmeyecek ve işletmenin geçici bir hevesi olarak algılanıp kalıcı neticeler vermeyecektir. Bu sayede de çalışanların işletmeye olan güvenleri sarsılacak bu başarısızlık aynı zamanda da verim kaybına sebep olabilecektir.¹¹⁴

Liderlik ve takım anlayışı olmayan organizasyonlarda yalın yönetim uygulaması ve hatta köklü değışimin kalıcı bir biçimde sağlanması mümkün değıildir.

¹¹⁴ George Shinkle, In Search of Lean Management, vol: 84 issue 2 apr-may 2005, ss. 45-47

2. KESİM: YALIN YÖNETİM, YALIN YÖNETİM ARAÇLARI

2.1. YALIN YÖNETİM TARİHÇESİ

2.1.1. Toyota Üretim Sistemi

Yalın Yönetim kaynakların maksimum seviyede kullanılmasını sağlamak ve müşterinin bakış açısından ürüne herhangi bir değer katmayan tüm işlemlerin ve girdilerin ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir teoridir. Yalın yönetim yalın düşünceden türetilmiş ve yıllar geçtikçe de yayılan ve genişleyen bir teoridir.

1990'lerden itibaren geriye baktığımızda iş dünyasını ve tüm sektörleri etkisi altına alan bir türbülans estiğini görmekteyiz. Yalın ve esnek temeller üzerine kurulan dünyayı seri üretimden yeni yönetim anlayışlarına taşıyan bu sistem tüm işletmeleri sınır tanımaksızın etkilemiştir. Bir patlama misali yayılan bu sistem bilgi ve teknoloji olanaklarıyla materyal değişiminden bile etkili yayılmaktadır. Bu sayede tüm bildiğimiz konvansiyonel diyebileceğimiz eski sistemleri sarsmaya başlamıştır. Hızlı gelişen teknoloji ve küreselleşen pazar yüzünden rekabetçi ortamlar yüzünden kimsenin işi şirketi sağlam görülmemektedir. Kendisine çok güvenen ve dünyaca tanınan şirketler bile bu türbülans etkisinde pozisyon alma ihtiyacı duymuşlardır. Bu şirketler arasında IBM, Philips gibi dev şirketlerde bulunmaktadır. Bu şirketlerde esen değişim altında tekrar organize olmak, küçülmek hatta birçok kişiyi işten çıkarmak zorunda kalmışlardır.¹¹⁵

Buraya kadar bahsi geçen konular ve yalın konusunda en büyük katkısı olan Womack'ın da belirttiği gibi 15 yıllık çalışmanın ve Dünyayı değiştiren makinenin yazımından bu yana yalın konusu birçok alanı etkilemiştir. Bu sadece konunun içinde olan kişilerce değil aynı zamanda konuyu dikkatli ve ciddi şekilde ele yöneticiler de yalın yönetimin ne kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir.¹¹⁶

¹¹⁵ Felix R. Fitzroy, Zoltan J. Acs and Daniel A. Gerlowski Managenemt and Economics of Organization, 2nd. Ed. London: Prentice Hall Europe, 1998, s. 15.

¹¹⁶ James Womack. (21.11.2006). From Lean Tools to Lean Managment. Erişim: <http://www.lean.org>. Lean Enterprise Institute. (21.11.2006).

Yalın prensipleri üretimden gelse de asıl amacı tüm parçalara yayılmaktır. Ohno bunu sistemin orijinalliği Toyota Üretim Sisteminde yatsa da asıl amacın organizasyonun sınırlarının ulaştığı her noktaya yalın öğelerinin yerleştirilmesini gerekli görmüştür. Yalını toplam iş yönetim sistemi olarak görmüştür.¹¹⁷

Yalın üretim fikrinin temelini oluşturan üretim felsefesinin fikir babası Taiichi Ohno, yaklaşık 45 yıllık iş yaşamının tamamını Toyota ailesinin hizmetinde geçirdi. Ohno iş hayatına, 1945 yılında Toyota otomobil fabrikasında üretim bölümünün başına geçerek başladı. 1970 yılında tüm grubun genel müdürü, 1975 yılında ise başkan yardımcısı oldu. Ohno meslek hayatı boyunca hep iş sürecinin en sıcak noktalarında, teknik ve örgütleyici sorumluluklar üstlenerek kariyerini gerçekleştirdi. Olayları ve durumları “tersinden düşünmeyi” ilke haline getirdi. Geliştirdiği sistem ile “Toyota mucizesinin” temelleri attı. Bu mucizeyle kendisi bir üretim dâhisi olarak tarihe geçerken Toyota Motor Company’nin olağanüstü performansı da şirketler tarihindeki en büyük başarı öykülerinden biri oldu.¹¹⁸

Toyota motor şirketi Japonya’da 1937 yılında Toyoda ailesi tarafından kurulmuştur. Bu şirket 1950 yılında genç bir Japon mühendis olan Eiji Toyoda’nın Ford’un Detroit’teki Rouge otomobil fabrikasını inceleyene kadar pek bir varlık gösterememişti. Eiji gayet kabiliyetli ve hırslı bir mühendisti. Rouge’un her yerini dikkatlice inceledikten sonra tüm ayrıntıları bir üretim dâhisi olan Taiichi Ohno ile görüştü ve seri üretimin Japonya’dan asla başarıya ulaşamayacağına kanaat getirdiler. Bu görüşlerinin sonucu, yeni bir sistem üzerinde çalışmalara başladılar. Toyota üretim sistemi özellikle 1973 petrol krizinden sonra büyük dersler alınarak bir daha karşılaşılmamak üzere devrimsel yaklaşımlar sergilemiştir. Sistem kendi unsurlarını geliştirdi ve üç alt amaç edindi.¹¹⁹ Böylelikle yalın yönetim öğelerinin temelleri atılmış oldu.

- Kalite kontrol, sistemin günlük aylık ve yıllık dalgalanmalara karşı koruyabilecek nitelikte ve kalite dalgalanmalarını engellemek,

¹¹⁷ Lawrence P. Grasso, Accounting Systems Compatible with Lean Management,” Management Accounting Quartely (Fall 2005), vol. 7, no. 1. ss.18-22.

¹¹⁸ Taiichi Ohno, Toyota Production System Toyota Ruhu, çev. Canan Feryad, İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996, s.40.

¹¹⁹ Greg Bounds, Lyle Yorks, and Mel Adams, Beyond Quality Management, 1st ed. Singapore: McGraw Hill Co. 1994, s.8.

- Kalitenin tesisi, her ünite işe başlamak için sadece iyi kalite olanları alır ve bu devamlı bir faaliyettir. Kalite adına daha alt seviyede kabul edilebilirlik yoktur,
- İnsanlık için saygı, bu hem çalışanına hak ettiğini vermek hem müşteriye tatmin etmektir.

Seri üretimde Ford kalite kontrolü hattın sonunda bir alanda yapmaktaydı. Buradaki işçiler için hatırı sayılır bir ücret ödenmekteydi ve bu masraflar toplam işçilik maliyetinin büyük bir kısmını teşkil edebiliyordu. Bunun haricinde işin dayanılmaz monotonluğu sebebiyle her sabah işçilerin işe gelmemesi söz konusuydu. Ford bu sebeple işe gelmeyenlerin yerine hizmet işçileri denilen hazırda işçiler bulundurmaya zorundaydı. Bir fabrikanın yöneticileri, merkezden şu esaslarla değerlendirilmekteydi. Programlanan ürün sayısı ile verilen ürün sayısı, otomobillerin bozuk parçalarının onarıldıktan sonraki kalitesi. Merkez her zaman fabrika yöneticilerine gösterilen hedef sayıdaki otomobili yakalamaları için baskı yapardı. Bunun sonucu olarak montaj hattı kesinlikle durdurulmaz. Hatalar görülse de hattın sonunda bir alanda giderilmeye çalışılırdı. Ohno, Detroit’i ziyareti sırasında fabrikada montaj işçileri hariç kimsenin otomobil değerine gerçekten bir katkı yapmadığını anladı. Uzmanların işlevlerinin aslında montaj işçileri tarafından kolaylıkla yapılabileceğini anladı. İşçiler montajdaki koşullarla, doğrudan doğruya karşılaştıkları için bu işlevleri çok daha iyi yapabiliyorlardı. Bunun üzerine, Toyota fabrikasında çalışmalara başlandı önce işçileri, ustabaşları takım lideri olmak üzere takımlar halinde organize etti. Takım lideri takımı koordine etmenin yanı sıra montaj görevleri yapmakta ve işe gelmeyen işçilerin yerini almaktaydı. Ohno takımlara bir takım montaj operasyonlarını kendi hat parçalarını vermekte ve işi en iyi nasıl yapabileceklerine dair bilgiyi vererek birlikte hareket edebileceklerini söyledi. Ayrıca takıma temizlik, alet tamiri ve en önemlisi kalite kontrol işlerini verdi. Takımlar uyumlu çalışmaya başladıktan sonra takımların süreci ortaklaşa önerilerle geliştirmesini istedi.¹²⁰

Seri üretimde söz konusu olan hatalı üretimlerde, montaj hattının devamlı yürütmesi için hattın sonunda yeniden işlem yapılması, hattın kesinlikle durdurulmaması, Ohno’nun gözlemlerine göre, sürekli artan hatalara sebep olmaktadır. Ohno ilk adım olarak her iş istasyonunun önüne bir kablo yerleştirdi ve işçilere baş

¹²⁰ Taiichi Ohno, s 50-51.

edemedikleri bir hata olursa hattı durdurmalarını söyledi. Bu durumda tüm ekip sorunun halledilmesi için o noktaya gelecekti. Ayrıca Ohno, seri üretimdeki hataların, rasgele sebeplerden geldiğine dair bakış açısı yerine, “beş neden” denilen bir problem çözme sistemi geliştirdi. Buna göre, üretim işçileri sorunun her katmanına ulaştıkça “neden diye sorarak”, her hatayı gerçek sebebine kadar inceleyeceklerdi. Son sebebe ulaştıklarında bir çözüm yolu geliştireceklerdi. Bu fikirler ilk uygulamaya konulduğunda montaj hattı sık sık durmaktaydı. İşçilerin kolayca cesaretleri kırılmaktaydı. Fakat deneyim kazanıldıkça ve gerçek sebeplere çözümler uygulandıkça hat gittikçe az durmaya başladı. Buna ek olarak, Ohno’nun sistemi normal akışına ulaştığında, yeniden işlem miktarı son derece düşmüş ve kalite devamlı yükselmiştir. Çünkü hattın sonunda yapılan kalite kontrol, bugünün karmaşık sistemlerindeki hataları kolayca ortaya çıkarmaz. Yine Toyota’da montaj hattına ek olarak bir yeniden işlem alanı söz konusu değildir. Seri üretimden yeniden işlem alanları başlı başına bir maliyet unsuru olup, fabrikada alanın beşte birini, toplam çalışma saatlerinin dörtte birini kapsamaktadır.¹²¹ 90’lı yılların başından itibaren Ford şirketi finansal olarak müşteriye kayıpsız olarak ulaşmak için birçok muhasebe şirketi kurmuş ve de finansal kayıpların yerlerini tespiti çalışmışlardır.¹²²

Ohno, üretimde istediği elastikiyeti ve gelişmeleri sağlamış bunun ötesinde, çalışanları takımlar halinde organize ederek onlara sistemin kalbini oluşturan sorumluluklar ve görevler vermiştir. Tedarikçiyle uzun dönem ilişki içerisine girerek parça tedarikinde istediği kontrolü elde etmiştir. Tabii ki tüm unları tamamlayacak son elemanı, bu süreç içerisinde devreye sokmuştur. Bu, envanter kontrolünü ikmal sistemi içerisinde parça akışını koordine etmekte “çekme” veya “kanban” sistemidir. Kanban sisteminin an fikri, gerek fabrika içi bölümler olsun gerekse yan sanayicileri ile arasında olsun, parçaların sadece bir sonraki adımının anlık ihtiyacını karşılamak üzere üretilmesini sağlamaktır. Seri üretim sistemine sahip firmalarda, örneğin General Motors’de merkezi mühendislik elemanları bir araçtaki binlerce parçayı ve bunların oluşturacağı ana parçaları tasarlamaktaydı. Bu tasarımlar sonra ya kendisine ait ya da bağımsız olarak çalışan yan sanayi firmalarına verilmekteydi. Onlardan ürünlerin belirli bir kalitede ve makul bir fiyatta olmalarıydı. Bugünde geçerli olduğu gibi en düşük

¹²¹ Taiichi Ohno, s 50-55.

¹²² Peter Coote. Gould Stathis, “Financial Management,” Lean Management, Journal, Caspian Publishing, vol 3 (sep. 2006.) s.25.

fiyatı veren işi almaktaydı. Montajcılar işi verdikten sonra bile fikirleri değiştirip, bunu çok az önceden haber vererek işi başkasına verebiliyorlardı.¹²³

Yöntem aslında çok basit ve açıktır. İsrafi uzaklaştır, işi daha kolay yap ve sistemi basitleştir. Japon yöneticiler tarafından öncülüğü yapılmış ve 50 yıl kadar önce Toyota'da temelleri atılmış yalın yönetim sistemi gözlem, ölçüm ve problemlere çözümsel yaklaşan bir tavır ortaya koymuştur. Bu sistem yayılarak devam etmiş ve günümüzde Boing dâhil birçok organizasyon tarafından kullanılır olmuştur.¹²⁴ Amerika'da 2004 yılında her türlü değişik platformdan olmak üzere toplamada iş dünyasından %34 oranda yalın prensipleri kullandıklarını bildirmişlerdir.¹²⁵

Sonuç olarak gerek montajcılar olsun gerek tedarikçiler, otomobil endüstrisindeki dalgalanmalara karşı yalnızdırlar. Aralarındaki işi doğal olarak kısa vadeli olarak görmekteydiler. Yan sanayicilerin, önlerine konulan parça çizimlerine karşı, kendi imalat tecrübelerini eklemeye ve geliştirici öneriler yapmaya inisiyatif ve imkanları yoktu. Zaten parçanın sadece verilen kısmı hakkında bilgiye sahip olup montajcının sırrı kabul edilen aracın geri kalanı hakkında hiçbir bilgileri yoktu. Bunlara ek olarak, montajcılar yan sanayileri fiyat hususunda birbirlerine düşürerek, istenilen parçaları en düşük maliyette elde etmek istemekteydiler. Doğal olarak bu durum, maliyetleri proses ve organizasyon yoluyla düşürme çabalarına büyük bir engel teşkil etmekteydi. Montajcının kalite diye algıladığı, o endüstrideki genel olarak ortaya koyduğu, belli bir adet içindeki, kabul edilebilir hatalı parçaların oranıydı. Yan sanayicilerin makinelerinin esnekliği çok düşük olduğundan, dalgalanmalar karşısında montajcının şikâyetini engellemek için, büyük miktarda stok bulundurmak zorundaydı.¹²⁶

Toyota yan sanayicileri ile değişik bir yol takip etmekteydi. Onları, kendisine yakınlığına ve işlevsel kademelerine göre iki gruba ayırdı. İlk kademe yan sanayiciler, ürün geliştirme ekibinin bir parçası olarak hareket etmek zorundaydı. Bu tür yan sanayicilerden, aracın diğer kısımlarıyla uygun bir şekilde çalışacak bir elektrik veya fren gibi sistemleri, ortaya bir performans ve fiyat hedefi koyarak, geliştirmesini

¹²³ Taiichi Ohno, s 54-56.

¹²⁴ Leigh Page, "Getting the Skinny on Lean Management", *Material Management in Health Care*, sep. 2005, s. 25.

¹²⁵ Thomas J Goldsby, Stanley E. Griffis, and Anthony S. Roath. "Modeling Lean, Agile, and Leagile Supply Chain Strategies," *Journal of Business Logistics*. Vol. 27, No. 1, (2006), s.59.

¹²⁶ Taiichi Ohno, s 50-60

istiyordu. Sonra yan sanayiciler bir prototip hazırlayıp Toyota'nın denemesine sunuyordu. Denemeler iyi sonuç verirse, yan sanayici işi alıyordu. Toyota verdiği siparişin neden yapılacağına ve nasıl çalışılacağına karışmıyordu. Bunu yan sanayicinin kendi imalat tecrübesiyle halletmesini bekliyordu. Bir başka makalede Toyota'nın basit şekilde yalın prensipleri uygulamayıp anı zamanda onları geliştirmiştir deniliyor. Özellikle yan sanayi ilişkileri olan işletmelerde birisinin bu yalın prensipleri uygulaması domino taşı etkisiyle diğerlerini de etkileyeceği kesindir.¹²⁷

İkinci kademe yan sanayicileri birinci kademe yan sanayicilerine direkt bağlı idi. Sistemde kendilerine düşen iş, tek parçaların imalatıydı. İkinci kademedekiler, üretim mühendisliği işine karışmayan ama imalat teknolojisinde ve fabrika işletmeciliğine gayet ileri durumdaki yan sanayicilerdi. Birinci kademedekiler örneğin koltuk üretiminden sorumlu olduklarında, koltukların tüm parçalarını ikinci kademedeki yan sanayicilerden tedarik etmekteydiler. Seri üreticilerin çoğu, her şeyi, Ford'un Rouge'daki fabrikasında %100'e yakın oranda başardığı gibi, kendi bünyesinde yapmayı arzu ediyordu. Bu istek ve oran İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra azalmasına rağmen, birçok şirket işin %50 sine yakınına kendi bünyesinde yapıyorlardı. Toyota yan sanayicilerini böyle bürokratik bir şekilde tümlenmek istemiyordu. Yine aynı zamanda tamamen uzakta kalmak istemediğinden ilginç bir yaklaşım ortaya koydu. Amacı karşılık hisseler alıp satarak, aralarında bir nevi zincir oluşturmaktı. Bugün Toyota, koltukları ve kablo sistemleri yapan Toyota Gosei'nin %14'üne, süs parçaları döşeme ve plastik kısımları yapan Koito'nun % 19'una sahiptir.¹²⁸

Toyota yan sanayicilerle arasındaki ilişkiyi sadece hisse senedi düzeyinde değil, her yönden geliştirmek istediğinde, yan sanayicilerine mali kaynak sağlamakta, yönetici ve personel yardımında bulunmaktadır. Sonuç olarak Toyota'nın yan sanayicileri, aynı muhasebelere sahip bağımsız, gerçek birer karar merkezleridir. Ayrıca sadece Toyota ile birlikte çalışmayıp dışarıya da iş yapmaktadırlar. Ford'un seri üretimle ortaya koyduğu kolay tamir edilebilir araçların çekiciliği, araçların sistemlerinde ileri teknoloji uygulandıkça, ortadan kayboldu. Örneğin frenleme esnasında tekerleklerin kilitlenmesini engelleyen ABS fren sistemini müşterilerin tamir etmesi pratikte mümkün değildi. Ayrıca 1970'lerden itibaren, her aile birden fazla araç edinmeye başlamış, pazar

¹²⁷ David Mann, "Leading Lean," Journal of AD&P (Sept. 2006), s. 30.

¹²⁸ Taiichi Ohno, ss 50-51.

böylece birçok ürün dilimine bölünmüştü. Tüketiciler artık araçlarında güvenilirlik arıyorlardı.¹²⁹

Toyota'nın uyguladığı üretim sistemi, bu ihtiyaçlara, talepteki değişimlere, hızla ve kolaylıkla cevap verebilecek düzeyde olduğu için, kısa zamanda rakip seri üretim ürünlerinden daha fazla tutulur oldu. Toyota'nın uyguladığı tam zamanında üretim(TZÜ) sistemi, gayet elastik ve üretim mühendisliği maliyetlerini düşürme kabiliyetine sahip olduğundan, müşterilerin talep ettiği ürün çeşitliliğini, seri üreticilere göre gayet düşük maliyetlerle karşılıyordu. 1990 yılında Toyota General Motors'un yarısı boyutunda olmasına rağmen dünyanın her yerinde GM kadar çok ürün satabiliyordu. Üstelik Toyota bir ürün çeşidini dört yıl boyunca üretimde tutmaktadır. Bu rakam seri üreticilerde yaklaşık on yıldır. Buna ek olarak bu modellerden her birinin üretim hacmi, seri üreticilerin model başına üretimlerinin 4 de biridir. Değişen müşteri talepleri karşısında, Ohno'nun bir pazarlama kurmayı olan Shotoro Kamiya vardı. Beraberce müşteri ile kendi buluşları olan TZÜ arasında seri üreticilerde asla var olmamış, değişik bir bağ kurmaya karar verdiler. Uyguladıkları bu sistem, esasında yan sanayicilerle aralarında kurulmuş ilişkiyi andırıyordu.¹³⁰

Toyota öncelikle, ya tamamen yada belli bir kısmına sahip oldukları, aynı kaderi paylaşan bir distribütör ağı kurdu. Amacı söz konusu bayilerle müşteriler arasında hayat boyu sağlam bir ilişki oluşturmaktı. Çünkü Toyota'nın üretim sistemi siparişe göre yap şekline dönüşüyordu ve müşteriler sistemin doğal bir parçasını teşkil ediyorlardı. Ancak talepteki büyük kaymalara karşı, tam zamanında üretim sistemi gerekli şekilde hızlı cevap verememekteydi. İşte burada bayilerin görevi başlıyordu. Artık üretim sisteminin doğal bir uzantısı olmuş bayiler, bu tür krizleri “aktif satış” denilen bir yöntemle atlatmaya çalışıyorlardı. Aktif satışta talep canlılığını kaybetmeye başladığı zaman daha fazla saat çalışıyorlar, talep kayması söz konusu olduğunda, fabrikanın yapabileceği tür otomobilleri isteyebilecek ev halkı üzerinde yoğunlaşıyorlardı. Çünkü Toyota'nın satış elemanlarının elinde daha önce bir Toyota ürününe ilgi göstermiş aileler ve satın alma tercihlerini gösteren geniş bir veri tabanı bulunuyordu. Toyota eski bir alıcısıyla ilişkilerini mutlaka devam ettirmek istiyordu. Bu da bu alıcıların tüm özelliklerinin, mesela gelirlerinin aile büyüklerinin, otomobil zevklerinin tümünün veri tabanında bulunuşu ve takibiyle mümkündü. Ayrıca Toyota müşterileri firmanın yani ailenin bir

¹²⁹ Taiichi Ohno, s 55-60

¹³⁰ Taiichi Ohno, s 55-60.

parçası olarak görüldüğü için, ürün geliştirme sürecini de müşteriyle beraber gerçekleştiriyordu. Sonuç olarak müşteriye mutlak bir marka sadakati oluşturulmuş oluyordu.¹³¹

Yalın Japon yönetim tekniklerinden özellikle de Toyota Üretim Sisteminde geliştirilmiştir. İkinci dünya savaşından sonra baskın Amerikan otomobil üreticilerini alt edebilmek için Toyota yeni bir yönetim ve üretim sistemiyle ortaya çıktı. Amaçları en iyi kaliteyi elde edebilmek, en düşük maliyetle üretebilmek en kısa iş döngü zamanını elde edebilmek ve israftan kurtulmayı amaçlamıştır. Bu çabalar Toyota Üretim Sistemi olarak adlandırıldı.¹³² Yalın, Toplam Kalite Üretimi ve Toyota Üretim Sisteminin birleşiminden ortaya çıkmıştır. Yalın sistemin iki önemli ana taşları “just in time” ve jidoka’dır. JIT üretim ve ürünleri ulaştırılmasında doğru parçaların doğru zamanda ve doğru miktarda üretilen bir sistemi ifade eder. Genel olarak envanter ve ürünün ihtiyaç sahibine ulaştırılmasını kastedmektedir. Jidoka üretim aşamasında her hangi bir noktada anormal üretim arızalarını operatör ve makinelerin keşfetme kapasitesi şeklinde belirlenebilir. Bu şekilde bir arıza belirlendiği zaman üretimin derhal durdurulmasıdır. Jidoko aynı zamanda otonomosyan olarak da bilinir. Anlamı insan zekâsı verilmiş otomasyon sistemi demektir.¹³³

Hem toplam kalite yönetimi hem yalın yönetim ürünlerdeki arızaların müşteriye kadar veya üretim dizisinin alt kademelerine kadar ulaşmasını istemeyecektir. Kalite devamlı olarak tesis ve temin edilmelidir.

2.1.2. Toyota ve Uzun Dönem Çözümler

Toyota üretim sistemi Womack “dünyayı değiştiren makineyi” yazdığında oldukça popüler oldu. Bu kitap Amerikan ve Japon otomobil üreticilerinin arasındaki yarışa dile getirmiştir. Otomobil üreticileri ve Japon Toyota Üretim sisteminin katmış olduğu avantajlardan bahsetmiştir. Womack Toyota Üretim Sisteminin Amerikan şirketlerine iyi bir uygulama örneği olarak gösterilmiştir.¹³⁴

¹³¹ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 70.

¹³² James Womack and Daniel T. Jones, Daniel Roos, The Machine That Changed The World, New York: Macmillian Publishing, 1990, ss. 25-30

¹³³ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 70.

¹³⁴ Daniel T. Jones. “No More Lean Excuses” 2006. www.lean.org. (Şubat 2006).

Kırk yıl süre içerisinde Toyota için geliştirilen bu sistem diğer işletmeler için anında bir çözüm getirmeyeceği de aşikârdır.

Ancak uzun dönem başarı isteniyorsa yapılması gereken şey bellidir. O da yalının temel prensiplerine dönmektir. Kaliteyi kaynaktan dizayna ve üretimin her aşamasına dâhil edebilmek, üretim aşamasındaki her kördüğümü ortadan kaldırmak için yalın temel prensiplerini iş hayatımıza yerleştirmeliyiz. Toyota bunu başarmış durumda ve diğer organizasyonların tanımı yerindeyse bu yaklaşıma kör olarak kalmaları onlar için büyük kayıptır. Organizasyonların gelecekle Toyota örneğini ve gerçeğini ne zaman göreceğine bağlıdır da denebilir.¹³⁵

Toyota'da uygulanan metotlar çok kullanıldığından hem Toyota'yı hem yalın metotlarını meşhur etmiştir. Sadece üretimde kalmayıp çok çeşitli üretim ve yönetim alanlarına yayılmıştır.¹³⁶

Yalına geçişte gizemli hiçbir konu yoktur. Bütün yapılması gerekenler açıkça ortadadır. Ancak gizemli olan konu hızlı bir şekilde devam eden küreselleşme içerisinde yalın prensiplerini başarı ile uygulayan işletmeler var iken bu prensipleri uygulamayan işletmelerin davranışlarında yatmaktadır. İşletmelerin daha kazançlı olmak için daha yeni ve daha üretimde değil bunun yerine daha yeni iş ve işletme yönetim modellerine ihtiyaçları vardır.¹³⁷

2.2. YALIN YÖNETİM

Buraya kadar anlatılanlarla yalın yönetimin yalın düşünceden türemiş ve elde edilen son noktalardan birisi olduğunu görüyoruz. Yalın yönetim organizasyonun tüm girdileri ile ilgilenir ve onu rekabet ortamında yönetim ihtiyaçları ile ilgilenir. Yalın yönetim çoklu üretim yönetimlerinin süreçlerine dâhil olur. Yalın yönetim yalın düşüncenin temelinde yatan ve ortaya çıkış dayanaklarındaki sebepler gibi çok çeşitlenen müşteri istekleri ve kıt kaynaklarla mücadele ederek en verimli noktaya ulaşmayı hedefler. Yalın yönetim felsefesini şekil ile anlayabiliriz.¹³⁸

¹³⁵ Daniel T. Jones. "No More Lean Excuses" 2006. www.lean.org. (Şubat 2006).

¹³⁶ George Weimer. "Manufacturing Management," Material Handling Management, (May 2005), s. 37.

¹³⁷ James P. Womack. "Why Toyota Won" 2006. www.lean.org. (Şubat 2006).

¹³⁸ Bahador Ghahramani, "A Telecommunication's Lean Management Information System for the Utility Industry," International Journal of Information Technology (2003), Vol. 2, No. 4, ss.695-699.



Şekil 9: Yalın Yönetim Felsefesi

Kaynak: Bahador Ghahramani, “A Telecommunication’s Lean Management Information System for the Utility Industry,” International Journal of Information Technology (2003), Vol. 2, No. 4, s.695.

Yukarıdaki şekilde görsel olarak durumu daha net açıklayacaktır.

İşletmeleri yalın yönetime iten bazı etkenler vardır. Bunlardan birincisi personel maliyetlerini minimuma indirmektir. İkincisi yalın yönetim şirketleri zamanla yarışır bir hale gelmektedirler. Bu şirketler devamlı olarak kendilerini gözden geçirirler böylece işletmelerinde olan ne varsa daha hızlı ve çabuk olacaktır. Ürün ve hizmetlerini hep müşteri odaklı gerçekleştireceklerdir. Yalın yönetim ile gelen yeni hususlardan biri de merkezi yönetimden ziyade takımlara ayrılmış yönetim sergilenecektir. Yalın yönetim ile bir miktar da olsa özgürlük adına kazanımlar olacaktır. Yalın yönetim organizasyondaki tüm aktörlerin katılımını gerektirir. Değişim sadece orta seviyede çalışanları kapsamaz aynı zamanda üst yönetimin de katılımını gerektirir. Üst yöneticilerin bu değişimde ilk yapacakları şey olarak vizyon geliştirmeleri ve organizasyona ilham verecek bir husus geliştirmeleri gerekir. İkinci olarak çalışanları motive etmeleri gerekir. Üçüncü olarak da organizasyon kültürünü gelişim ve öğrenmeye açık hale getirmeleri gerekir. Dördüncü olarak üst yöneticiler ilk üç maddeyi öyle birleştirmeleri gerekir ki alt çalışanlar kendilerini hiç boşlukta hissetmemeleri gerekir.¹³⁹

Yalın yönetim felsefesi bazı prensipler önerir ve bu prensipler değer yaratırken organizasyon için etkinliği optimum seviyeye getirir. Yalın yönetim prensipleri tüm organizasyon için anahtar konumda durur ve tüm organizasyonun fiziki yapısının da etki

¹³⁹ Bayard Wynne and Nenad Marovac. Lean Management, Group Support Systems, and Hypermedia, vol.4, 5-8 Jan. 1993 ss. 112-121

eder.¹⁴⁰ Yalın yönetim sistemi aynı zamanda entelektüel ve yönetsel kaynaklarda da israfın engellenmesini sağlar. Bunun tüm organizasyona yayılmasını sağlayarak tüm çalışanların özellikle değer katan aktivitelere yönelmesini sağlar. Böylece sadece yönetsel faaliyetlerinizle piyasadaki girişimimiz daha başarılı olacak ve rekabet ortamlarına rahat katılmamızı sağlayacaktır.¹⁴¹ Yalın yönetim ve geleneksel yönetim tarzını anlaşılması açısından bir tablo ile gösterilebilir.

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
Yönetici işi planlar	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler
İşler dar olarak planlanmıştır.	İşler geniş bilgi ve beceri gerektirmektedir.
Bilginin büyük bir kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma vardır ve ödüller bireyseldir.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın çalışmasına dayanır.
Yöneticiler en iyi yöntemleri belirler.	Yöntemler ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından ve uyulması istenilen kurallar vardır.	Yönetim tarafından sürekli kolaylaştırıcı ortam sağlanarak çalışanlar tarafından kabul edilen otokontrolle dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Şekil 10: Yalın ve Geleneksel Örgüt Karşılaştırması

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa yayınları, 2001, s. 55-56.

¹⁴⁰ David Cochran, Water Eversheim, and Gerd Cubin. The Application of axiomatic design and Lean Management Principles in the Scope of Production System, Int J Prod. Res. Journal., vol.38 no. 6, pp.1376-1396 2000.

¹⁴¹ George Shinkle. In Search of Lean Management, vol. 84 no. 2 apr-may 2005, ss.40-47.

Hedeflediği noktadan itibaren yalın düşüncenin temel ilkeleri olarak incelediğimiz prensipleri kısa bir şekilde yalın yönetim için söylenmiş haliyle tekrar ele alırsak bu temel ilkelerin önemini tekrar vurgulamış oluruz.

2.2.1. Yalın Yönetim İçin Öngörülen Engeller

Womack yalın konusunda gelişmeler kat edildikçe yalın yönetim için bazı öngörülerde bulunmuştur.¹⁴²

- Tüm değer yaratan organizasyonlar temelde uzun ve çaba gerektiren ardışık birçok işlemi bir araya getirmektedirler. Bu ardışık işlemler öyle uyum içinde sıralanmalı ki değer yaratırken bir aksamaya sebep olmasın.
- Değer yaratma sonucunda doğru değer müşteriye doğru zamanda ve doğru fiyatta ulaşmasını sağlamak organizasyonun hayatta kalma ve yegâne amacı olmalıdır.
- Müşteriye doğru değer akışı daima yatay olmalıdır.
- Birçok organizasyonlar buna Toyota da dâhil dikey olarak teşkilatlandırılmışlardır. Çünkü bu bildikleri en iyi yoldur ve en iyi bu şekilde bilgi depolayabilirler.
- Müşterinin bulunduğu nokta ve bakış açısında bir çalışan yatay değer akışını yönetmesi gerekir. Değerin üretimden müşteriye ulaşmasına kadar geçen faaliyetleri yönetmelidir.
- Birçok organizasyonda bu değer akışını yöneten bir çalışan olmaz ve değer adeta bir öksüz gibi kendi başına müşterinin eline ulaşır. Yöneticilerin bu konu üzerinde düşünmesi gerekecektir.
- Birçok organizasyonda çalışanların kariyer yükseltmeleri bölümlerinde sadece nümerik bir yükselme olduğu zaman olacaktır. Nitelik ile ilgilenen pek fazla kimse yoktur.
- Birçok organizasyonda değer akışı danışmanlarca yürütülmektedir. Bunlarında çoğu değer yaratılan adımları bilmeyen ve aşamaları irdelemeyen kişiler olmaktadır.

Bunları önlemenin yolları ise yine yönetimde yatmaktadır.¹⁴³

¹⁴² James Womack. (21.11.2006). From Lean Tools to Lean Management. Erişim: <http://www.lean.org>. Lean Enterprise Institute. (21.11.2006).

- Değer yaratılan her safhada faaliyetlerin tümüne göz kulak olabilecek bir yönetici görevlendirmek.
- Karmaşık yönetim hususları kurmaktansa değer akışını yöneten kişiyle beraber basit ancak etkili sistemler geliştirmek.
- Yöneticileri devamlı üstlerine cevap vermeye hazırlanan kişiler olmaktan çıkartıp devamlı soru soran ve değere katkı yapacak cevaplar arayan kişiler yapmak gerekecektir.

İşte bunları yapabilmenin yolu yalın yönetimden geçmektedir. Yalın yönetim araçlarını iyi anlamak ve kavramak ihtiyacımız olan atılımı sağlayacaktır.

2.2.2. Yalın Yönetim Açısından Temel İlkeler Genel Bakış

Yalın düşünce ile aynı olan bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁴⁴

1. Değer, her ürün için muhakkak belirlenmiş olmalı,
2. Değer Akımı, her ürün için belirlenmiş olmalı,
3. Akış, değerler için akış kesintisiz olmalı,
4. Çekme, ürün ve hizmet sağlayıcıdan müşteri tarafından değerler çekilmeli,
5. Mükemmeliyet, kesintisiz ve aksamamalı,

2.2.2.1. Değer

Değeri şu şekilde tanımlayabiliriz. Her ürün ve hizmette müşteri tarafından tanımlanan ve müşterinin istediği zamanda ve uygun fiyatta sağlamaya denmektedir. Yalın yönetimin ilk unsuru olan bu prensip sayesinde her ürünün değerinin belirlenmesi için onun dikkatlice incelenmesini gerektirir. Değer sadece müşterinin bakış açısında ve perspektifinden belirlenebilir. Değer belirli bir ürün, belirli bir fiyat ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde ifade edilir.¹⁴⁵

¹⁴³ James Womack. (21.11.2006). From Lean Tools to Lean Management. Erişim: <http://www.lean.org>. Lean Enterprise Institute. (21.11.2006).

¹⁴⁴ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 15.

¹⁴⁵ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 12.

Müşterinin kim olduğu sorusunun sık sık sorulması gerekir. Vespa scooter ilk piyasaya çıktığında motorunun uygunsuz yerleşiminden hiç alıcısı yokken müşteri fikirleri alınarak yapılan vespa motor tüm dünyada satış rekoru kırmaktadır.¹⁴⁶

2.2.2.2. Değer Akımı

Değer akımının tanımı şu şekilde yapabiliriz. Bazı belirlenmiş aktivitelerdir. Bunla dizayn, sipariş ve belirlenen bir ürünün tasarlanmasından ortaya çıkıp piyasaya sürülüp oradan da müşterinin eline geçene kadarki aktiviteleri kapsar. Değer akışı yukarıda aktiviteler arasında sayılan ve sayılmayan tüm ayrıntıları kapsar. Bu aktiviteler ürüne değer katan veya katmayan hepsi olabilir. Değer katan ve katmayan faaliyetler arasında tasarım ihtiyaçlarından tanım, dizayn, mühendislik faaliyetlerini sayabiliriz. Her ürün için değer akışı muhakkak önceden belirlenmeli. Bu belirleme esnasında harici ve organizasyonun bünyesindeki ayrıntılar ve ilişkiler düşünülmelidir. Özellikle harici ilişkiler ürünün ortaya çıkmasında ve zamanlama planlamasında etkisi çok fazladır. Tüm hammaddeler müşterinin eline ulaşması değer akış sisteminin ahengi sayesinde olacaktır. Womack da bu konuda “hammaddeler müşterinin ellerine” değişimini kullanmıştır.¹⁴⁷

2.2.2.3. Akış

Akış tanımını şu şekilde yapabiliriz. Değer akışı işlemleriyle beraber götürülen dizayndan ulaşım ağının ayrıntılarına kadar hammaddeden müşterinin eline ulaşana kadar herhangi bir depolama olmaksızın, hasar meydana gelmeksizin geriye dönüşü gerektirmeyecek işlemler bütünüdür. Akış, bir ürünün değerini oluşturmak için etrafındaki görevlerden meydana çıkar. Özellikle akış prensibini bir ürünün üzerine odaklanarak başlangıcından ürününün müşterinin eline alana kadarki safhayı takip eder. Bu faaliyetini her ürün için ayrı ayrı takip eder. Her ürün için ayrı bir şekilde takip etmesi karışıklık yapmaz. Her ürün için devamlı olarak ara verilmeksizin yapılması önemlidir. İsraf olmamalı hatta beklemelere sebep olarak zaman israfı bile yapılmamalıdır. Daha somut bir örnekle açıklamak gerekirse, örneğin herhangi iki yerde kablo döşeme ihtiyacı doğsun. Yaklaşımımız bu iki yerin hazır olmasının bekleyip birlikte işi yapmak yerine zaman kaybı yaratacak bu faaliyetten kaçınarak ihtiyaç

¹⁴⁶ Taylor FW, “Creating value for the customer” Businessline, (11 Dec 2006), s.1

¹⁴⁷ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 17.

doğunca hazır olandan derhal işe başlamak gerekir. İşleri gruplandırmak daha etkili gibi görünse de bu işlem daha çok seri üretimin bir faaliyeti olarak görülür. Gruplandırmak işin genel durumunu yavaşlatabilir. Gruplandırmak diğer ürün için beklendiğinden daha az esnektir. Akışı yavaşlatıp hatta durduracaktır.¹⁴⁸

2.2.2.4. Çekme

Çekmenin tanımını şöyle yapabiliriz. Akış basamağının en altındaki en yukarıya herhangi bir ürünü ihtiyaç olarak bildirmediği sürece o ürün için üretim yapılmaz. Bu şu anlama gelir. Müşteri istediği ürünü gerçekten isteyip ve onun için ödemeye razı olarak o ürünü piyasadan çekmesi anlamına gelir. İşletmenin kendi istediği ürünü üretip müşteri açısından bakılmadan üretilenler arzu edilen durumu sağlamaz. Müşterinin talep ettiği ürünün üretilmesi gerekir.¹⁴⁹

2.2.2.5. Mükemmellik

Mükemmellik değer yaratmak adına yapılan tüm faaliyetlerde mudadan (israftan) kurtulmayı gerektirir. Bu prensiple yalın yönetim için bir sınır koyulamaz hale gelir. Çünkü mükemmelliğin sınırını belirlemek zordur. Devamlı bir eylemdir. Değerin tanımı çok iyi yapılırsa değer akışı daha iyi olur. Değer daha sorunsuz bir şekilde akar ve diğer ürünler için ilgilenecek zaman bırakır. Mükemmellik işlemlerin tekrar ele alınmasını sağlarken işletmeyi devamlı olarak müşteri isteklerine göre adapte edecektir.¹⁵⁰

Organizasyonumuz devamlı mükemmeliyet faaliyetlerini müşteri ya a son kullanıcı gibi nasıl tabir edilirse edilsin hedefe ulaştırmalıdır. Bu anlayış devamlı olarak yapılan iş ya da hizmetin değerlendirilmesini ya da ölçülmesini gerektirecektir. Tepe yönetimi bu sayede elde edilen ölçümleri değerlendirecek ve o noktada kaikaku (radikal) ya da kaizen mi uygulanacak karar vermelidir. Bu sayede daha fazla değer üretirken daha az israf ortaya çıkartacaktır.¹⁵¹

2.2.3. Değerlendirme

¹⁴⁸ Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005, s. 46.

¹⁴⁹ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 23.

¹⁵⁰ Melisa Sampson, s. 49.

¹⁵¹ Daniel R. Ball, and John Maleyeff, "Lean Management of Environmental Consulting," Journal of Management in Engineering (Jan 2003), vol. 3, no. 2, s. 22.

Yalın yönetime genel olarak baktığımızda onun yalın düşünceden evrimleşerek geliştiğini ve yalın düşünce prensiplerini kullanarak gelişmeye devam ettiğini görmekteyiz. Yalın yönetim devam eden bir işlemdir. Bir seferlik uygulama değildir. Yalın yönetim özellikle muda (israf) ile ilgilendiği için diğerk yönetim şekillerinden ayrılmaktadır.

2003 yılında ticari bir derginin yaptığı araştırmaya göre işletmelerin % 67'sinde yalın prensiplerini uygulamak adına adımlar atıldığını rapor etmişlerdir. Yine bir başka araştırmaya göre işletmelerin % 42'si de bir yıl içerisinde yalın prensipleri uygulama yönünde adım atacaklarını bildirmişlerdir. Yine 2002 yılının bir araştırmasına göre yalın uygulamalar neticesinde ortalama % 52 maliyet tasarrufları rapor etmişlerdir. Yine bu araştırmaya göre yalın uygulama neticesinde sadece maliyet tasarrufu elde edilmemiş aynı zamanda hız ve kalite gibi konularda da kazanımlar elde edildiği açıklanmıştır. Örneğin Toyota aynı zamanda da üretim hızı kazanmıştır.¹⁵² Ülkemizde de buna benzer uygulamalar olduğu bilinmektedir. Örneğin Arçelik'de yalın ile uygulamalar mevcuttur.

Uygulamalar karşısında direnç ile karşılaşmak mümkün olacaktır. Japon şirketler bunu çalışanları için ömür boyu iş garantisi, karar mekanizmalarını çalışanlardan kurarak, yavaş ancak kesin evrim ve terfi vererek aşmışlardır. İlerleme kaydedildikçe düşen üretim maliyetleri, daha aktif bir iş ortamı, daha hızlı üretim ve daha sorumluk sahibi çalışanlar ortaya çıktıkça sistem pekişecek ve evrim devam edecektir.¹⁵³

Yalın düşünce giderek daha az emek, donanım, zaman ve alan harcayarak daha verimli üretim yapmayı amaçlar. 1990'larda aynı kavramın türevi olarak yalın yönetim ele alınmıştır. Amaç esnek ve dinamik bir yapıya kavuşmaktır. Yalın yönetimin yaklaşımını beş boyut ile tanımlanabilir:¹⁵⁴

- Geleceği öngörmek.
- Çevresel faktörlere karşı duyarlılık.
- Global yaklaşım (organizasyonu ve çevreyi bütün olarak görmek).
- Dinamik yaklaşım (tüm kaynakları kullanmak).

¹⁵² Claire Dovies, "Lean One Ingredient in a Recipe for Excellence," Journal of Supply Chain Management (May 2004), s. 26.

¹⁵³ Richard L. Daft, Management, 2nd ed. New York: The Dryden Press, 1994, s.317.

¹⁵⁴ Mehmet zkan, "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış" 2001.

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm.

- Tutumluluk (israfi önlemek).

Organizasyonun çalışanları yalın ile ilgili hususları öğrendikçe organizasyonun uygulamayı gerçekleştirme hızı daha da artacaktır. Yalın uygulamalar çalışanlar için sadece bir üretim ve hizmet ortaya koymaktan daha fazla bir şey olmalıdır. Çalışanlar için dünyayı görüş açışı olmalıdır. Çalışanlar değer yaratırken ve servis ortaya çıkartırken daima mudadan (israftan) kurtulmanın yolunu düşünmeleri gerekir. Yalın yönetime geçiş ancak bu şekilde olacaktır.¹⁵⁵

2.2.4. Yalın Üretimden Yalın Yönetime Geçiş

Yalın üretimde çalışma tarzı, ürün odaklı ekiplerin değerini kesintisiz akışından sorumlu olmasıdır. Ekipteki her işçi hatasız ve belirlenen sürede üretmek, hatalı parçayı vermemek, makinelerin problemsiz çalışmasını sağlamak ve akışı kesintiye uğratabilecek anormallikleri fark edebilmekle yükümlüdür. Bu, işlerin standartlaştırılması ve sorumlulukların her düzeyde net olarak tanımlanmış olması ile başarılır. İş standardının işi yapan kişi ile birlikte detaylı olarak tanımlanması emniyetli bir çalışma ortamını, istenen kalitede ve sürede üretimi, anormalliklerin hataya dönüşmeden giderilebilmesini garanti altına alır. İş standartları da iyileştirme önerileri ile sürekli mükemmelleştirilir. Her düzeydeki çalışana kendini geliştirme olanakları sunulduğundan ve iyileştirme fikirleri ödüllendirildiğinden çalışanlar sorumluluktan kaçmaz. Bu nedenle yalın işletmelerdeki öneri sistemi diğerleriyle kıyaslanamayacak kadar canlıdır. Eğitim ve iş rotasyonu iş becerisini artırıp, çok yönlü işçiliği geliştirir, bütünü görebilmeyi ve daha etkin fikirler üretebilmeyi sağlar. Yalın sistemin temelinde çalışanlarla kurulmuş karşılıklı güven ilişkisi yatar. Bu güven iş güvencesi, iş emniyeti, eğitim ve gelişme olanakları, takım çalışması, kararlara katılım, adil ücret, sorumluluk taşıma ve disiplin ile sağlanmaktadır. Çalışanlara değer verme anlayışının bir göstergesi ve aynı zamanda işe karşı sorumluluğu arttırmanın bir yolu olarak yalın işletmelerde iş değil kişi değerlendirilerek ücretler belirlenir. Her düzeydeki çalışanın şirket iş hedeflerinden açınımla gelen, başarmak zorunda olduğu iyileştirme hedefleri vardır. Çalışanın gönlünü ve aklını sisteme dâhil edemeyen işletmelerde yalın yönetimin hayata geçirilmesi pek mümkün görünmemektedir.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Anoka Hoffman, Applying Lean Methodology, 2006,s.5-7.

¹⁵⁶ Yalın Zirve Kongre Bildirileri, İstanbul: 5-6 Aralık 2004

Yalın kendi bünyesinde zaten bazı yönetsel ifadeler ve tanımlar da saklamaktadır. Bunlar:¹⁵⁷

- Değer katmayan ve gereksiz işlerden kurtulmak,
- Yönetim adımlarını öyle ayarlamak ki üretim esnasında bir kesintiye uğramamak,
- Takımları çapraz eğitime alarak onları sadece homojen olarak eğitmeyip beklenen iş çeşitliliğini yakalamak,
- Problemleri kökenlerine inerek tekrar oluşmaması için sistemler geliştirmek.

2.2.5. Yalın yönetim ve Küresel Açıdan Değerlendirmesi

Doksanlı yıllarda ortaya çıkan yönetim anlayışındaki değişmelere ayak uydurabilmek için işletmelerin yalın ve esnek bir yapıya kavuşturulmaları gerekiyor. Bütün kurum ve kuruluşların bu güçlü değişim dalgalarıyla baş edebilmeleri, katı hiyerarşik örgütlenmeden yalın örgütlenmeye geçebilmelerine bağlıdır. Özellikle hizmet kuruluşlarındaki ordu benzeri hiyerarşik örgütlenme, hızlı ve yoğun değişim dönemlerinde, çözülmesi oldukça güç yönetim sorunları ortaya çıkarmaktadır. Yönetim bilimlerinde yapılan yeni araştırmalar gösteriyor ki çalışma alanı ne olursa olsun, her kurum ve kuruluşta hiyerarşik katı yapılanma verimliliği düşürerek, işletmelerin ömrünü kısaltan yıkıcı bir işlev yükleniyor. Esneklik ve yalınlıktan uzak katı bir hiyerarşi, işletmelerin en büyük düşmanı haline geliyor. Hiyerarşinin olumsuzluklarını görmek için, çevredeki kurum kuruluşlara bir göz atmak yeterlidir. Dünya devi Toyota'nın kurucusu Sakichi Toyoda, Henry Ford'un ünlü T Model'ini pazara çıkardığı 1910 yılında Amerika'ya yaptığı uzun bir gezi sonunda 'Artık otomobil çağındayız' diyerek, tekstilden araba endüstrisine geçmiştir. Aynı yaklaşımı göstererek Türkiye'deki bütün kurum ve kuruluşlar da 'Artık yalın yönetim ve derin düşünce çağındayız' diyerek, işletmelerini yeniden yapılandırmak zorundalar. Dünyada gözlerini Japonya'ya çevrilmesi 1974 yılındaki petrol krizinden sonra oldu. Japonya üretimde olduğu gibi, yönetimde de dünyada öncüdür. Pek çok Japon şirketinde hiyerarşik yapılanmadan ziyade, astları ve üstleri gösteren bir örgüt şeması bile yoktur. Çoğu Japon şirketinin nasıl örgütlendiğini kimse bilmez. Şirketlerde yalnızca, son derece esnek bir biçimde örgütlenmiş çok sayıda çalışma gruplarının olduğu bilinir. Toyotizm, sıfır stok, hata,

¹⁵⁷ Alex Miller, Strategic Management, New York: 3rd ed. Irwin McGraw-Hill, 1998, s.192.

çelişki, boş zaman, bekleme süresi ve bürokrasi odaklı entegre üretim, yalın yönetim ve toplam kaliteye dayanır. Toyota yalın yönetimle ellili yıllarda binlerle ifade edilen üretimini, iki binli yıllarda milyonlara çıkararak, Amerika ve Avrupa'nın otomobil devleriyle yarışmıştır. Taiichi Ohno, Henry Ford'un akan üretim yöntemini sınırlı pazar ve kaynaklara göre geliştirmiş, yenilemiş ve yeniden örgütlemiştir. James P. Womack ve Daniel T. Jones yaptıkları çalışmalarında Toyota'nın öncülüğünü yaptığı Yalın Üretim'in, değişik sektörlerde uygulanmasını örneklerle açıklamaktadırlar. Başta Amerika, Avrupa ve Japonya olmak üzere, bütün dünyada şirketler, karşı karşıya olunan ekonomik krizden zarar görmeden çıkabilmek için yalın yönetime büyük önem veriyorlar. Artık yalnızca ticari işletmelerde değil, kamu kurumlarında da hiyerarşi ve piramitsel yönetim çok yoğun bir biçimde sorgulanıyor. Derin bilgi olmadan yalın yönetim olmaz. Çünkü yalın yönetim derin düşünce ister. Artık kurum ve kuruluşlarda emir komuta zinciri içinde itaate dayalı yönetim yerine karşılıklı görüş alışverişi içinde iknaya dayalı yönetim geçiyor. Hiyerarşiye dayalı yönetimde astların görevi, üstlerden gelen talimatlara uymaktır. Onlardan beklenen düşünce değil, ürün üretmedir. Bilginin öne çıktığı günümüzde, kuruluşlarda hiyerarşik örgütlenme geçerliliğini büyük ölçüde yitirdi. Artık bütün dünyada şirketler fiziksel ürünlerden daha çok hizmet ve bilgi satıyor. Hizmet ve bilgi hiyerarşik örgütte verimli bir biçimde üretilemez.¹⁵⁸

2.2.6. Yalın Yönetimin Organizasyon Etkinliğine Faydası

Yalın yönetim ve etkin organizasyon bir miktar çift gerektirmeli bir husustur. Yalın yönetim sonucu organizasyon etkinliği muhakkak ki artacaktır. Etkin bir organizasyon istiyorsak yalın yönetime geçiş yapmamız gerekecektir. Yalın yönetim kavramının temelinde yalın üretim yatar. Ana hatları ile yalın yönetimin anlamı şudur:¹⁵⁹

- Şirket sadece asıl işleriyle uğraşmalı, uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır.
- Asıl işlerin dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.

¹⁵⁸ Nazif Doğan, "Derin düşünce olmadan yalın yönetim olmaz," Yeni Şafak, 18 Haziran 2006.

¹⁵⁹ İbrahim Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi, 3. b. İstanbul: Kalder yayınları, 1996, s.97.

- Birimler kendi kendilerini yönetmeli, ara yönetim kademelerine dik hiyerarşi piramitlerine izin vermemelidir.
- Yetki = sorumluluk = yetkinlik denklemi her birimde gerçekleştirilmeli, sorumluluk bazında hesap verilebilmesi sağlanmalıdır.
- İşi yapan kişi o konuda en fazla bilgiye ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu nedenle esasen tüm yetkiler işleri bir fiil yapanlardadır. Yetkinin tabanda oluşması sıfır-hiyerarşi diye de tanımlanabilen yassı örgütlenmeyi sağlamaktadır.
- İşleri yapanlar konularında tam yetkili olduklarında yöneticilerin görevleri de talimatlar vermekten uzaklaşıp kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içerisinde ve verimli çalışan bir şirket iklimi yaratılabilmesini hedefler.
- Yöneticilerin diğer bir görevi de mevcut işlere yenilerinin ilave edilmesini sağlamaktır, bu bağlamda şirket dışındaki olayları ve gelişmeler izler, içerde yaratılan güç sayesinde dışarıda oluşan fırsatları değerlendirmeye imkân sağlar.
- Birimlerin temel hedefi değer yaratmaktır. Bu değer ölçüsü karıdır. Başka bir ifadeyle şirket bir çeşit kar merkezleri topluluğudur.
- Değer yaratma (kar üretme) hedefinin yetki ve sorumlulukla bağdaşabilmesi, birinin özerk davranabilmesiyle mümkündür.

Yalın üretim kavramından gelişerek “yalın yönetim” anlayışına dönüşen, “yalın düşünce” olarak da ifade edilen bu yaklaşımın önemli unsurlarından birisi, üretim faaliyetleri için sağladığı özgün tekniklerdir. Bu sistemin temel esası, yalın organizasyon içerisinde yer alan her kesimi aynı anda memnun etmesi, kitlesel üretiminin tersine, herkesin kazanmasını sağlayabilecek güçlü bir potansiyele sahip olmasıdır.¹⁶⁰

Yalın yönetim sürecini uygulama esnasında yöneticilerini arada kaybolmaması gerekir. Yalın yönetim modeli tedarikçi zincirinden başlayarak işletmeyi, satıcıları ve son kullanıcıları içine alan bir bütünlük çerçevesinde sistemin tamamına odaklar ve bu bütünlüğün tüm aşamalarında "değer" yaratmadan kaynakları tüketen "israfi" sorgular.¹⁶¹

¹⁶⁰ Ayperi Serdaroğlu Okur, Yalın üretim: 2000'li yıllara doğru Türkiye sanayi için Yapılanma modeli, 1.bs. İstanbul: Söz yayıncılık, 1997, s. 11.

¹⁶¹ İbrahim Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi, 3. bs. İstanbul: Kalder yayınları, 1996, ss. 98-100.

Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir ve değer ancak son müşteri tarafından tanımlanabilir. Değer tanımının anlamlı olabilmesi için, müşterinin gereksinimlerini karşılayan belirli bir ürün cinsinden ifade edilmesi gerekir. Değeri üretici yaratır ve müşteri açısından üreticilerin var oluş nedeni de budur. Ancak bazı nedenler, üreticilerin değeri doğru tanımlamalarını engeller ve ilk israf tipi de bu şekilde ortaya çıkar. Yanlış ürünü üretmek en önemli kaynak israfıdır.¹⁶²

Müşteri tarafından yapılan değer tanımıyla başlayan yalın düşünce sisteminde sırasıyla uygulanan diğer ilkeleri ifade etmenin başka bir yolu ise şöyledir.¹⁶³

- Ürün bazında değer yaratan aşamaların yeniden tanımlanması, üretim sürecinde israfa neden olan aşamaların kaldırılması,
- Ürünün akış halinde tutulmasını sağlamak üzere üretimde sürekli akışın elde edilmesi, fonksiyonlar ve departmanlardan oluşan yapıların kaldırılması,
- Ürünün istenmeden itilmesi yerine, müşteri talep ettiğinde sistemden çekilmesinin sağlanması, çekme sistemine geçiş,
- Müşterilerin, değeri çekmeye başladıkları noktada mükemmelliğe ulaşmak üzere, sürekli gelişme çabalarının başlatılması.

Bu şekilde tanımlandığında yalın yönetimin, israfı değere dönüştürmeye yönelik bütünleşik bir düşünce sistemi olduğunu ve bu yönüyle verimlilik ve kalitenin geliştirilmesi için çarpıcı bir model oluşturduğunu söyleyebiliriz. Özellikle günümüzde verimlilik tanımının da değişerek, mükemmellik kavramı ile örtüşmeye başlaması, verimlilik artışı için daha bütünleşik çözümlere olan gereksinimi arttırmıştır. Dahası yalın yönetim felsefesi, bugüne kadar sıklıkla kullanılan etkinlik göstergesinin yol açtığı olumsuz sonuçlara işaret ederek, verimlilik kavramının önemini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶² Ron Hall, "Industry Confident of Building Upon Growth," Journal of Landscape Management (Dec. 2005), s. 14.

¹⁶³ Danişmend, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Bir Yaklaşım" 2004.
http://www.maydanis.com.tr/yazi3_3_2.htm 2004.

¹⁶⁴ Danişmend, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Bir Yaklaşım" 2004.
http://www.maydanis.com.tr/yazi3_3_2.htm 2004.

Özellikle, farklı kesimler arasında, ekonomik pastayı yeniden bölüşmek üzere çekişmelerin yaşandığı ekonomik durgunluk dönemlerinde, yalın düşünce sistemi ile ön plana çıkardığı verimlilik yaklaşımının en geçerli çözüm olması beklenmektedir.

2.2.7. Yalın Yönetimin 5 Temel Prensip İle Uygulama Alanında Ele Alınması

Yalın yönetime genel olarak baktığımızda daha çok üretim alanından türemiş olduğu görmekteyiz. Yalın yönetim tamamen iş dünyasının temel yaklaşımı olarak karşımıza çıkmakta ve hem üretilen ürünlerde hem hizmet sektöründe ya da ikisinin birleşiminde beraberce başarılı bir şekilde kullanılabilir. Temel düşünce ve amaç bellidir. Her sektörde israfı önlemek ve daha kaliteliye doğru ilerlemek temel amaçtır.

Yalın yönetim sistemi geleneksel yaklaşımlarla karşılaştırıldığı zaman baskın olarak sektördeki rekabetçi farkı ortaya koyabilecektir. Yalın yönetim prensiplerinin hizmet sektöründe de uygulanması etkinliği artıracak ve projelere harcanan zamanları oldukça kısaltacak ve dolayısıyla maliyetler oldukça düşecektir. Organizasyon düşen harcamalardan dolayı ek ve ekstra iş almazsa maliyetlerle beraber de vergi giderleri de düşecektir. Yalın yönetimin uygulama felsefesini anlamak için 5 temel prensip mevcuttur.¹⁶⁵

- Değeri belirle,
- Değer akımını belirle,
- Akış,
- İtme,
- Mükemmeliyet,

İlk etapta müşteriler değerini tanımasını ortaya koyar. Bunu da yaparken değerini kendi ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını düşünerek hareket ederler. Değerini tanıması tam ve doğru olarak yapıldıktan sonra diğer adım olarak değer akımına sıra gelir. Bunun içerisinde problem çözümü, bilgi yönetimi gibi prosesler de tam olarak tanımlanmalıdır. Bu aşamada ürünün operasyonel durumu değerlendirilir, modifikasyon durumu ve

¹⁶⁵Daniel R.Ball, and John Maleyeff. "Lean Management of Environmental Consulting," Journal of Management in Engineering (Jan 2003), vol. 3, no. 1. s.17.

müşteriye değer yaratmayan unsurlar çıkartılır. Takiben akış aşaması değer akımına uygulanır. Bu müşteriye son aşamada hizmette ilave etkinlik ve operasyonel katkı sağlayacaktır. İtme noktasında hizmet artık müşterinin geleneksel ihtiyaçları haricinde daha başka ihtiyaçlarına da cevap verecek niteliktedir. Son aşamada ise yalın yönetimde devamlılığı sağlayacak bir unsurdur. Tüm radikal gelişme çabaları ile beraber ürünün ulaşması ve hizmette mükemmeliyeti yakalamak olacaktır.¹⁶⁶

2.3. YALIN YÖNETİM ARAÇLARI

Bazı çeşitli yalın yönetim araçları vardır. Özellikle bunlardan bazıları hizmet sektöründe ve kamu alanında ki işletmelere daha uygulanabilir olduğu görülmektedir. Bu araçlardan Değer Akış Haritaları, israf tespiti ve kaizen üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Değer Akımı Haritası

Daha sık anılan ve kullanılan yalın yönetim aracı Değer Akımı Haritalaması yöntemidir. Değer akımı haritalaması özellikle görsellik açısından çok önemlidir. Değer akımı haritası yapılan aktivitelerin incelenmesini ve derecelendirilmesini sağlar. Bu aktiviteleri şöyle sıralayabiliriz.¹⁶⁷

- Değer katan aktiviteler,
- Değer katmayan aktiviteler,
- Değer katmayan ancak süreç içerisinde gerekli olan aktiviteler,

Yalın yönetimin asıl amacı israfı (muda) yok etmek veya azaltmaktır. Bu nedenlerle yalın yönetimi inceleme konularını ele alırken değer katan aktiviteler üzerinde durulmaktadır. Değer analizleri, değer akımı haritaları ile kolayca üç grupta kategorize edebiliriz. Değer katan, değer katmayan, değer katmayan ancak gerekli faaliyetler olarak sıralanır. Bu çeşit kategorilere ayırmak değer akımı haritası için gereklidir. Standart prosedürler uygulamak değer akımı haritasının yapılmasına yardımcı olacaktır. Böylece değer analizi yapılabilecektir. Örneğin, bir görev kutusunu ele alalım ve bize “bir donanım inşa etmeyi” talimatını versin. Bu durumda bu iş her üç adım faaliyetlerini kapsar. İşin detayını bilmeden değer analizi yapılması oldukça zor

¹⁶⁶ Daniel R.Ball, and John Maleyeff. s. 17.

¹⁶⁷ Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005, s.50..

olacaktır. Eğer iş görev kutusunu bir işçiye diğer odaya götürmesini gerektiriyorsa ve orada görev kutusu orada beş saat bekliyorsa bu durumda bu iş değer analizi açısından şu şekilde incelenebilir. Eğer alt üniteye parça beş saat beklerse ve hiçbir işlem yapılmadan ve herhangi bir işlem için sıraya girmezse ve diğer çalışanın eline geçmezse o zaman bu faaliyet değer katmayan bir işlemdir. Eğer alt işlemde diğer çalışan için beş saat beklerse bu bekleme işin sıraya girmesinin yolu olabilir. Eğer alt işlem diğer çalışan için orada beklemiyorsa o zaman sıradaki yerini kaybedebilir. Bu durumda işlem değer katmayan ancak gerekli bir faaliyet olur. Bu noktada bir sonraki adım mevcut sistemi sıraya sokmak ve alt işlem noktasında beklemeye alınan değer katmayan ancak gerekli faaliyeti ortadan kaldırmak veya azaltmak üzere dikkat sarf etmek olacaktır. Değer akımı haritalama yapılan işler için bir akış analizi değildir. Yeni dizaynlar ile ilgilenmez. Daha çok yöneticiler için mevcut iş akışlarını daha iyi incelemek için kullanılır. Bu görsel tarz yöneticilere mevcut alışları daha iyi görmesini sağlar.¹⁶⁸

2.3.1.1. Mevcut Durum

Değer akımı haritalama işlemi mevcut bir prosesin incelenmesi ile başlar. Bu işlem bir kâğıt üzerine yazılır ve buna haritalama denir. Bir A4 kâğıt boyutu olabilir ve hatta daha da büyük olmaması arzu edilir. Bu boyut değer akımı haritası için uygun olurken gereksiz yere çok fazla ayrıntının yazılmasını engeller. Değer akımı haritasındaki bir amaç da tüm prosesi basit bir kâğıt üzerinde görülmesini sağlar. İşlem öncelikli olarak materyal akışını kâğıt üzerine çizmekle başlar. Bu ürünün geliştirilmesi için aşamaların irdelenmesini sağlar. Ürünün materyal akışı kâğıt üzerine çizildikten sonra bilgi akışı haritaya eklenir. Kâğıt üzerindeki her adım ve işlem için değerlendirme yapılır ve tüm faaliyetler değer katan, değer katmayan, değer katmayan ancak gerekli faaliyetler olarak kategorize edilir. Her üç adımdaki faaliyetler için harcanan zamanlar bir araya getirilir ve incelemeye alınır. Genelde değer katmayan faaliyetler için daha çok zaman harcadığımız görülür. Değer katan faaliyetler için de ne kadar az zaman harcadığımızı görebiliriz. Örneğin bir direnci bir devre üzerine lehimlemek yapmamız gereken iş olsun. Burada sadece değer katan adım lehimlemektir. Müşteri açısından değer sadece budur. Bundan başka tüm diğer faaliyetler değer katmayan adımlardır. Bu değer katmayan faaliyetler devrenin eldesi, lehim ısıtmak, direnci elde etmek müşteri açısından bir değer ifade etmez. Yapmış olduğumuz ve mevcut durumu çizdiğimiz

¹⁶⁸ Melisa Sampson, s.51-52.

harita “mevcut durum haritası” denir. Mevcut durum haritası prosesin güncel halini göstermek için iyi bir fırsattır. Mevcut durum haritası işin nasıl olması gerektiğine dair arzulanan durumları çizdiğimiz bir haritası değildir. Olmasını istediğimiz durumları ideal ve gelecek durum haritalarında gösterilir. Bu haritalar da hazırlanırken yalın yönetim prensiplerine uygun şekilde hazırlanır. Öncelikli olarak mevcut durum haritasını hazırlamak ideal ve gelecek haritaları hazırlarken kolaylık sağlayacaktır.¹⁶⁹

2.3.1.2. İdeal Durum

İdeal durum haritası en yalın olan ve en ikna edici olandır. Bu ideal durum haritasının eldesi çok zor ve yakın zamanda da mümkün olmayabilir. Ancak elde etmesi zor olsa da bir amaç olarak bir hedef olarak kalmalıdır. İdeal durum haritaları beyin fırtınası olarak kullanılabilir. İşletmenin amaçlarını belirlemede oldukça etkilidir. Gelecekteki hedefler başarılması zor da olsa belirlenmelidir. Bir ideal durum haritası asla değer katmayan faaliyetleri içermez. İdeal durumu gerçekleştirmenin bir yolu da 1) İhtiyaçları belirle, 2) İdeal durumu karala, 3) Güvenilir bir tavsiye edici ol, 4) Çözüm öner, 5) Bir yol haritası belirle, 6) Değer kat, 7) Riskleri düşün.¹⁷⁰

2.3.1.3. Gelecekteki Durum

Gelecek durum haritaları başarılı haritalardır ve mevcut durum haritalarına göre daha yalındırlar. Ancak ideal durum haritaları kadar yalın değildir. Gelecek durum haritaları mevcut durum haritalarından ideal durum haritalarına geçiş için kullanılır. Gelecek durum haritası bir sonraki adımın ne olacağını ve ideal duruma yaklaşmak için neler yapılması gerektiğini bize gösterir. Gelecek durum haritası devamlı olarak yenilenmeli ve hedefler belirlenmeli böylece işletme ve çalışanlar için bir sonraki adımların ne olacağı belirlidir. Birden fazla gelecek durum haritası olabilir ve işletmedeki gelişmeleri değerlendiriyor olabilir. Bu gelecek durum haritaları bir aylık, iki aylık, altı aylık gibi hazırlanabilir.¹⁷¹

2.3.2. İsrfların Belirlenmesi

¹⁶⁹ Melisa Sampson, s.52-58.

¹⁷⁰ Anonim, “Your route to the top make a compelling case,” Management Today. London: vol. 6, no.3, (Jan 2006), s.1.

¹⁷¹ Melisa Sampson, s.52.

Daha önce 2. bölümde bahsedildiği gibi yedi çeşit israftan bahsedilmişti. Bu yedi çeşit israf yalın yönetim içinde en popüler olanlarıdır. Bu yedi çeşit israfın önceden sınıflandırılmış olması değer akımı haritası hazırlanırken etraflarındaki israfları daha kolay görmesini sağlayacaktır. Değer akımı haritası hazırlandıktan sonra sınıflandırılmış israf kategorileri tespit edilen israfın ortadan kaldırılması için ne yapılması gerektiğini belirlenmesine yardımcı olur. İsrafın belirlenmesinde yedi çeşit sınıflandırmayı tekrar şu şekilde gözden geçirebiliriz.¹⁷²

1. Aşırı üretim: Gerekli planlanandan fazla üretim ya da zamanından önce üretim,
2. Yeni icat: Keşfedilme anında yapılan hamleler müşteri açısından bir değer taşımamaktadır. Yarı kalmış faaliyetler,
3. Gereksiz prosesler: Değer katmak açısından ihtiyaç olmayan faaliyetler,
4. Hareket: Çalışanların işleri yaparken yaptıkları gereksiz faaliyetler. İşlemler esnasında taşımak, kaldırmak gibi faaliyetler,
5. Arızalar: İşlemler esnasında tekrar onarıma veya yeniden ürünün yapılmasına sebep olacak faaliyetler,
6. Bekleme: Çalışanların makine, iş ve materyal için bekledikleri süreler,
7. Nakletmek: İş esnasında bir sonraki adım için gerekli alet elde etmek, bilgi elde etmek için yapılan gereksiz faaliyetler,

2.3.3. Beş Neden

Beş neden Toyota sistemi ile popüler olmuştur. Neden 5 sorusuna cevap ise genelde 5 nedeni araştırırken işba olmadan sorunu ortadan kaldırdığı gözlenmiştir.¹⁷³ Yeni bir üründe muhakkak bazı problemler olacaktır. Tüm baskılar yeni olacağından sorunlar olacaktır. Ürünler ne kadar yeni olursa olsun problemlerin çözümleri çoğu zaman temelde birbirine benzer. Bu nedenle her problemi yüzeysel çözmek yerine problemin kaynağına ulaşılması gerekiyor. Oluşan problemleri çözmede bir sistemimiz olması gerekir. Bu sistem Ohno'nun keşfinde olduğu gibi 5 nedendir. Bu konu 2. bölümde örneği verilmişti. Örnekte olduğu gibi genelde beşinci neden sorusu bize

¹⁷² Melisa Sampson, s.52-58.

¹⁷³ Steven Williams, "Dig deep for true root cause" Circuitree, vol. 16, iss. 11, (Nov 2003), s. 70.

problemin kökenini verecektir. Daha sonra da beşten sonra da neden sorusu üretebiliriz. Unutulmamalıdır ki problemin belirtilerinden çok kökeni ile ilgilenmemiz gerekir.¹⁷⁴

2.3.4. Kaizen

Kaizen bir takım faaliyettir ve devamlı olarak gelişimle ilgilenir değer akımının tamamına veya bireysel işlemlere yoğunlaşarak daha az israf ile daha çok değer yaratmayı amaçlar. Kaizen devamlı gelişimi ifade eder. Felsefenin temelinde operasyonel, yönetim, pazarlama akla gelece diğer dallarda da devamlı değişimin kabulü yatar. Devamlı değişim kanıksanmış ve kabul görmüş sabit bir faaliyet olmalıdır.¹⁷⁵ Yalın yönetimi uygulamak isteyen işletmeler düzenli olarak kaizen faaliyetlerine önem vermelidir. Bu faaliyetler mevcut durumumuzu değiştirmemizi sağlar. Kaizen uygulamaları birkaç günden haftaya kadar uzayabilir. İlk kaizen uygulamaları kısa hemen sonuç alınabilecek şekilde olmalıdır. Bu çalışanlar için yalın yönetim uygulamaları için bir çeşit ısınma yaklaşımı verecektir. Kaizen uygulamanın bir yararı da işlemler esnasında onları yapanları da süreç içine dâhil etmesidir. İşleri gerçek yapan kişiler en doğruyu bilirler ve neyin değişmesi gerektiğini tam olarak bilirler. Böylece ideal şartlara biraz daha yaklaşmış olur.¹⁷⁶

Japoncada Kaizen için bir nehri karşıdan karşıya taş yatakları kullanarak geçmeye benzer diye tanımlarlar. Geçiş kesindir ancak çok da kolay olmayabilir yorumunu bu anonim sözden çıkarım yapılabilir.

Gelişme olması kesindir ancak büyük adımlarla olmayacağı kesindir. Bu gelişmeler yavaş ve küçük adımlarla olacaktır. İşletmeler de yalın yolculuğuna başlarken küçük ve sağlam adımlarla gelişmeyi tesis etmelidirler. Yapılan gelişmeler sistematik olmalıdır. Ürün kalitesi ve yalın yolculuktaki bir hususta görüş açısı diye tanımlayabileceğimiz ürünün hammaddeden ürün haline kadar üretenler tarafından görülebilir bir iş düzenlemesinde yani ürün haline geçişin fiziksel olarak görülebilmesi büyük fayda sağlayacaktır.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Melisa Sampson, s.55.

¹⁷⁵ Tony Morden, Business Strategy and Planning, London: McGraw Hill Europe Pres, 1993, s.190.

¹⁷⁶ Melisa Sampson, s.54.

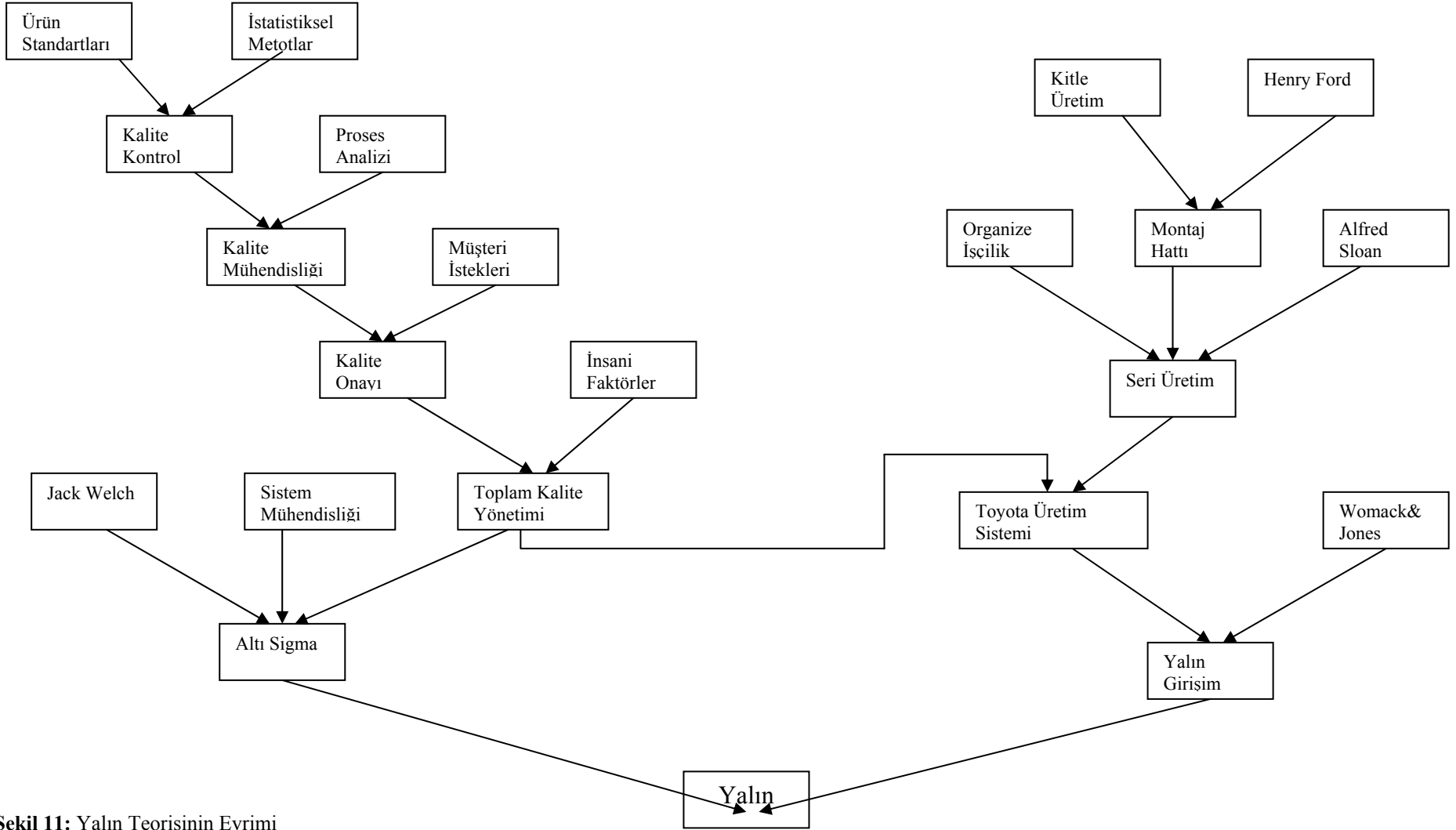
¹⁷⁷ Anoka Hoffman, Applying Lean Methodology, 2006.

3. KESİM: YÖNETİM TEORİLERİ KARŞILAŞTIRMALARI

3.1. YÖNETİM TEORİLERİ VE YALIN YÖNETİM İLE İLİŞKİLERİ

Yalın yönetim şirketlerin yönetimi ve şirketlerin etkinliğini artırmak için kullanılan ilk ve tek yönetim teorisi değildir. Sonucusu da olmayacaktır. Yalın yönetim kendisinden önce ki teorileri de ortadan kaldırmamaktadır. Ancak işletmeler için daha farklı bir yönetim anlayışı getirebilecektir. Özellikle son 30 yıldır yönetim ilkelerine dair bazı teoriler mevcuttur. Kısıtlamalar Teorisi (Theory of Constraints), Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), Altı Sigma (Six Sigma) bunlar arasındadır. Bu teoriler arasında temel fark ilk yaklaşımda etkinlik yaratmaktaki amacındadır. Genelde ikincil etkileri birbirlerine benzemektedir. Bütün bu yaklaşımların avantajları ve dezavantajları vardır. Her biri ayrı ayrı bir işletme için tam anlamıyla uygun olmayabilir. Yalın bu teorilerin bazılarını daha da açarak bu teorileri değer açısından ve müşterilerin ihtiyaçlarını ilk öncelik verme şeklini inceler. Mevcut proselere değişik açılardan bakma ve yaklaşım fırsatı verir.

Bu teorilerle ilgili hazırlanmış bir evrim aşamaları aşağıda ki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 11: Yalın Teorisinin Evrimi

Kaynak: Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado:University of Colorado, 2005.

3.2. KISITLAMALAR TEORİSİ

Bu teori azalan kısıtlamalar üzerine yoğunlaşır. Bu teoriye göre üretim prosesinde karşılaşılan her hangi bir darboğaz belirlenir ortadan kaldırılmaya veya azaltılmaya çalışarak ötelenir. Her ötelenen veya azaltılan darboğazdan sonra bir diğeri üzerine yoğunlaşır. Bu öteleme hareketi o kadar yapılır ki müşteriye kadar bile ötelenebilir. Buradaki amaç bu darboğazları yöneterek üretimdeki etkilerini azaltmayı amaçlar. Üretim kısıtlı kaynaklarla yapıldığı için en az etkilenmesi için bu darboğazlar hep ötelenir.¹⁷⁸

Bu teori ile ilgili bir vida uygulaması örnek verilebilir.

Bir vida yapım aşaması dörde bölünebilir. 1) Metali kalıba dökmek, 2) Metalin sertleşmesini beklemek, 3) Vidayı kalıbından çıkarmak, 4) Vidayı kalite açısından incelemek. Kısıtlama teorisi bu prosesi incelerken nerede gecikme olduğunu analiz eder. Bu gecikmenin prosesin ikinci aşamasında yani metalin sertleşmesinde olduğuna karar verir. Bu darboğazın nasıl ortadan kaldırılacağını ve azaltılacağını düşünür ve çözümü uygulamaya geçer. Kısıtlamalar Teorisi defalarca kez uygulanır ve bu tekrarlı proseste kısıtlamalar ortadan kalkmasını veya azalmasını amaçlar. Esas amaç işletmenin iş çıkarma yeteneğini hızını etkilemektir. Bu teorinin belirleyeceği hususlar arasında hız ve hacim arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyar. İkincil amacı arasında Yalın Yönetim ve Altı sigmaya benzer bir şekilde daha az yeni keşiflerle uğraşmak ve daha az israfi amaçlar. Bu sayede daha çok kalite geliştirme fırsatı ortaya çıkar. Kısıtlamalar Teorisi darboğazlar üzerindeki israfi engeller. Bunu amaçlarken daha az ürün çeşidi hedefler ve böylece çok fazla ürün çeşidine yönelmek israfi artıracaktır. Daha az ürün çeşidi kaliteyi artıracaktır. Kalite bu teorini esas amacı arasında yoktur. Eğer işletmenin amaçları arasında ürün hızı ve miktarı önemli değilse ve kalite işletme için çok önemli ise ki çoğu kar amaçlı olmayan işletmeler için bu durum mevcuttur. Bunun sonucunda Kısıtlamalar Teorisi bu işletmeler için uygun bir yönetim şekli olmayacaktır. Ayrıca bu yönetim stratejisinde çalışanların özellikle yetenekli çalışanların atkısı çok azdır. Bu da

¹⁷⁸ Melisa Sampson, s.44.

çalışanlar üzerindeki motivasyonu olumsuz etkiler. Dolayısıyla bu yönetim stratejisi çalışanlar için pek de uygun gözükmemektedir.¹⁷⁹

3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite yönetimin kuruluşunda müşteri beklentilerinin aşırı şekilde çeşitlenmesi yatmaktadır. Bu durum müşteri tanımlı değer kullanıldığı zaman Yalın Yönetimle uyumaktadır. Yalın Yönetim tüm katılımcıların beklentilerini hatta çalışanlarını bile karşılarken aynı zamanda da müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri arasında bir balans sağlar. Toplam Kalite Yönetiminde ürünlerin fiyatlarının devamlı olarak aşağı doğru düşmesi müşteri açısından arzulanan bir durumdur. Ancak bu durum diğer katılımcılar ve çalışanlar ve ortaklar açısından pek arzulanan bir durum olmayabilir. Sonuç olarak Yalın Yönetim tüm işletme katılımcıları açısından denge unsuru olurken müşteriye de değer üretmeye devam edebilir. Toplam kalite yönetimi ister özel ister kamu kuruluşu olsun bir örgütün kuruluş nedeni olan insanın (vatandaş-dış müşterinin) memnuniyetin ancak çalışan iç müşteri memnuniyeti ile olacağına inanmaktadır. Dolayısıyla tamamen insan odaklı bir yönetim sergiler.¹⁸⁰

3.4. ALTI SİGMA

Altı sigma hata ve arızalarda azatlımı sağlamak için bu hata ve arızalardaki çeşitliliğin azaltılmasına çalışır. Altı sigmanın amacı ürünlerdeki hata miktarını milyonda 3,4 oranının altına düşürmektir. Örneğin hayatımız içerisinde bir floppy disketi düşünelim. Elimize alıp takmak istediğimizde yalın ve altı sigma kullanarak bakarız aslında. Bir köşesi farklı bükülmüştür. Bu sayede bir giriş yönü vardır. Bir delik üsttedir ve sadece üst yönü belirlemenize yardımcı olur. Böylece hatasız bir şekilde disketi takmamız sağlanmıştır.¹⁸¹ Altı sigma ve Yalın Yönetim arasındaki en temel fark işletmenin amaçlarını gerçekleştirmedeki yaklaşım farkıdır. Bu yaklaşımları genelde ikincil amaçları birbirlerine benzer örneğin daha az ürün envanteri ve daha hızlı üretim. Altı sigma direkt olarak ürün kalitesine doğrudan etkileri üzerine inceleme yapar. Yalın Yönetim için ise daha çok israf ve boşa giden çabalar üzerine inceleme yapar. Altı sigma ürünün oluşturulma aşamaları ve bu aşamaları geliştirme işlemleri için ilgilenmez. Yalın Yönetim, Altı sigmaya göre bu işlemlerle ilgilenir proses ve kaliteyi

¹⁷⁹ Melisa Sampson, s.45.

¹⁸⁰ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, Yönetim Becerileri, 2. baskı Ankara: Yargı Yayınevi, 2002, s. 21.

¹⁸¹ Steven Williams, s. 3.

geliştirmeye çalışır. Örneğin vida yapma işinde istenilmeyen bir hava kabarcığı olduğu tespit edilirse altı sigma bunu kalite aşamasına yönlendirir. Oysa aynı durum yalın yönetimde keşfedilmiş olsa o zaman en iyi şey aynı konuyu akış aşamasına yönlendirmektir. Böylece altı sigma ve yalın yönetim bazen birbiriyle bağlantılı olarak da kullanılır sırf aynı işletmede aynı sorun için farklı departmanları sorumlu tutmak için yapılır. Örneğin bunu yapan işletmeler arasında Lockheed Martin vardır. Motorola'da altı sigma geniş bir yelpazede uygulanmaktadır. Motorola kalite odaklı üretim yapan bir şirkettir. Öyle ki şirketin her olağan toplantısında finanstan önce kalite konuları konuşulduğu bilinmektedir. Bunu da devamlı olarak çalışanlarına empoze etmektedir.¹⁸²

3.5. YALIN YÖNETİM KARŞILAŞTIRMASI

Yalın yönetim ilk ve en başta müşteri için ürüne değer katmada israftan kurtulmayı amaçlar. İkincil amaçları arasında daha az ürün çeşitliği, daha az gereksiz keşif maliyetleri, çıktıda artış ve kalitede artışı amaçlar. Diğer önceki sistemlerin uygulama deneyimleriyle karşılaştırıldığı zaman yalın yönetim uygulaması ürünler için akış zamanını geliştirecektir. Yalın yönetimi kendileri üzerinde uygulayan işletmeler kesinlikle israfın azaldığını görmüştür. Genel olarak tüm yaklaşımların temelindeki neden aynıdır. Daha verimli daha çok kaliteye ulaşmaktır. Sadece bunların ele alış şekli değişik olabilir.¹⁸³

Yalın yönetim fikirlerine göre daha az insan uygulamalar için yeterli olabilir. Bu az sayıdaki insan sadece kendilerine verilen illerle ilgili kalacağı anlamına gelmez. Bu insanlar tekrar üretim ve üretilmek için görevlendirilebilir. Böylece daha fazla kaliteli, daha düşük maliyetli devamlı ve uygun üretim gerçekleştirilebilir ki bu da yalın yönetimin beşinci prensibine girer. Bu sayede işletmenin üretkenliği artar bekasını sürdürecektir ölçüde çalışanı elinde tutmasını sağlar ve zaman geçtikçe daha çok yalınlaşmaya başlar. Daha çok yalınlaştıkça da üretim kalitesindeki etkinliği artar. İdeal olarak da kalitede etkinliği artmış ve kaliteden asla taviz vermeyen bir görünüm doğal olarak müşteri açısından ürüne daha da değer katmış olacaktır.¹⁸⁴

¹⁸² John R. Schermerborn, Management for Productivity, 4th ed. New York: John Wiley & Sons Inc. 1993, s.485

¹⁸³ Julie Demers, "The Lean Philosophy," Journal of Cma Management (Oct. 2002) Vol. 2, No. 4, s.33.

¹⁸⁴ Melisa Sampson, s.45.

Yalın yönetim işgücün azaltılmasını savunur ve buradaki amacı verilmiş bir iş yüküne karşılık gerektiği kadar işgücü kullanma taraftarıdır. İşletme için bu ideal çalışan sayısına ulaşıldığında, özellikle yalın yönetim uygulamasını en başında istenir, bu sayede geri kalan işçiler mümkün olduğu kadar işletme bünyesinde tutulur. Elde kalan mevcut işçiler müşterinin istek ve ihtiyaçlarını şekillendirecek şekilde değerlendirilir. Burada dikkat edilecek en önemli husus yalın yönetime geçişte üretim aşamalarına katılmayan çalışanlar işi sabote edebilir. İşsiz kalma güdüsü onları işe saboteye zorlayabilir. Yalın yönetim uygulamasına geçişte bu nedenle işçileri motive etmek ve aileden bir parça duygusunu onlara yaşatmak gerekecektir. Yalın yönetim uygulaması çok fazla ölçüde parasal kaynak gerektirmez. Özellikle de birçok yalın yönetim kuralları arasındaki uygulamalar da direkt olarak hiçbir para hususunu içermeyebilir. Örneğin makinelerin yerlerini değiştirmek, aletlerin yerlerini değiştirmek üretim timleri arasında birden fazla iletişim kanalı geliştirmek gibi hususlar sayabiliriz. Yalın yönetimin tüm girişim için de bazı alanlarında tasarruf sağlayacaktır. Bunlar arasında da işgücü, parçaların maliyetleri ve tekrar ürünü ele alma kayıpları sayılabilir. Yalın yönetim uygulamasına geçiş aşamasında muhakkak bazı ufak tefek harcamalar olabilir ancak tüm uygulamanın geneline bakınca bunun muhakkak tazmin edileceği aşikârdır. Ancak altı sigma gibi bir uygulamaya geçişte işletme büyük miktarda mali kaynağa ihtiyaç duyabilir. Bunları istatistiksel araçların oluşmasında ve eldesinde kuracağı sistem için harcayacaktır.¹⁸⁵

Kaizen ve yalın yaklaşımın temeldeki benzerlik aynı olsa da kaizeni daha kısa vadeli sonuçlar veren bir uygulama olarak karşımıza çıkarken yalın daha uzun vadede çözümler sunacaktır. Altı sigma biraz daha değişik bir yaklaşım vurgular. Analitik ve istatistik verilere önem verir ve organizasyonu bu yönde yatırıma zorlar. Yalın sisteme göre biraz daha katı disiplinleri mevcuttur. Yalın biraz sezgiseldir ve beraberinde esnekliği getirir. Altı sigma katı yapısıyla organizasyona maliyet de getirecektir. Altı sigma kuzey Amerika ve Avrupa'da bazı endüstri şirketleri tarafından kullanılmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Julie Demers, s.33.

¹⁸⁶ Julie Demers, s.34.

Türkiye’de ise özellikle Ford şirketi üretim bölgesinde başarılı şekilde altı sigma unsurlarını kullandıklarını bilmekteyiz.¹⁸⁷

Kaizen yaklaşımları yalın uygulamalarına biraz daha yakın durmaktadır. Tıpkı yalın gibi kaizen de israf ile ilgilenmektedir. Ancak kaizen daha çok prosesleri merkeze alıp incelerken yalın müşteriye merkeze almaktadır.

Belki her bir ayrı yaklaşım bir organizasyonun tüm ihtiyaçlarını karşılamayabilir ancak en iyiyi ve verimli uygulamayı bulmak için önümüzde bir engel bulunmamaktadır.

Bu anlamda yeni bir yaklaşım şekli de yalın prensipleri ile kırılganlığı ve esnekliği anlatabilmek için leagile örneğinin yeni bir yaklaşım olarak bahsedilmektedir. Önemli olan bizim amacımızdır. O da verimli israfsız direkt olarak müşteriye ulaşabilmektir.

Dolayısıyla mevcut sistemler içinde bünyemize uygun bir yaklaşımı seçmemizde herhangi bir sakınca yoktur.

¹⁸⁷ Makale, Milliyet Haziran 2006.

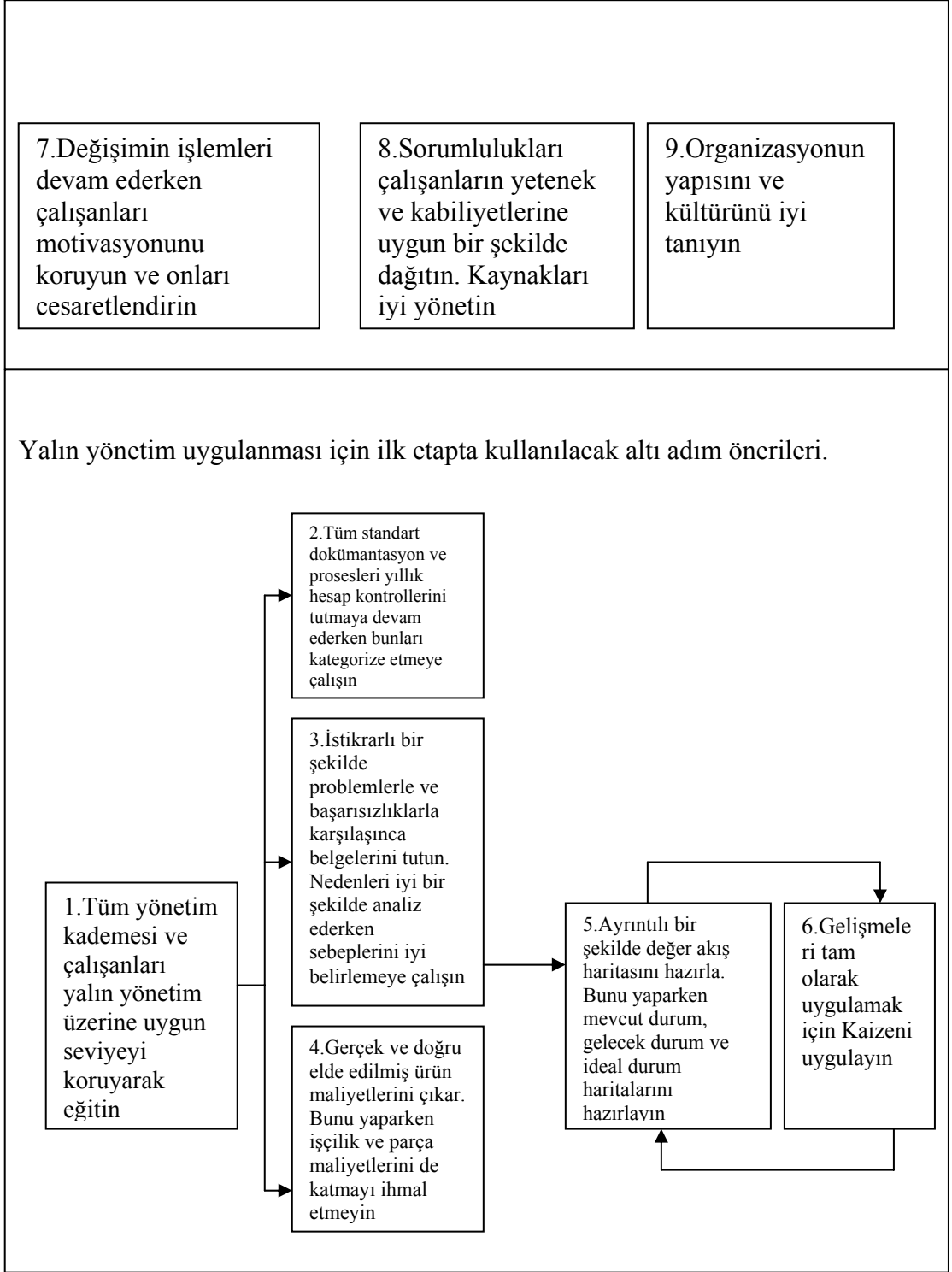
4. KESİM: KAR AMAÇLI OLMAYAN İŞLETMELER İÇİN YALIN YÖNETİME GEÇİŞ ÖNERİLERİ

4.1. YALIN YÖNETİM GEÇİŞ ÖNERİLERİ

Bu bölümde sıralanan öneriler çoğu işletmeler için özellikle kar amaçlı olmayan işletmeler için oldukça belirgin bir şekilde yalın yönetime geçiş için kullanabilecek yapıdadır. Bu öneriler yalın yönetim temelleri dâhilinde işletmenin yalın yönetime geçerken kullanabileceği hususlardır.¹⁸⁸

1. Tüm yönetim kademesi ve çalışanları yalın yönetim üzerine uygun seviyeyi koruyarak eğitin.
2. Tüm standart dokümantasyon ve prosesleri yıllık hesap kontrollerini tutmaya devam ederken bunları kategorize etmeye çalışın.
3. İstikrarlı bir şekilde problemlerle ve başarısızlıklarla karşılaşınca belgelerini tutun. Nedenleri iyi bir şekilde analiz ederken sebeplerini iyi belirlemeye çalışın.
4. Gerçek ve doğru elde edilmiş ürün maliyetlerini çıkar. Bunu yaparken işçilik ve parça maliyetlerini de katmayı ihmal etmeyin.
5. Ayrıntılı bir şekilde değer akış haritasını hazırla. Bunu yaparken mevcut durum, gelecek durum ve ideal durum haritalarını hazırlayın.
6. Gelişmeleri tam olarak uygulamak için Kaizeni uygulayın.
7. Değişimin işlemleri devam ederken çalışanları motivasyonunu koruyun ve onları cesaretlendirin.
8. Sorumlulukları çalışanların yetenek ve kabiliyetlerine uygun bir şekilde dağıtın. Kaynakları iyi yönetin.
9. Organizasyonun yapısını ve kültürünü iyi tanıyın.

¹⁸⁸ Melisa Sampson, s.127.



Şekil:12 Yalın yönetimin organizasyona uygulanması için öneriler.

Kaynak: Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005, s. 127.

Bu süreç akış diyagramı geri besleme ve geri dönüşlerini göstermektedir.

Herhangi bir üretim çevresinde doğasından gelen bazı problemler ve başarısızlıklar olabilir. Amaç bu problemlerin oluşmasını engellemeye çalışmak ve en önemlisi tekrar ve tekrar oluşmasını engellemektir. Problemlerin kökenine inerek gelişim süreci içerisinde düzeltici işlemleri yapmak böylece yaşanan problemlerde bir dönüş sağlamak amaçlanmalıdır. Bu sayede israftan kurtulma sağlanır. Doğru ve gerçek bir şekilde ortaya çıkmış ürünlerin maliyetleri kayıt altına alınır. Böylece üretim için harcanan ve elde edilen kaynakların nerelere sarf edildiği tespit edilir. Bu durum mevcut ve gelecekteki ortaya çıkacak ürünler hakkında gerçek bilgileri verecektir. Uygulamanın en başında tüm çalışanlar seviyelerine göre eğitim verilmelidir. Çünkü her seviyedeki çalışanın farklı eğitim ihtiyaçları olabilir. Burada ne önemli nokta her çalışanın yalın yönetim prensiplerini çok iyi anlaması gerekir ve bu prensiplerin detayları iyi incelenmiş olmalıdır. Çalışanların eğitimini bir parçası da onlar için devamlı kullanabilecekleri kullanma kılavuzu tarzında kitapçıklar hazırlamak gerekir. Bu kitapçıklar sonradan katılan ve eğitimde geride kalmış olan çalışanlar için hızlı bir ilerleme sağlayacaktır. Eğitime katılan çalışanlar kitapçıklar sayesinde eğitimin nesrindeler ve neresinde olmaları gerekir konularını takip edeceklerdir.¹⁸⁹

Değer akış haritaları genelde yapılan kayıt ve dokümantasyon faaliyetlerine göre daha açık ve daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyacaktır. Süreçler çok iyi anlaşılmalı ve genelde değer akış haritalarından sonra daha ayrıntılı tartışma ortamı doğacaktır. Süreç içerisine tüm çalışanlar katılmalı hem gelişime ne tür katkıları olabilir onlar hakkında yeni fikirler ortaya atabilirler hem de gelişmeler üzerindeki engelleri ortadan kaldırma konusunda yardımcı olabilirler. Çalışanları değer akış haritalarının içine katmak onları cesaretlendirmek ve motive etmek adına oldukça fayda sağlayacaktır. Çalışanların hem süreç içinde faaliyetleri sahiplenmeleri sağlanacak hem de yeni sorumluluklar alabilecek konuma gelirler. İşletmelerde çalışanları zaman geçtikçe motive etmek zorlaşmaktadır. Oysa çalışanları gelişme süreçlerinin içine katmak kaybolan motive kaynaklarına yenilerini ekleyecektir. Değer akış haritalarını

¹⁸⁹ Daniel R. Ball, and John Maleyeff, ss. 20-25.

oluştururken çalışma grupları iş proseslerini de göz önünde bulundurmaları gerekir. İşin özüne dikkat etmek gerekir.¹⁹⁰

Bazen organizasyonlarda çalışan için birden fazla iş vardır. Bu durum çoğu şirkette görülebilir. Birden fazla göreve sahip olmak her zaman için çok kötü bir şey değildir. Ancak bu görevlerin çok iyi ayarlanması gerekir. İşletme için zaman geçtikçe ve gelişmeler yaşandıkça özellikle bu birden fazla görevlendirmeler tekrar gözden geçirilmelidir. Çok iyi analiz edilip çalışan için hangi görev daha çok vaktini alması gerektiğine karar verilmelidir. Organizasyon büyüdükçe sorumluluklar da büyüyecektir. Organizasyonlarda çalışanlarını da kapsayacak şekilde kaynakları devamlı olarak gözden geçirilmeli ve atıl zamanlar, proje gerekleri devamlı olarak gelişme süresinde takip edilmelidir.¹⁹¹

Organizasyon kültürü de yapılacak yalın yönetim değişiklikleri için etkili olabilir. Bu nedenle yöneticiler uygulamaya geçmeden önce kültür yapısını çok iyi analiz etmeleri gerekir.

Her zaman için yalın yönetim organizasyon için başarılı olmayabilir. Bu durum genelde organizasyonun yapısı ile kaynaklanacaktır. Bunlar, yönetimin yalın yönetime karşı isteksiz davranması, organizasyonel olarak yalın yönetime isteksizlik, müşteriye organizasyonda öncelikli bir noktaya getirmeyi reddetmek ve böylece müşterinin değeri tanımlamasına izin vermemek sayılabilir. Eğer organizasyon müşteriye her şeyden öncelikli bir noktaya koymazsa yalın yönetim orada asla gerçekleşmeyecektir.

4.2. YALIN YÖNETİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN YOL HARİTASI

Yol hartası bahsi geçen konulardan sonra daha spesifik ve ayrıntılı olarak yalın yönetimi uygulamak için belirgin adımları sıralamaktadır.¹⁹²

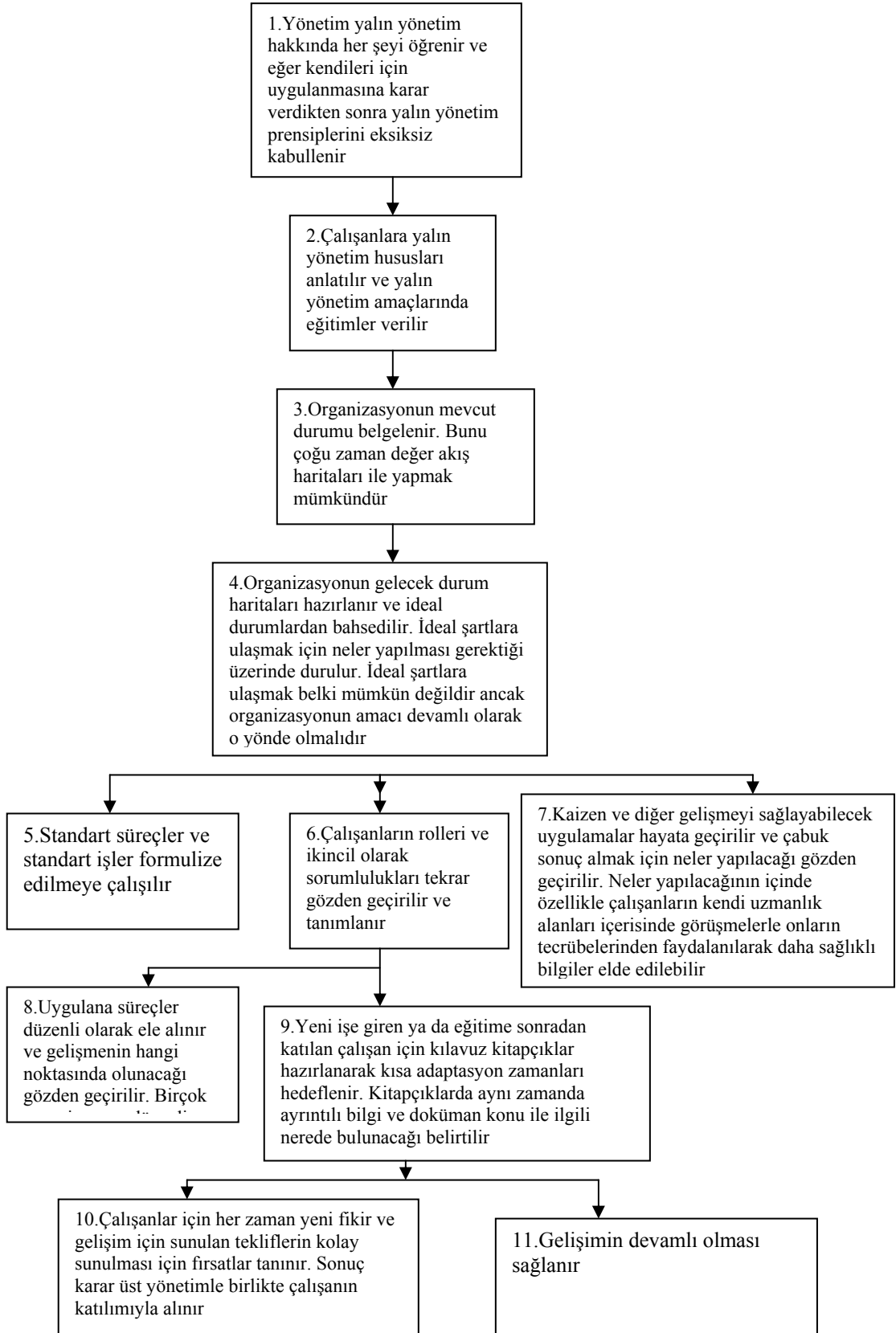
1. Yönetim yalın yönetim hakkında her şeyi öğrenir ve eğer kendileri için uygulanmasına karar verdikten sonra yalın yönetim prensiplerini eksiksiz kabullenir.

¹⁹⁰ Mehta Merwan and Kumar Rampure, "Squeezing out extra value," Industrial Engineer. Norcross:Dec.2006. vol.38 Iss, 12. s 29.

¹⁹¹ James p. Womack ve Daniel T. JONES, Yalın Düşünce, çev. N. Aras, s. 47.

¹⁹² Melisa Sampson, s.129.

2. Çalışanlara yalın yönetim hususları anlatılır ve yalın yönetim amaçlarında eğitimler verilir.
3. Organizasyonun mevcut durumu belgelenir. Bunu çoğu zaman değer akış haritaları ile yapmak mümkündür.
4. Organizasyonun gelecek durum haritaları hazırlanır ve ideal durumlardan bahsedilir. İdeal şartlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği üzerinde durulur. İdeal şartlara ulaşmak belki mümkün değildir ancak organizasyonun amacı devamlı olarak o yönde olmalıdır.
5. Standart süreçler ve standart işler formülize edilmeye çalışılır.
6. Çalışanların rolleri ve ikincil olarak sorumlulukları tekrar gözden geçirilir ve tanımlanır.
7. Kaizen ve diğer gelişmeyi sağlayabilecek uygulamalar hayata geçirilir ve çabuk sonuç almak için neler yapılacağı gözden geçirilir. Neler yapılacağını içinde özellikle çalışanların kendi uzmanlık alanları içerisinde görüşmelerle onların tecrübelerinden faydalanılarak daha sağlıklı bilgiler elde edilebilir.
8. Uygulana süreçler düzenli olarak ele alınır ve gelişmenin hangi noktasında olunacağı gözden geçirilir. Birçok organizasyon düzenli gözden geçirme süresini altı ay ile 22 ay arasında bir periyotta yapar.
9. Yeni işe giren ya da eğitime sonradan katılan çalışan için kılavuz kitapçıklar hazırlanarak kısa adaptasyon zamanları hedeflenir. Kitapçıklarda aynı zamanda ayrıntılı bilgi ve doküman konu ile ilgili nerede bulunacağı belirtilir.
10. Çalışanlar için her zaman yeni fikir ve gelişim için sunulan tekliflerin kolay sunulması için fırsatlar tanınır. Sonuç karar üst yönetimle birlikte çalışanın katılımıyla alınır.
11. Gelişimin devamlı olması sağlanır.



Şekil 13: Yol Haritası Akışı

Kaynak: Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005, s.130.

Şekil 13 yalın yönetim uygulamasına geçişteki yol haritası akışı göstermektedir. Bazı adımların yalın yönetim uygularken birbirine paralel olarak ilerlediği görülmektedir.

Değer akış haritası hazırlandığında genelde hangi alanın kısa sürede değişime uğrayacağı ve o bölge için daha az çaba harcanacağı ortaya çıkacaktır. Yalın yönetim uygulamasına geçişte özellikle daha önde olan bölümler muhakkak ki vardır. Bu bölümlere öncelik verilmesi bir an önce sonuç görülmesi açısından faydalı olacaktır. Mümkün olan en hızlı ve sonucun kısa olarak alınabileceği bölümlerde eğitimlere bir an önce başlanmalıdır. Yapılacak faaliyetleri bir an önce ve hızlı bir şekilde yapmak zaten kaizenin bir parçasıdır. Tipik olarak kaizen grupları 1-4 gün çalışma süresi boyunca süreçler üzerinde yoğunlaşır. Kaizen mevcut durumu anlamada, gelişme için önerilerde bulunmada ve gelişme yapılacak noktalarda karar verme konusunda yardımcı olacaktır.¹⁹³

Kaizen ile kısa sürelerde sonuç alınması organizasyonun derhal yalın olduğu anlamına gelmez. Yapılan işlemler her altı ve 22 ay arasında tekrar gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. Bahsi geçen yol haritasını hazırlamak ilk etapta yalın yönetim etkileri altı ile 22 ay arasında sonuçlar alınmaya başlanacaktır. Uygulanan sürecin ve kaizenin etkisi kısa sürede görülmeye başlanacaktır. Yalın yönetim sonsuz zamana sahip uzun bir yolculuk olduğu için teknoloji ve organizasyon imkânları geliştikçe daha başarılı sonuçlar alınmaya başlanacaktır. Tam anlamıyla organizasyonun her anlamda yalın olması için yedi ile on yıl arasında süre gerekmektedir.¹⁹⁴

Yalın yönetim hem organizasyonun çalışma stiline anlaşılmasında önemli bir araç hem de organizasyon içerisindeki tüm süreçlerin daha iyi irdelenip tamamıyla organizasyonun faydası yönünde değerlendirilebilecektir. Organizasyonda prosesleri geliştirmek ve problemlere karşı optimum çözümleri bulabilmek için farklı çözüm arayışları içerisinde bulunmak gerekecektir. Yukarıdaki açıklamalar ile beraber yalın yönetim uygulamaları tamamen organizasyon için mutlak çözüm ve tedavi yöntemi olmayabilir. Ancak yalın yönetim müşteriye odaklanır ve israftan kurtulma yollarını arar. Bu sırada organizasyonu çabuk değişimlere cevap verebilecek tarzda hazırlar, değişen müşteri taleplerine cevaplar kısa sürede gerçekleştirir.

¹⁹³ George Shinkle. "In Search of Lean Management," vol. 84 no. 2 apr-may 2005, ss.10-12.

¹⁹⁴ Melisa Sampson, s.131.

Burada bahsi geçen öneriler ve yol haritasındaki hususlar özellikle kar amaçlı olmayan organizasyonlar için bir yol gösterici ve işık olabilir. Uygulamalar esnasında organizasyon kültürü ve yapısı kesinlikle dikkate alınmalı ve ona göre düzenlemeler tatbik edilmelidir.

Yol haritasını tatbik ederken amaç tam anlamıyla bir başarı olması gerekir. Kısmi başarı elde edilen yüzdenin elde edilemeyen kısmı kadar başarısızlık sayılabilir. İdeal durumda bahsedildiği gibi hedefimiz ideal noktaya ulaşmak olmalıdır.

5. KESİM: ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu kesimde araştırmanın konusu, önemi, denenceler, amacı, sayıtları, sınırlılıkları, yöntemi, evreni, bilgi toplama ve veri işleme araçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu açıklamalar ile araştırmanın genel bir çerçevesi çizilmiştir.

Yalın yönetim unsurlarının ve yalın yönetim araçlarının uygulamaya aktarılma düzeyinin tespitine yönelik araştırma sonuçları ve yorumları verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, DENENCELERİ, AMACI, SAYITLILARI, SINIRLILIKLARI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, konunun önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın denenceleri ile araştırma yönteminin nasıl olacağı konusunda bilgiler verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Konusu

Yalın yönetim uygulamasının organizasyonlar için uygulanabilirliğin denemesi ve bu konuda özellikle kar amacı gütmeyen organizasyonlar için bir yol haritası ve öneriler göstermeye amaçlamıştır. Yalın yönetim öncelikle organizasyonlara müşterinin bakış açısından bakmayı öğretmiştir. Aslında çoğu şirket için müşteri kavramı üzerinde hiç durulmaz. Genelde rakip şirketler ve aynı ürünlerin piyasa şartlarındaki maliyetleri üzerinde düşünülür. İşte bu notada yalın yönetim prensipleri ve araçları bize farklı bir açıdan bakmayı öğretiyor. Organizasyon çıktısı ne olursa olsun değer ölçüsü müşteri açısından tanımlanır.

Bu noktada yukarıda saydığımız süreç tersine döner ve değer ölçüsü müşteri tarafından konmuş çıktıyı piyasaya sunuşla beraber müşteri tarafından kısa zamanda çekildiğini görebiliriz. Bir konu ile daha karşılaşıyoruz o da “çekme” diye tanımladığımız husustur.

Organizasyon için depolamak hiç arzu edilmeyen bir durumdur. Depolamak fiziksel sorunlar getirdiği gibi maliyetleri de oldukça yükseltmektedir. Bunu için de tam zamanında üretim diye tanımladığımız yeni ve işimizi kolaylaştıracak bir husus çıkıyor.

Organizasyon tam zamanında ürettiği bu ürünleri müşterinin eline ulaştırmak başka bir deyişle hammaddeden müşterinin eline geçinceye kadar bir ahenk içerisinde ulaşması gerekir. Bu da “akış” adını verdiğimiz bir uygulamanın varlığını ortaya çıkarmaktadır.

Yalın yönetim böylece müşterinin bakış açısından değer katmayan her türlü mudadan (israftan) kurtulmayı amaçlar ve bunun için gereksiz proseslerden kurtulmayı esas görev addeder. Çünkü kaynaklar gittikçe azalmakta ve şirketler azalan kaynaklarla daha kaliteli değerler ortaya koymaları gerekmektedir. Yalın yönetim, yalın düşünce fikrinden türemiştir. Zaman geçtikçe de daha da anlamlı noktasına oturacaktır.

Çalışmada özellikle kar amacı gütmeyen organizasyonlar için yaklaşım, prensipler ve gereken araçlar üzerinde durulmuştur. Bu konularda daha spesifik detaylar verilmiştir. Böylece organizasyonlar için yol haritası verilmiştir.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Yalın yönetim daha az kaynak kullanmayı gerektirmez sadece mevcut kullanılan kaynakları daha verimli bir şekilde ele alınmasını sağlar. Zaten tüm organizasyonlar için de hedefledikleri amaç ya da farında olmasalar bile elde edince reddedecekleri bir husus olmayacaktır.

Özellikle toplam kalite unsurlarının bile tam olarak uygulanmadığı ülkemiz organizasyonlarında yalın yönetim teknikleriyle tanışan ve özümseyen yöneticiler için bir atılım olacağı kesindir. Bu atılım sayesinde küreselleşme altında ezilmektense dünya organizasyonlarıyla mücadele edebilecektir. Özellikle küresel ekonominin altında ezilen örgütlerin son zamanlarda daha çok ses çıkardığını görmekteyiz. Örneğin Çin üretim sektörü karşısında zorlanan gruplar mücadele etmek yerine bu ülkeden ithalatın yasaklanmasını talep etmekte ki serbest ekonomim şartlarında imkânsız bir husus istemekteler. Sebebi aşikâr bir şekilde değişime karşı çıkıp geleneksel metotlarla üretime devam etmek isteyişleridir. Küresel ekonomi üzerinde Çin tehdidi şimdi güncelse yarın başka biri öne çıkacaktır. Önemli olan rekabet ortamında kendi geleneksel sistemlerimize sıkı sıkıya sarılmaktansa bilimsel gelişmelere ayak uydurup rakiplerimizle önce uygulayanın başarılı olacağı yeni yönetim araçlarını kendi

örgütümüz için uygulamaktır. Bu anlamda yalın yönetim prensip ve araçları kendi organizasyonumuz için önemli bir atılım fırsatı tanıyacaktır.

5.1.3. Araştırmanın Denenceleri

D. 1: Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız.

D. 2: Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindeyiz.

D. 3: Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır.

D. 4: Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır.

D. 5: Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir.

D. 6: Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.).

D. 7: İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır.

D. 8: Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım.

D. 9: Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır.

D. 10: Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır..

D. 11: Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır.

D. 12: Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır.

D. 13: Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir.

D. 14: Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir.

D. 15: Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır.

D. 16: Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır.

D. 17: Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır.

D. 18: Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır.

D. 19: Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır.

D. 20: Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır.

D. 21: Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir.

D. 22: Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir.

D. 23: Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır.

D. 24: Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.

D. 25: Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir.

D. 26: Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs).

D. 27: Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır.

D. 28: Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır.

D. 29: Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir.

D. 30: Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur.

D. 31: Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır.

D. 32: Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır.

D. 33: Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur.

D. 34: Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır.

D. 35: Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarfederim.

D. 36: Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır.

D. 37: Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır.

D. 38: Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir.

D. 39: Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır.

D. 40: Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır.

D. 41: Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir.

D. 42: Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır.

D. 43: Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır.

D. 44: Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır.

D. 45: Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır.

D. 46: Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim.

D. 47: Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir.

D. 48: Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim.

D.49: Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır.

5.1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırma yalın yönetim prensipleri ve araçlarının özellikle kar amaçlı olmayan organizasyonlar için uyarlanmış halinin sunuşunu yapmaktır. Yalın kavramı önüne geldiği isim için çok geniş anlamda ayrıntılar yüklemektedir.

Geniş anlamda ayrıntılar içerisinde üretim safahatını da kapsayacak şekilde detaylar vermektedir. Bu bağlamdan yola çıkarak burada kar amaçlı olmayan organizasyonlar için teoriler kısmından sonra da spesifik olarak öneriler ve yol haritası sunmaktadır. Böylece araştırmayı inceleyen herkesin detay araştırmaya girmeden yalın yönetim hakkında fikir sahibi olmaları amaçlanmıştır.

Özellikle ülkemiz için geleneksel yönetim biçimlerinin devam ettiği ve aile şirketleri şeklinde yönetimlerin çoğunlukta olduğu işletmeler için en azından bilimsel yaklaşımlarla neler başarılabilceğinin bir göstergisi amaçlanmıştır.

5.1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Burada araştırmanın sayıltıları verilmiştir.

Bu tezde kullanılan ve kullanılacak olan bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler gerçeği doğruya en yakın biçimde yansıtmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan araştırma soru kâğıdı öne sürülen denenceleri sınamak için gerekli bilgileri sağlayacaktır. Deneklerin doğru ve dürüst bir biçimde yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yalın yönetim yöntem usul ve araçları yeni bir uygulama olmasına karşın çok hızlı değişimlere ve yeni ilave fikirlere maruz kalmaktadır. Bu sebeple bu çalışma uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Zaman içerisinde teori bazında ilerleme olacağı kesindir.

Bu çalışmada organizasyonun farkında veya farkında olmadan yalın yönetim araçlarının ne kadarını kullanıp kullanmadığını tespiti yönelik bir çalışma olmuştur. Organizasyonun yalın yönetime uygunluğunun neler olduğunu tespiti yönelik

değerlendirme amacıyla hazırlanmış soru kâğıdı halen görev yapan personelin görüşleri alınarak, yüz yüze görüşme ve tartışmalardan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

5.1.7. Araştırmanın Yöntemi

5.1.7.1. Araştırmanın Bilgi Toplama ve İşleme Yöntemi

Veri toplama tekniği olarak gözlem, görüşme ve anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan araştırma soru kâğıdı ektedir. Araştırma soru kâğıdı 2 bölümden oluşmaktadır. Araştırma soru kâğıdının birinci bölümünde yapılan çalışma ile ilgili bilgi verilmekte ve ankete katılanlara verdikleri cevaplardan dolayı kendilerine veya çalıştıkları birimlere zarar gelmeyeceği konusunda garanti verilmektedir. Bu açıklama, bilimsel araştırma etiğinin “katılımcılara zarar verilmemesi ilkesi” gereğince yapılmıştır. Bu açıklamadan sonra katılımcıların demografik bilgileri sorulmuştur. Ancak demografik bilgiler sadece araştırmamızı etkileyecek yani algılama düzeylerinin tespitinde bize yardımcı olacak sorular sorulmuştur.

Araştırma soru kâğıdının ikinci bölümü çalışanların yalın yönetim unsurları olarak teori kısmında verilmiş öğeleri kanı olarak sunulmuştur. Deneklerden katılma düzeylerini gösteren uygun seçeneği (X) ile işaretlemeleri istenmiştir.

Veriler, SPSS for Windows 12.0 ve Microsoft Excel 2003 programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur.

İkinci bölümdeki yalın yönetim unsurlarından oluşan kanılara en düşük seçeneklere (Hiç Katılmıyorum) “1” en yüksek seçeneklere (Tamamen Katılıyorum) “5” değerleri verilmiştir.

Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

5.1.7.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni Eskişehir ilinde bulunan ve askeri havacılık kurumlarında görev yapan personeldir. Araştırma soru kâğıdının uygulanacağı personel uygulamaya gönüllü katılmak isteyenler arasından seçilmiştir.

Ulaşılmak istenen örneklem sayısı, her birimin genel mevcuduna göre ¼' ü hedeflenmiştir. Bu bize hem statüde çeşitliliği hem de farklı birimleri görüş ve algılarını elde etmemizi sağlamıştır. Dağıtılan anketten 212 adedi doldurularak geri gönderilmiştir. 212 sağlıklı ankete ulaşılmıştır.

5.2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

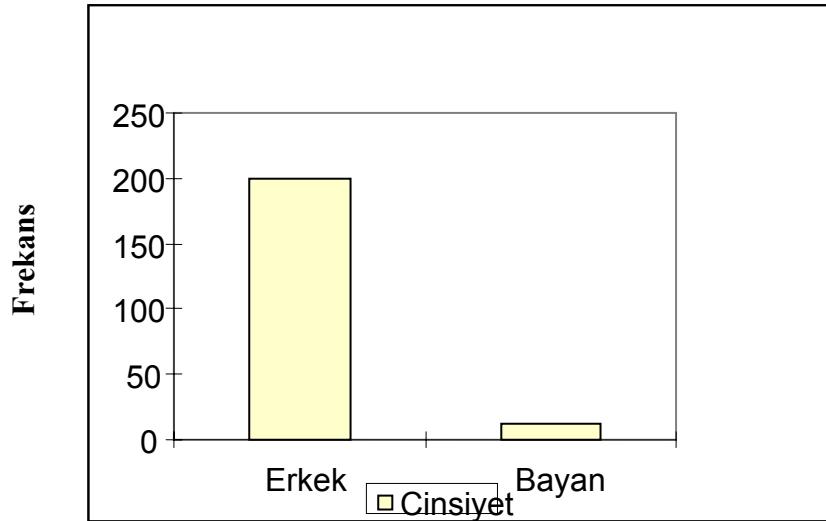
Bu kısımda araştırmaya katılanların betimleyici istatistikleri verilmektedir. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların cinsiyet, öğrenim durumu, statü, çalışılan bölüm, yöneticilik görevi yapma durumlarının dağılımları çizelgelerle verilmiştir.

1: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu

Cinsiyete göre dağılımı tablo 1 ve şekil 14'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Sayı	%	Geçerli %
Erkek	200	94.3	94.3
Bayan	12	5.7	5.7
Toplam	212	100.0	100.0



Şekil 14: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu

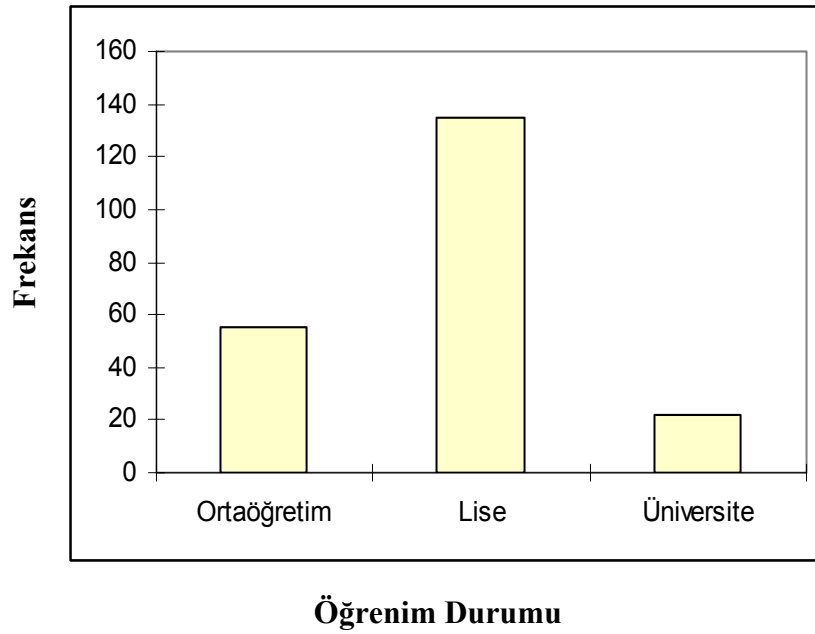
Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde erkekler % 94.3'ü oluştururken, bayanlar % 5.7'yi kapsamaktadır. Bu oranların bu kadar farklı olmasının sebebi araştırmanın yapıldığı örneklem kitle içinde bayanların oranının erkeklerle göre daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

2: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamdaki öğrenim durumuna göre dağılımı tablo 2 ve şekil 15’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ortaöğretim	55	25.9	25.9
Lise	135	63.7	63.7
Üniversite	22	10.4	10.4
Toplam	212	100.0	100.0



Şekil 15: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu

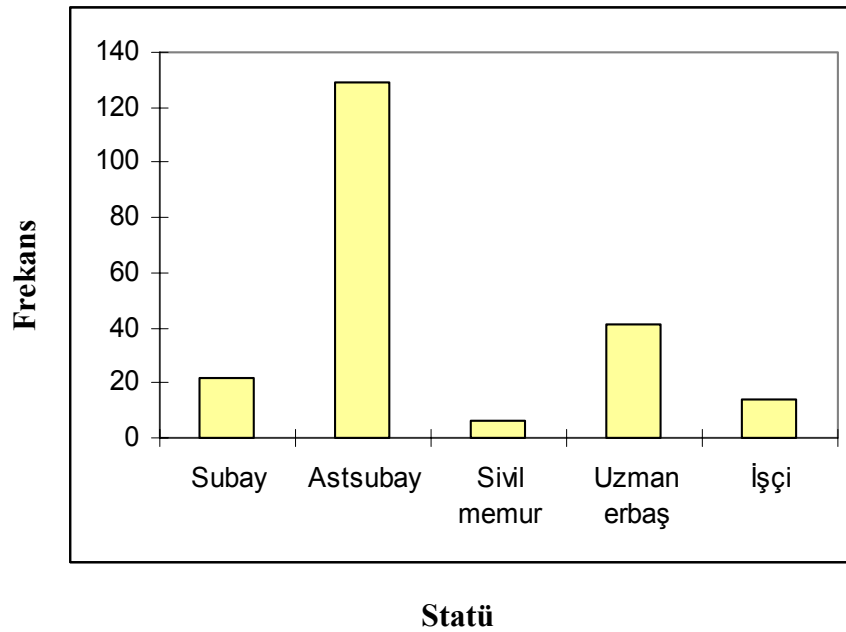
Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde öğrenim durumlarına göre % 63.7’si lise mezunu, % 10.4’ü üniversite mezunu ve % 25.9’u da ortaöğretim mezunu personeldir.

3: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamdaki statü durumu tablo 3 ve şekil 16'da gösterilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu

Statü	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Subay	22	10.4	10.4
Astsubay	129	60.8	60.8
Sivil memur	6	2.8	2.8
Uzman erbaş	41	19.3	19.3
İşçi	14	6.6	6.6
Toplam	212	100.0	100.0



Şekil 16: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu

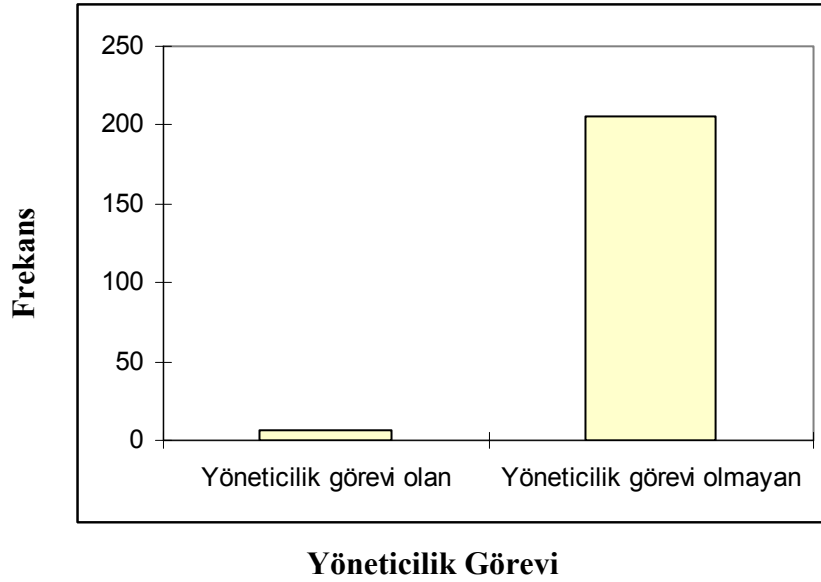
Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde %10.4'ü subay, % 60.8'i astsubay % 2.8.'i sivil memur, % 19.3'ü uzman erbaş ve % 6.6'sı da işçi statüsündedir. Araştırma yapılan kurum içinde çalışan personelin büyük çoğunluğunu subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Kurumda çalışan sivil memur ve uzman erbaş mevcudu daha azdır. Kurumda bulunan uzman erbaşlar sözleşmeli personel olarak görev yapmaktadırlar. Sözleşmeleri bittiğinde kurumdan çıkarılabilme olasılıkları vardır. Yükselme olanakları ise kısıtlıdır. Sivil memurlar ise çalışma saatleri ve bağlı oldukları kanun gereğince askeri personelden daha farklı şartlar altında çalışmaktadır.

4: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamdaki yöneticilik görevi yapma durumu tablo 4 ve şekil 17’de gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu

Yönetici Olma Durumu	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yöneticilik Görevi Olan	6	2.8	2.8
Yöneticilik Görevi Olmayan	206	97.2	97.2
Toplam	212	100.0	100.0



Şekil 17: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu

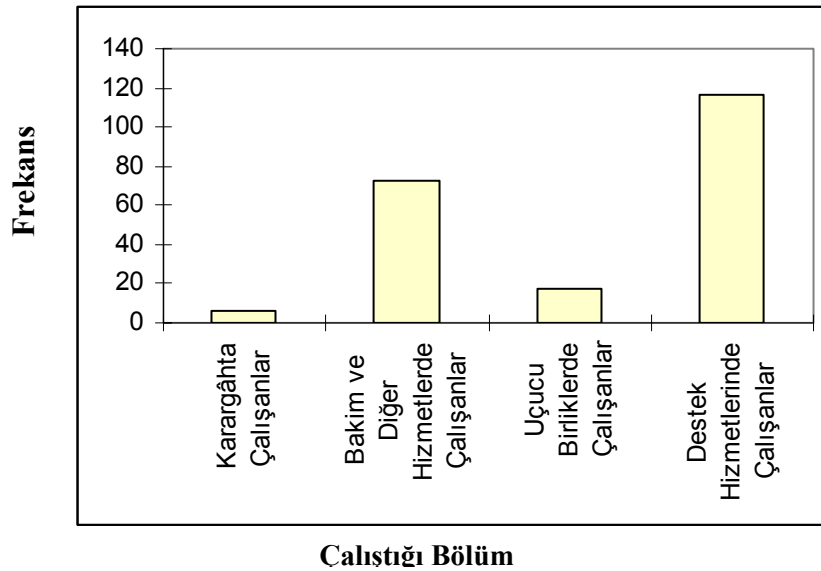
Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde % 2,8’sinin yöneticilik görevinin olmasına karşın % 97,2’sinin yöneticilik görevi yoktur. Piramit bir yapıyı andıran hiyerarşik bir düzen içinde yöneticilik görevi yapanların genel yüzde içindeki sayısı üst kademelere çıkıldıkça azacaktır. Yöneticilik görevi olmayanların sayısının daha fazla olması doğaldır. Ayrıca anket esnasında sadece amir pozisyonunda olan yöneticiler sayılmıştır.

5: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamdaki çalışma yerleri durumu tablo 5 ve şekil 18’de gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu

Çalıştığı Bölüm	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Karargâhta Çalışanlar	6	2.8	2.8
Bakım ve Diğer Hizmetlerde Çalışanlar	73	34.4	34.4
Uçucu Birliklerde Çalışanlar	17	8.0	8.0
Destek Hizmetlerinde Çalışanlar	116	54.7	54.7
Toplam	212	100.0	100.0



Şekil 18: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde % 2.8’i karargâhta, % 34.4’ü bakım ve diğer hizmetlerde, % 8’i uçucu birliklerde ve % 54.7’si destek hizmetlerinde çalışmaktadır. Diğer hizmetler diye nitelediğimiz bölümler itfaiye, meteoroloji, kule hizmetleri gibi yine havacılık ile ilgili birimlerdir.

5.3. ARAŞTIRMA SORU KÂĞIDINI YANITLAYANLARIN KANILARA KATILMA DURUMU

Bu kısımda araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların kanılara katılma durumları ölçülecektir. Alandan 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan araştırma soru kâğıdı ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS 12.0 çözümleme programına kaydedilmiş, anlamlılık düzeyine bakıldıktan sonra frekans dağılımları yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini irdelemek amacıyla yapılan Cronbach Alpha testi sonucu, 0,816 değeri elde edilmiştir.

6."Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız." görüşüne katılma durumu

Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız görüşüne katılma durumu tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6:"Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	17	8.0	8.0	25.0
Katılmıyorum	36	17.0	17.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	8.5	8.5	14.5
Katılıyorum	134	63.2	63.2	66.5
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız." görüşüne katılma düzeyleri sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını cevaplayanların % 8.0'ı hiç katılmadığını, % 17'sinin katılmadığını, % 8.5'unun ne katılıp ne katılmadığını, % 63.2'sinin katıldığını, % 3.3'ünün tamamen katıldığı ortaya çıkmıştır. Katılma oranlarını gruplandığımızda ise % 25'inin katılmadığını, % 14.5'inin kararsız, % 66.5'inin katıldığını görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcıların genel olarak kaniya katılmaktadır. Kararsız olanların oranını katılmayanlara eklediğimiz zaman % 39.5 gibi bir orana ulaşıyoruz. Bu

durumda da kurumda kaliteye ulaşmak adına yeterli ölçüde eğitimlere alındığına dair bir kanı vardır.

7: "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindedir." görüşüne katılma durumu

Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindedir görüşüne katılma durumu tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	7	3.3	3.3	20.3
Katılmıyorum	36	17.0	17.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılıyorum	169	79.7	63.2	63.2
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3.3'ü hiç katılmadığını, % 17'sinin katılmadığını, % 79,7'sinini katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 63,2'inin katıldığını, % 20,3'ünün katılmadığını görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Genel olarak oranlamaya bakıldığında çalışanların büyük bir kısmı kurumun kaliteyi yakalamak adına çaba içerisinde olduğunu düşünmektedir. Kurum içinde kaliteyi yakalamak adına bir çaba mevcuttur.

8: "Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 8'de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: "Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	9.9
Katılmıyorum	21	9.9	9.9	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	56	26.4	26.4	26.4
Katılıyorum	126	59.4	59.4	63.6
Tamamen Katılıyorum	9	4.2	4.2	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 9,9'u katılmadığını, % 26,4'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 59,4'ü katıldığını, % 4,29'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 63,6'sının katıldığını, % 9,9'unun katılmadığını ve % 26,4'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse % 36,3 oranına ulaşılmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı kaniya olumlu görüş bildirmişlerdir. Kurum içinde çalışanları yönetim kararlarına katılmaları ve bilgilendirilmeleri konusunda çaba vardır.

9: "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 9’da gösterildiği gibidir.

Tablo 9: "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	6.6
Katılmıyorum	14	6.6	6.6	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	51	24.2	24.2	24.2
Katılıyorum	121	57.1	57.1	69.4
Tamamen Katılıyorum	26	12.3	12.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 6,6’sının katılmadığını, % 24,2’sinin ne katılıp ne katılmadığını, % 57,1’in katıldığını, % 12,3’ün ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 69,4’ünün katıldığını, % 6,6’sının katılmadığını ve % 24,2’sinin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala fark gözlenebilmektedir. Çalışanların bir şekilde görüşlerinin alındığına dair görüşe olumlu bakmaktadır. Kurum içinde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket doğrudan iletişim veya başka bir yöntemle çalışanların düşünceleri alındığına dair kanı mevcuttur.

Tablo 10: "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılma durumu

Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir görüşüne katılma durumu tablo 10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 10: "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	3.3
Katılmıyorum	7	3.3	3.3	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	72	34.0	34.0	34.4
Katılıyorum	126	59.4	59.4	62.7
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,3'ünün katılmadığını, % 34,4'ünün ne katılıp ne katılmadığını, % 59,4'ü katıldığını, % 3,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 62,7'inin katıldığını, % 3,3'ünün katılmadığını ve % 34,4'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala çok fazla oran olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı görevlerini yerine getirirken yalınlık ve sadeliğe önem verildiğini düşünmektedir. Kurum içinde çalışanlar görevini yerine getirirken yalınlık ve sadelik hususuna önem verildiğine dair kanı mevcuttur.

11: "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.)" görüşüne katılma durumu

Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.) görüşüne katılma durumu tablo 11'de gösterildiği gibidir.

Tablo 11: "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.)" görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	39	18.4	18.4	36.8
Katılmıyorum	39	18.4	18.4	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	23	10.8	10.8	10.8
Katılıyorum	104	49.1	49.1	52.4
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.)" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 18,4'ü hiç katılmadığını, % 18,4'ü katılmadığını, % 10,8'i ne katılıp ne katılmadığını, % 49,1'i katıldığını, % 3,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 52,4'ünün katıldığını, % 36,8'inin katılmadığını ve % 10,8'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Çalışanların fiziki olarak zaman kayıplarına, dolayısıyla emek kayıpları olduğunu düşünmektedir. Kurum içinde çalışma ortamındaki yalınlık hususlarına uyulmadığından dolayı zaman kayıpları, malzeme taşınması, depolanması çalışanların kullanımına yönelik olmadığına dair bir kanı vardır.

12: "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılma durumu

İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır görüşüne katılma durumu tablo 12’de gösterildiği gibidir.

Tablo 12: "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	14.2
Katılmıyorum	30	14.2	14.2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	32	15.1	15.1	15.1
Katılıyorum	86	40.6	40.6	70.8
Tamamen Katılıyorum	64	30.2	30.2	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 14,2’sinin katılmadığını, % 15,1’i ne katılıp ne katılmadığını, % 40,6’sının katıldığını, % 30,2’si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 70,8’inin katıldığını, % 14,2’sinin katılmadığını ve % 15,1’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala çok fazla bir fark mevcuttur. Çalışanların büyük bir kısmı bir önceki soru ile de bu soruyu ilişkilendirirsek benzer tarzda yalınlık ve sadelik üzerine düşünülmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Kurum içinde çalışanların fiziksel olarak istediği yalınlık ve sadelikte düzenlenirse zaman kazancı olacağına dair bir kanı mevcuttur.

13. "Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılma durumu

Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım görüşüne katılma durumu tablo 13’de gösterildiği gibidir.

Tablo 13: "Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	7.5
Katılmıyorum	16	7.5	7.5	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	50	23.6	23.6	23.6
Katılıyorum	98	46.2	46.2	68.8
Tamamen Katılıyorum	48	22.6	22.6	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 7,5’i katılmadığını, % 23,6’sı ne katılıp ne katılmadığını, % 46,2’si katıldığını, % 22,6’sı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 68,8’inin katıldığını, % 7,5’unun katılmadığını ve % 23,6’sının da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala çok fazla fark devam etmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı yoğun iş temposu varlığını kabul etmektedir. Kurum içinde görevlerin yoğunluğu nedeniyle çalışanların kendini geliştirme fırsatı bulamadığına dair bir kanı mevcuttur.

14. "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılma durumu

Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır görüşüne katılma durumu tablo 14'de gösterildiği gibidir.

Tablo 14: "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	38.2
Katılmıyorum	81	38.2	38.2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	31	14.6	14.6	14.6
Katılıyorum	83	39.2	39.2	47.2
Tamamen Katılıyorum	17	8.0	8.0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 38,2'si katılmadığını, % 14,6'sı ne katılıp ne katılmadığını, % 39,2'si katıldığını, % 8,0'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 47,2'sinin katıldığını, % 38,2'sinin katılmadığını ve % 14,6'sının da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse bu durumda katılmayanların oranı % 52,8'e çıkmaktadır. Bu da çalışanların bu kaniya katılmadığını gösterir. Kurum içinde çalışanların asıl branşları yanında diğer iş branşlarını da öğrenmenin monotonluğu azaltmayacağına dair bir kanı mevcuttur.

15. "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır görüşüne katılma durumu tablo 15’de gösterildiği gibidir.

Tablo 15: "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	3.3
Katılmıyorum	7	3.3	3.3	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	41	19.3	19.3	19.3
Katılıyorum	164	77.4	77.4	77.4
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,3’ü katılmadığını, % 19,3’i ne katılıp ne katılmadığını, % 77,4’ü katıldığını, belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 77,4’ünün katıldığını, % 3,3’ünün katılmadığını ve % 19,3’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar ile katılmayanlar arasında çok fazla fark devam etmektedir. Çalışanlar sorunların çözümünde ortak dil varlığına inancı kuvvetli düzeydedir. Bu da birçok organizasyon için önemli bir unsurdur. Kurum içinde sorunların nedenlerini çözmeye başvurabilecekleri ortak bir dil varlığı fikrine katılma düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu anlayış iletişimde önemli bir hususu içermektedir.

16. "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 16'da gösterildiği gibidir.

Tablo 16: "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	2.8	2.8	18.8
Katılmıyorum	34	16.0	16.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	53	25.0	25.0	25.0
Katılıyorum	119	56.1	56.1	56.1
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 2,8'i hiç katılmadığını, % 16,0'sı katılmadığını, % 25,0'i ne katılıp ne katılmadığını, % 56,1'i katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 56,1'inin katıldığını, % 18,8'inin katılmadığını ve % 25,0'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Bu da teorik kısımda açıklanan özellikle beş neden diye bahsi geçen hususun varlık derecesini ortaya koymaktadır. Oranın yakın çıkması bu hususun üzerinde durulması gerektiğini gösterir. Ancak netice orana baktığımızda kurum içinde oluşan sorunların çözümüne neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır kanısına olumlu yaklaşım koyulduğu ifade edilmiştir.

17. "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 17’de gösterildiği gibidir.

Tablo 17: "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	12.3
Katılmıyorum	26	12.3	12.3	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	122	57.5	57.5	57.5
Katılıyorum	57	26.9	26.9	30.2
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 12,3’ünün katılmadığını, % 57,5’inin ne katılıp ne katılmadığını, % 26,9’unun katıldığını, % 3,3’ünün ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 30,2’sinin katıldığını, % 12,3’ünün katılmadığını ve % 57,5’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar, katılanları geçmektedir. Çalışanların bu tür bir değerlendirme yapması kurum açısından olumlu bir kanı göstermektedir. Kurumun üzerine düşen kalite kontrol faaliyetleri yaptığını göstermektedir. Bu değerler ışığında kurum içinde çalışanlar görevini icra ederken kendi kontrolü dışında oluşan sorunlarda kalite kontrol yetersizliği görüşüne katılmamaktadır.

18. "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir görüşüne katılma durumu tablo 18’de gösterildiği gibidir.

Tablo 18: "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	19.0
Katılmıyorum	19	19.0	19.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	107	50.5	50.5	50.5
Katılıyorum	86	40.6	40.6	40.6
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 19,0’u katılmadığını, % 50,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 40,6’sı katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 40,6’sının katıldığını, % 19,0’unun katılmadığını ve % 50,5’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar katılanları geçmekte böylece çalışanlar kaniya olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu değerlere göre kurum içinde yapılan işlerde şeffaflık içerisinde yürütülmediğine dair bir kanı mevcuttur.

19. "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir görüşüne katılma durumu tablo 19'da gösterildiği gibidir.

Tablo 19: "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	8.0
Katılmıyorum	17	8.0	8.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	60	28.3	28.3	28.3
Katılıyorum	127	59.9	59.9	63.7
Tamamen Katılıyorum	8	3.8	3.8	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 8,0'i katılmadığını, % 28,3'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 59,9'u katıldığını, % 3,8'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 63,7'sinin katıldığını, % 8,0'inin katılmadığını ve % 28,3'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse hala katılanlar ile katılmayanlar arasında çok fazla fark devam etmektedir. Kararsızları da katılmayanlara eklediğimiz durumda çalışanların çoğu kurumlarında takım ruhu olduğunu ifade etmekte. Bu husus yalın yönetim unsurları içinde önemli bir yer tutmaktadır. Çıkan sonuca göre kurum içinde takım ruhu anlayışı içerisinde kurumun yaklaşım sergilediği ifade edilmiştir.

20: "Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır görüşüne katılma durumu tablo 20’de gösterildiği gibidir.

Tablo 20: "Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	15.1
Katılmıyorum	32	15.1	15.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	38	17.9	17.9	17.9
Katılıyorum	135	63.7	63.7	67.0
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 15,1’i katılmadığını, % 17,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 63,7’si katıldığını, % 3,3’ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 67,0’sinin katıldığını, % 15,1’inin katılmadığını ve % 17,9’unun da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanların oranı oldukça yüksektir. Çalışanların yarısından fazlası kurumlarındaki iletişimden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yine yalın yönetim unsurlar içerisinde önemli bir etken olan doğrudan iletişim hususu çalışanlar tarafından varlık derecesi olumlu karşılanmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlara göre kurum içinde doğrudan ve sağlıklı bir iletişim olduğu yönünde bir kanı mevcuttur.

21. "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır görüşüne katılma durumu tablo 21’de gösterildiği gibidir.

Tablo 21: "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	4	1.9	1.9	9.9
Katılmıyorum	17	8.0	8.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	74	34.9	34.9	34.9
Katılıyorum	117	55.2	55.2	55.2
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 1,9’u hiç katılmadığını, % 8,0’i katılmadığını, % 34,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 55,2’si katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 55,2’sinin katıldığını, % 9,9’unun katılmadığını ve % 34,9’unun da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Çalışanlar çıkan sonuca göre bu kaniya katılmış olsa da diğer kanılardan farklı olarak olumlu ve olumsuz sonuçlar birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuçlar itibarıyla kurum içinde yetki ve sorumlulukların tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmış olduğu kaniya yaklaşımları bir miktar şüpheli olsa da uygun dağıtıldığına dair bir kanı mevcuttur.

22. "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılma durumu tablo 22'de gösterildiği gibidir.

Tablo 22: "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	4.2	4.2	11.3
Katılmıyorum	15	7.1	7.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	87	41.0	41.0	41.0
Katılıyorum	91	42.9	42.9	47.6
Tamamen Katılıyorum	10	4.7	4.7	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 4,2'si hiç katılmadığını, % 7,1'i katılmadığını, % 41,0'i ne katılıp ne katılmadığını, % 42,9'u katıldığını, % 4,7'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 47,6'sının katıldığını, % 11,3'ünün katılmadığını ve % 41,0'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar katılanların oranını geçmektedir. Yine de çalışanların büyük kısmı teknolojik gelişmelerin varlığını yönünde fikir bildirmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre kurumun teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğradığına dair genel bir fikir birliği olsa da bu konuda olumlu görüş bildirmeyenlerin oranı da azımsanmayacak kadar yüksek görünmektedir.

23. "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır görüşüne katılma durumu tablo 23’de gösterildiği gibidir.

Tablo 23: "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	13.7
Katılmıyorum	29	13.7	13.7	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	31	14.6	14.6	14.6
Katılıyorum	144	67.9	67.9	71.7
Tamamen Katılıyorum	8	3.8	3.8	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 13,7’si katılmadığını, % 14,6’sı ne katılıp ne katılmadığını, % 67,9’u katıldığını, % 3,8’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 71,7’sinin katıldığını, % 13,7’sinin katılmadığını ve % 14,6’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanların oranı hala çok yüksektir. Ortaya çıkan değerlere göre çalışanlar iş disiplini yönünde fikir birliğine sahiptirler. Kurum içinde tam bir iş disiplini kanısına ilişkin olumlu bir fikir mevcuttur.

24. "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır görüşüne katılma durumu tablo 24'de gösterildiği gibidir.

Tablo 24: "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	15.1
Katılmıyorum	32	15.1	15.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	114	53.8	53.8	53.8
Katılıyorum	58	27.4	27.4	31.2
Tamamen Katılıyorum	8	3.8	3.8	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 15,1'i katılmadığını, % 53,8'i ne katılıp ne katılmadığını, % 27,4'ü katıldığını, % 3,8'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 31,2'sinin katıldığını, % 15,1'in katılmadığını ve % 53,8'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar kısmi olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar, katılanlardan fazla olmaktadır. Dolayısıyla kurum için yapılan işlerde basitlikten uzaklaştığını ya da çalışanlar tarafından algılanmadığını tespit etmekteyiz. Kurum içinde yapılan işlerde uygulana yöntemlerde basitlikten biraz uzak olduğu ya da çalışanlar tarafından işler bir miktar karışık algılanmaktadır.

25. "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır görüşüne katılma durumu tablo 25’de gösterildiği gibidir.

Tablo 25: "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	4.2	4.2	31.1
Katılmıyorum	57	26.9	26.9	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	103	48.6	48.6	48.6
Katılıyorum	43	20.3	20.3	20.3
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 4,2’si hiç katılmadığını, % 26,9’u katılmadığını, % 48,6’sı ne katılıp ne katılmadığını, % 20,3’ü katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 20,3’ünün katıldığını, % 31,1’in katılmadığını ve % 48,6’sının da kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanların oranı daha da artmaktadır. Çalışanlar kurumda yapılan işlerde hızlı bir şekilde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemelerin olmadığına yönelik bir fikir birliği vardır. Çıkan sonuçlara göre kurum işlerin hızlı bitirebilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler yapması gerektiği yönünde bir görüş ortaya çıkmaktadır.

26. "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir görüşüne katılma durumu tablo 26'da gösterildiği gibidir.

Tablo 26: "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	24	11.3	11.3	19.3
Katılmıyorum	17	8.0	8.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	56	26.4	26.4	26.4
Katılıyorum	99	46.7	46.7	55.2
Tamamen Katılıyorum	16	7.5	7.5	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 11,3'ü hiç katılmadığını, % 8,0'i katılmadığını, % 26,4'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 46,7'si katıldığını, % 7,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 55,2'sinin katıldığını, % 19,3'ünün katılmadığını ve % 26,4'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince oranlar birbirine yaklaşırsa da kaniyi olumlu bakan çalışan sayısını fazla olarak değerlendirebiliriz. Aslında katılmayan oran kadar alışan o birime belki de ihtiyaç duymadığından ve bilmediğinden kararsız fikir bildirmiş olabilir. Çıkan oranlara göre kurum içinde kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak bürokratik işlemlerden uzak ve pratik olarak değerlendirilmiştir.

27. "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir görüşüne katılma durumu tablo 27’de gösterildiği gibidir.

Tablo 27: "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	29.7
Katılmıyorum	63	29.7	29.7	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	89	42.0	42.0	42.0
Katılıyorum	60	28.3	28.3	28.3
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 29,7’si katılmadığını, % 42,0’si ne katılıp ne katılmadığını, % 28,3’ü katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 28,3’sinin katıldığını, % 29,7’sinin katılmadığını ve % 42,0’sinin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Çıkan sonuç bize kurum içinde yapılan denetimlerin çalışanların işlerini aksatmayacak şekilde olduğuna dair bir kanı mevcuttur.

28. "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 28'de gösterildiği gibidir.

Tablo 28: "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	17	8.0	8.0	19.7
Katılmıyorum	25	11.7	11.7	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	139	65.6	65.6	65.6
Katılıyorum	31	14.6	14.6	14.6
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 8,0'i hiç katılmadığını, % 11,7'si katılmadığını, % 65,6'sı ne katılıp ne katılmadığını, % 14,6'sı katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 14,6'sının katıldığını, % 19,7'sinin katılmadığını ve % 65,6'sının da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Çıkan sonuç bize kurum içinde gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmadığı kanısına dair olumlu bir düşünce vardır.

29. "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 29’da gösterildiği gibidir.

Tablo 29: "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	4.2	4.2	33.4
Katılmıyorum	62	29.2	29.2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	79	37.3	37.3	37.3
Katılıyorum	62	29.2	29.2	29.2
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 4,2’si hiç katılmadığını, % 29,2’si katılmadığını, % 37,3’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 29,2’si katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 29,2’sinin katıldığını, % 33,4’ünün katılmadığını ve % 37,3’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Çıkan sonuç bize kurum içinde ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmadığı kanısı ortaya çıkmaktadır. Kurumun bu konuyu gözden geçirmesi gerekecektir.

30. "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir görüşüne katılma durumu tablo 30'da gösterildiği gibidir.

Tablo 30: "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	16	7.5	7.5	15.0
Katılmıyorum	16	7.5	7.5	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	76	35.8	35.8	35.8
Katılıyorum	104	49.1	49.1	49.1
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 7,5'si hiç katılmadığını, % 7,5'si katılmadığını, % 35,8'i ne katılıp ne katılmadığını, % 49,1'i katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 49,1'inin katıldığını, % 15,0'inin katılmadığını ve % 35,8'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan sayısı çalışanların yarısı civarında çıkmaktadır. Ancak kararsız olanları karar aşamasında bulunmadıklarını düşünürsek karar alma safhası içinde yer alanlar bu kaniya olumlu bakmaktadır. Çıkan değerlere göre kurum içinde astlara yaptıkları işlerle ilgili karar alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir kanısına olumlu bir yaklaşım sergilediklerini ve oldukça kararlı cevap verdikleri gözlenmektedir

31. "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılma durumu

Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs) görüşüne katılma durumu tablo 31’de gösterildiği gibidir.

Tablo 31: "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	93	43.9	43.9	69.4
Katılmıyorum	54	25.5	25.5	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	51	24.1	24.1	24.1
Katılıyorum	14	6.6	6.6	6.6
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 43,9’u hiç katılmadığını, % 25,5’i katılmadığını, % 24,1’i ne katılıp ne katılmadığını, % 6,6’sı katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 6,6’sının katıldığını, % 69,4’ünün katılmadığını ve % 24,1’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan sayısı çalışanların çok az bir kısmını oluşturmaktadır. Çıkan sonuçlara bakınca hiç şüphesiz bu kaniya olumsuz bakılmaktadır. Kurum içinde yapılmakta olan esas işler dışındaki işler dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalarda yararlanılmamaktadır kanısı ortaya çıkmaktadır.

32. "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 32’de gösterildiği gibidir.

Tablo 32: "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	2	0.9	0.9	5.1
Katılmıyorum	9	4.2	4.2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	44	20.8	20.8	20.8
Katılıyorum	112	52.8	52.8	74.0
Tamamen Katılıyorum	45	21.2	21.2	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 0,9’u hiç katılmadığını, % 4,2’si katılmadığını, % 20,8’i ne katılıp ne katılmadığını, % 52,8’i katıldığını % 21,2’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 74,0’ünün katıldığını, % 5,1’inin katılmadığını ve % 20,8’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kaniya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Çalışanlar kurum içinde günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapıldığına dair olumlu bir kanı mevcuttur.

33. "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 33’de gösterildiği gibidir.

Tablo 33: "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	5	2.4	2.4	2.4
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	71	33.5	33.5	33.5
Katılıyorum	116	54.7	54.7	64.1
Tamamen Katılıyorum	20	9.4	9.4	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 2,4’ü hiç katılmadığını, % 33,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 54,7’si katıldığını % 9,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 64,1’i katıldığını, % 2,4’ünün katılmadığını ve % 33,5’inin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kanıya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Çalışanlar kurum içinde kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulduğuna dair olumlu bir fikir birliği mevcuttur.

34. "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir görüşüne katılma durumu tablo 34’de gösterildiği gibidir.

Tablo 34: "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	5.2
Katılmıyorum	11	5.2	5.2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	70	33.0	33.0	33.0
Katılıyorum	96	45.3	45.3	61.8
Tamamen Katılıyorum	35	16.5	16.5	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 5,2’si katılmadığını, % 33,0’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 45,3’ü katıldığını % 16,5’i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 61,8’i katıldığını, % 5,2’sinin katılmadığını ve % 33,0’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kaniya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Çalışanlar tekrarlanan işlerin verimliliği olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Çıkan değerlere göre kurum içinde gerekli olmayan tekrarlanan işlerin verimliliği olumsuz etkilediği fikrine katıldıklarını görüyoruz. Dolayısıyla kurumun bu hususların neler olduğunu tespit etmesi gerekir.

35. "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılma durumu

Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur görüşüne katılma durumu tablo 35’de gösterildiği gibidir.

Tablo 35: "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	10	4.7	4.7	14.1
Katılmıyorum	20	9.4	9.4	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	72	34.0	34.0	34.0
Katılıyorum	110	51.9	51.9	51.9
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 4,7’si hiç katılmadığını, % 9,4’ü katılmadığını, % 34,0’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 51,9’u katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 51,9’u katıldığını, % 14,1’inin katılmadığını ve % 34,0’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya katılanlarla katılmayanların oranı oldukça birbirine yakın çıkmaktadır. Kararsız olan kurum çalışanlarını bu konu ile bilgilerinin olmadığını varsayarsak bu konuya olumlu bakıldığına dair yargı çıkartılabilir. Kurum içinde işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası olduğuna dair bir kanı mevcuttur.

36. "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır görüşüne katılma durumu tablo 36'da gösterildiği gibidir.

Tablo 36: "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	12.7
Katılmıyorum	27	12.7	12.7	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	8.5	8.5	8.5
Katılıyorum	157	74.1	74.1	78.8
Tamamen Katılıyorum	10	4.7	4.7	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 12,7'si katılmadığını, % 8,5'i ne katılıp ne katılmadığını, % 74,1'i katıldığını, % 4,7'si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 78,8'i katıldığını, % 12,7'sinin katılmadığını ve % 8,5'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kaniya katılanlar katılmayanlara göre oldukça fazla bir oranda çıkmaktadır. Çalışanlar üretilen hizmetten oldukça memnun düşünmektedirler. Kurum içinde üretilen hizmet ve görevlerin diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşıladığı kanısına karşı olumlu bir fikir birliği mevcuttur.

37. "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 37’de gösterildiği gibidir.

Tablo 37: "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	7.1
Katılmıyorum	15	7.1	7.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	28	13.2	13.2	13.2
Katılıyorum	164	77.4	77.4	79.8
Tamamen Katılıyorum	5	2.4	2.4	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 7,1’i katılmadığını, % 13,2’si ne katılıp ne katılmadığını, % 77,4’ü katıldığını, % 2,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 79,8’i katıldığını, % 7,1’inin katılmadığını ve % 13,2’sinin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kanıya katılanlar katılmayanlara göre oldukça fazla bir oranda çıkmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin genel olarak tanımlı olduğu kanısındadır. Kurum içinde yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmakta olduğuna dair bir fikir birliği mevcuttur.

38. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." Görüşüne katılma durumu

Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur görüşüne katılma durumu tablo 38’de gösterildiği gibidir.

Tablo 38: "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." Görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	20.8
Katılmıyorum	44	20.8	20.8	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	62	29.2	29.2	29.2
Katılıyorum	86	40.6	40.6	50.0
Tamamen Katılıyorum	20	9.4	9.4	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 20,8’i katılmadığını, % 29,2’si ne katılıp ne katılmadığını, % 40,6’sı katıldığını, % 9,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 50,0’si katıldığını, % 20,8’inin katılmadığını ve % 29,2’sinin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse bu kaniya katılanlar ile katılmayanlar eşit sayıda olmaktadır. Çalışanlar arasında kaniya kararsız olanlar çıkartıldığında denetimin işlerinin verimini artırmada çok etkili olmadığı sonucu çıkmaktadır. Kurum içinde görevlerin yerine getirilmesi esnasında bireysel olarak hiçbir denetime gerek duymaksızın mükemmellik peşinde koşulduğuna dair bir fikir birliği mevcuttur.

39. "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 39'da gösterildiği gibidir.

Tablo 39: "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	23	10.8	10.8	67.9
Katılmıyorum	121	57.1	57.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	49	23.1	23.1	23.1
Katılıyorum	12	5.7	5.7	9.0
Tamamen Katılıyorum	7	3.3	3.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 10,8'i hiç katılmadığını, % 57,1'i katılmadığını, % 23,1'i ne katılıp ne katılmadığını, % 5,7'si katıldığını, % 3,3'ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 9,0'u katıldığını, % 67,9'unun katılmadığını ve % 23,1'inin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kanıya katılmayanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Hatta çalışanlar bu kanıya adeta direnç göstermiştir. Dolayısıyla çalışanların kendilerince ürettikleri hatalar olmadığı kanısındalardır. Kurum içinde görev ve hizmetin esnasında sadece çalışanların kendi ürettiği hatalar olduğuna dair kanıya olumsuz bir fikir birliği beyan edilmiştir.

40. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim." görüşüne katılma durumu

Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim görüşüne katılma durumu tablo 40'da gösterildiği gibidir.

Tablo 40: "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0.9
Katılmıyorum	2	0.9	0.9	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	4.2	4.2	4.2
Katılıyorum	150	70.8	70.8	94.9
Tamamen Katılıyorum	51	24.1	24.1	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 0,9'i katılmadığını, % 4,2'i ne katılıp ne katılmadığını, % 70,8'si katıldığını, % 24,1'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 94,9'u katıldığını, % 0,9'unun katılmadığını ve % 4,2'sinin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kaniya katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar açısından bu kanı nerdeyse tamamına yakın olumlu olarak karşılanmıştır. Bu kanı belki de işverenlerin tahmin edemeyeceği kadar olumlu şekilde yanıtlanmıştır. Kurum içinde çalışanların görevlerinin yerini getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf edildiği yönde bir kanı mevcuttur.

41. "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 41’de gösterildiği gibidir.

Tablo 41: "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	34	16.0	16.0	48.5
Katılmıyorum	69	32.5	32.5	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	55	25.9	25.9	25.9
Katılıyorum	48	22.6	22.6	25.4
Tamamen Katılıyorum	6	2.8	2.8	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 16,0’sı hiç katılmadığını, % 32,5’i katılmadığı, % 25,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 22,6’sı katıldığını, % 2,8’i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 25,4’ü katıldığını, % 48,5’inin katılmadığını ve % 25,9’unun da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı oldukça düşük çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumsuz bir görüş bildirmiştir. Aslında olumsuz görüş kurum açısından bu konunun incelenmesini gerektirecek bir davranıştır. Bu yalın yönetimin temel prensiplerinden just in time prensibini sorgulayan bir kanı olduğundan kurum için eksik bir davranıştır. Kurum içinde malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmakta görüşüne karşı olumsuz bir fikir birliği sunulmuştur.

42. "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir görüşüne katılma durumu tablo 42’de gösterildiği gibidir.

Tablo 42: "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	3	1.4	1.4	19.8
Katılmıyorum	39	18.4	18.4	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	40	18.9	18.9	18.9
Katılıyorum	103	48.6	48.6	61.3
Tamamen Katılıyorum	27	12.7	12.7	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 1,4’ü hiç katılmadığını, % 18,4’ü katılmadığı, % 18,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 48,6’sı katıldığını, % 12,7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 19,8’ü katıldığını, % 61,3’ü katılmadığını ve % 18,9’u da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu görüş bildirmiştir. Tutumluluk konusunda yapılan faaliyetleri olumlu karşılamıştır. Kurum içinde kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verildiğine dair olumlu bir kanı mevcuttur.

43. "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 43’de gösterildiği gibidir.

Tablo 43: "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	7	3.3	3.3	26.4
Katılmıyorum	49	23.1	23.1	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	48	22.6	22.6	22.6
Katılıyorum	87	41.0	41.0	50.9
Tamamen Katılıyorum	21	9.9	9.9	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 3,3’ü hiç katılmadığını, % 23,1’ü katılmadığı, % 22,6’sı ne katılıp ne katılmadığını, % 41,0’i katıldığını, % 9,9’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 50,9’u katıldığını, % 26,4’ü katılmadığını ve % 22,6’sı da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu görüş bildirmiştir. Tutumluluk konusunda yapılan faaliyetleri olumlu karşılamıştır. Özellikle bir önceki soruyla paralellik gösteren bir sonuç çıkmıştır. Kurum içinde tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmakta olduğuna dair olumlu bir kanı mevcuttur.

44. "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." Görüşüne katılma durumu tablo 44'de gösterildiği gibidir.

Tablo 44: "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	4.2	4.2	4.2
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	74	34.9	34.9	34.9
Katılıyorum	120	56.6	56.6	60.8
Tamamen Katılıyorum	9	4.2	4.2	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 4,2'ü hiç katılmadığını, % 34,9'sı ne katılıp ne katılmadığını, % 56,6'sı katıldığını, % 4,2'si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 60,8'i katıldığını, % 4,2'si katılmadığını ve % 22,6'sı da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu görüş bildirmiştir. Devamlı gelişme adına olumlu görüş bildirilmiştir.. Kurum içinde devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler olduğuna dair olumlu bir kanı mevcuttur.

45. "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılma durumu

Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir görüşüne katılma durumu tablo 45’de gösterildiği gibidir.

Tablo 45: "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	2.8	2.8	6.1
Katılmıyorum	7	3.3	3.3	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	20	9.4	9.4	9.4
Katılıyorum	157	74.1	74.1	84.5
Tamamen Katılıyorum	22	10.4	10.4	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 6,1’i hiç katılmadığını, % 3,3’ü katılmadığını % 9,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 74,1’i katıldığını, % 10,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 84,5’i katıldığını, % 6,1’i katılmadığını ve % 9,4’ü da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu görüş bildirmiştir. Devamlı gelişme adına deneyimli personelden yararlanıldığı bildirilmiştir. Kurum içinde devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanıldığına dair olumlu bir kanı mevcuttur.

46. "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılma durumu

Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır görüşüne katılma durumu tablo 46'da gösterildiği gibidir.

Tablo 46: "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	31	14.6	14.6	14.6
Katılıyorum	175	82.5	82.5	85.3
Tamamen Katılıyorum	6	2.8	2.8	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 14,6'sı ne katılıp ne katılmadığını, % 82,5'i katıldığını, % 2,8'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 85,3'ü katıldığını, katılmayan bulunmadığı ve % 14,6'sı da kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Katılmayan mevcut değilken kararsızları katılmayan olarak değerlendirsek bile katılanların oranı oldukça yüksektir. Çalışanlar bu kaniya olumlu tavır bildirmişlerdir. Genel olarak bireysel yaklaşımlara çalışanların hep olumlu tavır gösterdiği tespit edilmiştir. Kurum içinde yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba olduğuna dair olumlu bir kanı mevcuttur.

47. "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 47’de gösterildiği gibidir.

Tablo 47: "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	8.0
Katılmıyorum	17	8.0	8.0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	55	25.9	25.9	25.9
Katılıyorum	125	59.0	59.0	66.1
Tamamen Katılıyorum	15	7.1	7.1	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 8,0’i katılmadığını % 25,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 59,0’ı katıldığını, % 7,1’i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 84,5’i katıldığını, % 6,1’i katılmadığını ve % 9,4’ü da kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklenince katılanların oranı hala yüksek devam etmektedir. Çalışanlar bu kanıya olumlu görüş bildirmiştir. Bilgilendirme yapıldığına dair olumlu bir fikir mevcuttur. Kurum içinde ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapıldığına dair olumlu bir kanı mevcuttur.

48. "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır görüşüne katılma durumu tablo 48’de gösterildiği gibidir.

Tablo 48: "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	26	12.3	12.3	12.3
Katılıyorum	101	47.6	47.6	87.8
Tamamen Katılıyorum	85	40.1	40.1	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 12,3’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 47,6’sı katıldığını, % 40,1’i tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 87,8’i katıldığını ve % 12,3’ü de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanları olumsuz olarak değerlendirsek dahi katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu yaklaşmışlardır. Bu kanı da bireysel yaklaşımları sorgulayan bir kanıdır. Kurum içinde standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı olduğuna dair olumlu bir kanı mevcuttur.

49. "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 49'da gösterildiği gibidir.

Tablo 49: "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	41	19.3	19.3	19.3
Katılıyorum	128	60.4	60.4	80.7
Tamamen Katılıyorum	43	20.3	20.3	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 19,3'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 60,4'ü katıldığını, % 20,3'ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 80,7'i katıldığını ve % 19,3'ü de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanları olumsuz olarak değerlendirsek dahi katılanların oranı oldukça yüksektir. Çalışanlar bu kaniya olumlu yaklaşmışlardır ve olumsuz görüş bildirmemişlerdir. Bu kanı da bireysel yaklaşımları sorgulayan bir kanıdır. Kurum içinde yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapıldığına dair olumlu bir kanı mevcuttur.

50. "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılma durumu

Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim görüşüne katılma durumu tablo 50’de gösterildiği gibidir.

Tablo 50: "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	12	5.7	5.7	15.7
Katılmıyorum	21	9.9	9.9	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	88	41.5	41.5	41.5
Katılıyorum	91	42.9	42.9	42.9
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 5,7’si hiç katılmadığını, % 9,9’u katılmadığını % 41,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 42,9’u katıldığını, belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 42,9’u katıldığını, % 15,7’si katılmadığını ve % 41,5’i de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklenince katılmayanlar oranı katılanlarınkinden fazla olmaktadır. Bu durumda ise kaniya olumsuz yaklaşıldığını kabul edebiliriz. Çalışanlar bu kaniya olumsuz fikir beyan etmiştir ve özellikle performanslarını ortaya koymada gerekli olan motivasyonun eksikliğini ortaya koymuştur. Kurum içinde değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekte olunduğuna dair olumsuz fikir bildirilmiştir.

51. "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılma durumu

Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir görüşüne katılma durumu tablo 51’de gösterildiği gibidir.

Tablo 51: "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	2.8	2.8	17.5
Katılmıyorum	31	14.6	14.6	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	47	22.2	22.2	22.2
Katılıyorum	124	58.5	58.5	60.4
Tamamen Katılıyorum	4	1.9	1.9	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 2,8’i hiç katılmadığını, % 14,6’sı katılmadığını % 22,2’si ne katılıp ne katılmadığını, % 58,5’i katıldığını, % 1,9’u tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 60,4’ü katıldığını, % 17,5’i katılmadığını ve % 22,2’si de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu bir fikir bildirmiştir. Kurum içinde var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetildiğine dair olumlu bir kanı mevcuttur.

52. "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim. " görüşüne katılma durumu

Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim görüşüne katılma durumu tablo 52’de gösterildiği gibidir.

Tablo 52: "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim. " görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	37	17.5	17.5	17.5
Katılıyorum	165	77.8	77.8	82.5
Tamamen Katılıyorum	10	4.7	4.7	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 17,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 77,8’i katıldığını, % 4,7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 82,5’i katıldığını ve % 17,5’i de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu bir fikir bildirmiştir. Kurum içinde çalışanlar kurum kültürü hakkında bilgi sahipleri olduğunu söylemektedirler.

53. "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır görüşüne katılma durumu tablo 53’de gösterildiği gibidir.

Tablo 53: "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılma durumu

Görüş	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	2.8	2.8	5.6
Katılmıyorum	6	2.8	2.8	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	62	29.2	29.2	29.2
Katılıyorum	138	65.1	65.1	65.1
Tamamen Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	212	100.0	100.0	

Katılımcılara "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların, % 2,8’i hiç katılmadığını, % 2,8’i katılmadığını % 29,2’si ne katılıp ne katılmadığını, % 65,1’i katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 65,1’i katıldığını, % 5,6’sı katılmadığını ve % 29,2’si de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar bu kaniya olumlu bir fikir bildirmiştir. Kurum içinde geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapıldığına dair olumlu bir kanı mevcuttur.

5.4. BULGULAR

Bu kısımda araştırmadan çıkan bulgular sıralanmaktadır.

B.1- Katılımcılara "Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmaktayız." görüşüne katılma düzeyleri sorulmuştur. Bu denenceye katılımcıların büyük çoğunlukla katıldıkları görölmektedir. Personelin yarısından fazlası kurumda kaliteye ulaşmak için yeterli eğitimler alındığına dair olumlu bir fikir vardır.

B.2- Katılımcılara "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisindedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Genel olarak oranlamaya bakıldığında çalışanların büyük bir kısmı kurumun kaliteyi yakalamak adına çaba içerisinde olduğunu düşünmektedir. Kurum içinde kaliteyi yakalamak adına bir çaba mevcuttur.

B.3- Katılımcılara "Kurum alışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse hala oran düşüktür. Çalışanların büyük bir kısmı kaniya olumlu görüş bildirmişlerdir. Kurum içinde çalışanları yönetim kararlarına katılmaları ve bilgilendirilmeleri konusunda çaba vardır.

B.4- Katılımcılara "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala fark gözlenebilmektedir. Çalışanlar, bir şekilde görüşlerinin alındığına dair görüşe olumlu bakmaktadır. Karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket doğrudan iletişim veya başka bir yöntemle çalışanların düşünceleri alınması iletişim adına yapılabilecek en doğru harekettir. Toplam kalitenin en temel özelliklerinden birisi de en basit olan dilek kutusudur.

B.5- Katılımcılara "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala çok fazla oran olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı görevlerini yerine getirirken yalınlık ve sadeliğe önem verildiğini düşünmektedir. Bu husus yalın düşünce ve yalın yaklaşım için temel hususları sorgulayan bir kanıdır.

B.6- Katılımcılara "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır)." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Çalışanların fiziki olarak zaman kayıplarına, dolayısıyla emek kayıpları olduğunu düşünmektedir. Aslında bu hususun yarya yakın çıkması yalın düşünce adına yeterli değildir. Daha yüksek oranda hatta tam oranda çıkması gerekmektedir.

B.7- Katılımcılara "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında u husus özellikle çalışma zamanı ya da döngü zamanını etkileyen bir husus olarak karşımıza çıkacaktır.

B.8- Katılımcılara "Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında hala çok fazla fark devam etmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı yoğun iş temposu varlığını kabul etmektedir. Yoğun iş temposu çalışanların normal çalışma düzeyini etkileyene kadar

rahatsız edici bir katkısı olmayacaktır. Yalın yaklaşım yan branşları da desteklemektedir.

B.9- Katılımcılara "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse bu durumda katılmayanların oranı % 52,8'e çıkmaktadır. Bu da çalışanların bu kaniya katılmadığını gösterir. Asıl branş yanında diğer alanlarda uzmanlığı artırmak ilk etapta çalışan için zor görünmektedir. Bu husus bu şekilde direkt olarak sormak yerine yapılacak eğitimlerle çalışanı ikna edici tarzda olmalıdır.

B.10- Katılımcılara "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar ile katılmayanlar arasında çok fazla fark devam etmektedir. Kurum içinde ortak bir dil sevindirici bir husustur. Özellikle çok farklı eğitim ve bölümden insanların ortak dil konusunda olumlu fikir bildirmeleri kurum için oldukça iyidir.

B.11- Katılımcılara "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Bu da teorik kısımda açıklanan özellikle beş neden diye bahsi geçen hususun varlık derecesini ortaya koymaktadır. Oranın yakın çıkması bu hususun üzerinde durulması gerektiğini gösterir. Özellikle bu husus verilecek eğitimlerle çalışanlara aktarılabilir. Onların ikna olmaları sağlanabilir.

B.12- Katılımcılara "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar, katılanları geçmektedir. Çalışanların bu tür bir değerlendirme yapması kurum açısından olumlu bir kanı göstermektedir. Kurumun üzerine düşen kalite kontrol faaliyetleri yaptığını göstermektedir. Çalışanlar tarafından da gözlenebilir olması çalışanlara bu hususa verilen önemi görmeleri açısından olumludur.

B.13- Katılımcılara "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar katılanları geçmekte böylece çalışanlar kaniya olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu değerlere üzerinde özellikle üst yöneticilerin durması ve yapılan faaliyetlerin gözden geçirilmesi gerekir.

B.14- Katılımcılara "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse hala katılanlar ile katılmayanlar arasında çok fazla fark devam etmektedir. Bu kurum açısından verimliliği direkt olarak etkileyebilecek önemli ve performanslara pozitif katkı yapabilecek bir husustur.

B.15- Katılımcılara "Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanların oranı oldukça yüksektir. Çalışanların yarısından fazlası kurumlarındaki iletişimden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yine yalın yönetim unsurlar içerisinde önemli bir etken olan doğrudan iletişim hususu çalışanlar tarafından varlık derecesi olumlu karşılanmaktadır. Özellikle daha önce sorulan ve yine iletişimi sorgulayan diğer kanı ile de paralellik ortaya koymaktadır.

B.16- Katılımcılara "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Çalışanlar çıkan sonuca göre bu kaniya katılmış olsa da diğer kanılardan farklı olarak olumlu ve olumsuz sonuçlar birbirine yakın çıkmıştır. Yalın yönetim hususlarına göre ise tanımlamaların tam ve eksiksiz bütün çalışanlar için yapılmış olması gerekmektedir.

B.17- Katılımcılara "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar katılanların oranını geçmektedir. Bu da bu hususun tekrar gözden geçirilmesi bölüm farkları nedeniyle bazı bölümler teknolojiyi kullanırken bazı bölümler kullanmıyor olabilir.

B.18- Katılımcılara "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi katılanların oranı hala çok yüksektir. Ortaya çıkan değerlere göre çalışanlar iş disiplini yönünde fikir birliğine sahiptirler. Bu özellikle üst yöneticiler tarafından görülmesi ve memnun olunacak bir husustur.

B.19- Katılımcılara "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar kısmi olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanlar, katılanlardan fazla olmaktadır. Dolayısıyla kurum için yapılan işlerde basitlikten uzaklaştığını ya da çalışanlar tarafından algılanamadığını tespit etmekteyiz. Bu konuda çalışanlar ikna edilmeli ya da bu husus gözden geçirilmesi gerekmektedir.

B.20- Katılımcılara "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılmayanların oranı daha da artmaktadır. Kurumun fiziksel yapısı işlerin kısa zamanda yapılmasını engelliyor olabilir. Bu hususun gözden geçirilip yapılabilecekler tekrar gözden geçirilmelidir.

B.21- Katılımcılara "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince oranlar birbirine yaklaşırsa da kaniyi olumlu bakan çalışan sayısını fazla olarak değerlendirebiliriz. Ancak bu husus kurumcu ele alınıp kullanmayanların bile çok kolay ulaşabileceğin dair eğitimlere alınmalıdır.

B.22- Katılımcılara "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Bu kurum için sevindirici bir durumdur. Denetimler görevleri aksatacak şekilde olmamalıdır.

B.23- Katılımcılara "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Özellikle yalın anlayışı kapsamından oldukça gerekli bir husustur. Her zaman için her durum için devamlı araştırma ve iyileştirme yalpalıdır.

B.24- Katılımcılara "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan çalışan sayısı genele kıyaslayınca azalmaktadır. Kurumun bu konuyu gözden geçirmesi gerekecektir. Bu konu iletişim kanallarının ne kadar açık olduğunun bir göstergesi olabilir. İletişimin önemi teori kısmında bahsedilmiştir.

B.25- Katılımcılara "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan sayısı çalışanların yarısı civarında çıkmaktadır. Çalışanlar işlerinde uzmanlaştıkça karar almaya dair yetkilendirilmeler verilmelidir.

B.26- Katılımcılara "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya olumlu bakan sayısı çalışanların çok az bir kısmını oluşturmaktadır. Taşeron işletmeleri kendi alanlarında kullanmak hem daha ekonomik hem daha kaliteli hizmet alınabilir.

B.27- Katılımcılara "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşıncı bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kaniya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Karşılaşılan problemlerde çözüm sonuçlanana kadar nedeni bulmaya çalışmak yalın düşüncenin bir gereğidir.

B.28- Katılımcılara "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kaniya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Performans değerlendirmesi ve yapılan hataların ele alınması açısından bu hususun varlığı önemli bir noktadır.

B.29- Katılımcılara "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi kaniya olumlu bakanların oranı oldukça yüksek devam etmektedir. Bu konuda tekrarlanan işlerin neler olduğuna dair bir inceleme yapılması gerektiği ve tam çözümlere ulaşana kadar neden diye sormak faydalı olacaktır.

B.30- Katılımcılara "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince bu kaniya katılanlarla katılmayanların oranı oldukça birbirine yakın çıkmaktadır. Bölümler arası farklar oranın yakın olmasını sebebi olabilir ve çalışma ortamının değişikliği bu karara etki etmiştir.

B.31- Katılımcılara "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kaniya katılanlar katılmayanlara göre oldukça fazla bir oranda çıkmaktadır. Bu çalışanlar açısından memnunluk veren bir uygulama görülmelidir.

B.32- Katılımcılara "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. İş tanımlarının net ve kesin olması yalın yaklaşım açısından önemlidir.

B.33- Katılımcılara "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse bu kaniya katılanlar ile katılmayanlar eşit sayıda olmaktadır. Mükemmellik yalın düşüncenin temel prensiplerinden beşincisini oluşturmaktadır. Çıkan oranın da çok yüksek hatta tam ir katılım olması gerekir.

B.34- Katılımcılara "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kaniya katılmayanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Bu çalışanların işlerini tam anlamda yaptıklarına dair bir kanı vardır.

B.35- Katılımcılara "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf ederim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklense dahi bu kaniya katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Çalışanlar açısından bu kanı nerdeyse tamamına yakın olumlu olarak karşılanmıştır. Bu kanı belki de işverenlerin tahmin edemeyeceği kadar olumlu şekilde yanıtlanmıştır. Kurum içinde çalışanların görevlerinin yerini getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarf edildiği yönde bir kanı mevcuttur.

B.36- Katılımcılara "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmamaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı oldukça düşük çıkmaktadır. Bu cevap teori kısmında verdiğimiz just in time anlayışına aykırı düşmektedir.

B.37- Katılımcılara "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. İsraftan kaçınmak yani mudadan uzak durmak yalın yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

B.38- Katılımcılara "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. Bir önceki soru ile de paralellik göstermektedir. İsraftan uzak ve etkin kaynak kullanımı her kurum için istenen bir durumdur.

B.39- Katılımcılara "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı hala yüksek çıkmaktadır. Kurumun gelişme adına etkinlikler peşinde olması arzulanan bir durumdur.

B.40- Katılımcılara "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenince kaniya katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Deneyimli personelden yararlanmak alınan karar ve uygulamalarda hata oranını azaltacaktır.

B.41- Katılımcılara "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Katılmayan mevcut değilken kararsızları katılmayan olarak değerlendirsek bile katılanların oranı oldukça yüksektir. Genelde bireysel davranışları sorgulayan davranışlarda olumlu bir düşünce hâkim ve çalışanlar kendilerinin yaptığı iş ve hizmetlere iyi kalite değerlendirmekteler.

B.42- Katılımcılara "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklenince katılanların oranı hala yüksek devam etmektedir. Çalışanlar genel gidişe katılmaları ve sisteme katılmaları açısından bilgilenmeleri olumlu bir davranıştır.

B.43- Katılımcılara "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanları olumsuz olarak değerlendirsek dahi katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Çıkan oranın çok yüksek olması bu alışkanlık diye tanımladığımız bulgunun varlık derecesini belirtmektedir. Önemli bir husustur ve bu denli yüksek olması kurum için iyidir.

B.44- Katılımcılara "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanları olumsuz olarak değerlendirsek dahi katılanların oranı oldukça yüksek çıkmaktadır. Gözden geçirme faaliyeti özellikle yapılmış hataların bir daha oluşmaması için gereklidir ancak bu hususun aşırı tekrarları zaman ve emek kaybına sebep olabilir.

B.45- Katılımcılara "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklenince katılmayanlar oranı katılanlarınkinden fazla olmaktadır. Bu durumda ise kaniya olumsuz yaklaşıldığını kabul edebiliriz. Motivasyonun her türlü yaklaşım için gerekli olduğu, tarzı olan her türlü yönetim teorisinde önemli bir husustur. Bu açıdan bakıldığında motivasyon olgusunun tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

B.46- Katılımcılara "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Her türlü kaynak yönetimini düşünürsek bize iyi bir fikir verebilir. Ancak başka bir araştırma ile bu alanlar detaylandırılabilir.

B.47- Katılımcılara "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Kurum kültürü özellikle iletişim açısından önemlidir. Birçok formel iletişim seçenekleri ile çalışanlar anlaşılamazken ortak kurum kültürünün değerleri ile belki kısa sürede iletişim kurulabilecektir. Bu alanda oluşmuş jargonlar bu hususa yardımcı olacaktır.

B.48- Katılımcılara "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kararsız olanların oranını katılmayanların oranına eklense dahi katılanlar hala daha yüksek çıkmaktadır. Yine de yapılacak bilgilendirme toplantıları sayesinde çalışanlara katılımları ile birlikte sağlam v gerçekçi öngörülerde bulunulması gerekir.

5.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgular ışığında önerilere yer verilmiştir.

En başta burada sorgusu geçen hususlara sonuç olarak bir şekilde olumlu veya olumsuz cevap verilmiştir. Her kanı özellikle bizim istediğimiz yönde az veya çok yanıt çıkmıştır. Bu bize o hususun varlık derecesini ortaya koymuştur. Ancak bu varlık dereceleri yeterli olmayabilir. Özellikle kar amacı olmayan kurumlar için yalın yönetimi uygulamaya geçirmek kar amaçlı sistemlere göre biraz daha zordur. Çünkü kar amaçlı sistemde ölçme ve değerlendirme vardır. Yaptığınız işin elde ettiği sonuçla elde edilen karı açıklarsınız ve paranın motive edici özelliği katkısını tüm çalışanlara uygulayabilirsiniz. Bazen bu durumu dağıtılan ikramiye ve primlerle pekiştirebilirsiniz. Bu şekilde çalışanlar yaptıkları ve uyguladıkları prensip ve değerlerin daha çok farkına varacaktır.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda paranın ölçüm değerinden fayda sağlanmadığından uygulanan hususların çok daha iyi değerlendirmesi gerekir. Daha sık olmak üzere doğrudan iletişim araçları kullanılarak sorgulamalar yapılmalıdır. Yalın yönetimi uygulamak için verdiğimiz öneriler kısmındaki zamanlama ve yapılması gerekenlere daha sıkı bağlı uygulamaya devam edilmelidir. Yalın yönetime geçiş için özellikle üst yöneticilerin inancı ve onların tamamen kabulü şarttır. Aksi takdirde çıkacak engellerin aşılması imkânsız olacak ve alt çalışanların inancını kıracaktır.

Varlık derecesi her zaman tam veya tama yakın ihmal edilebilir bir değer olması gerekir. Sistemde kaçakların olmaması gerekir. Aldığımız cevaplarda az da olsa olumlu yanıt varlığı o kurumda yalın yönetimin varlığını göstermez. Varlık derecesi hakkında fikir verirken o konuda ne kadar çalışmamız gerektiği hakkında fikir verebilir.

Mükemmelliği nasıl arayacağımız sorusunun cevabı aslında bu varlık derecesinde yatmaktadır. Varlık derecesinin oranını yüzde yüzlere çıkardığımızda o zaman mükemmellikten bahsedebiliriz. Belki ulaşmasak da hedefimizin orası olması bize çok fazla değer kazandıracaktır.

Yukarıda bahsedilen bakış açısından bakıldığında mevcut kanılar için bazı önerilerde bulunulabilir.

Kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitimlere alınmakta kanısına karşı mevcut eğitim miktarı ve oranı artırılabilir. Bütün çalışanlara bu konuda ulaşmak gerekecektir. Kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisinde olmak yine kurum için gerekli ve olmazsa olmaz uygulamalardan birisi olmalıdır. Çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmakta olduğuna dair kanının oranının artırılmasına dair girişimlerde bulunulmalıdır. Bilgilendirme faaliyetin şart bir husus olduğu kabul edilmelidir. Karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmakta olduğu kanısında iletişimin her türlü modern yaklaşımda vazgeçilmez bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Kar amaçlı olmayan organizasyonlarda bir ölçme tekniği olduğu fikri unutulmamalıdır.

Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmekte kanısı bize yalın hususların fiziksel donanımı hakkında fikir vermektedir. En azında en basit uygulayabileceğimiz bir husus olacaktır. Fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanma fikrine olumlu bir yaklaşım bildirilmiştir. Çalışanların büyük bir kısmı fiziksel çalışma şartlarından yakındığı kanısına ulaşabiliriz. Bu durum için çalışanlara düzenleme için fırsat verilebilir. Görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamakta olduğuna çalışanların olumlu fikir bildirmeleri bize yeniden iş tanımlarının yapılması ve gözden geçirilmesi gereğini göstermektedir. Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltmakta olduğu sorusu çalışan açısından kritik bir sorudur. Bu hususun eğitimlerle izahı gerekir ve iş yükü artmak yerine yeniden organize anlamına geldiği verilmelidir. Sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil olması hususu en azından bahsi geçen konular için gereken zamanı kısıltacaktır.

Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmakta kanısı özellikle beş neden diye tanımladığımız uygulamanın varlık derecesini göstermektedir ki elde edilen oran itibarıyla yeterli değildir. Görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmakta kanısı özellikle kalite kontrol ile görevli birimin ilgilenmesi ve kendine pay çıkarması gereken bir husustur. Yapılan işler şeffaflık içerisinde olup olmadığı hususundaki düşük oran özellikle üst

yönetimin uygulayabileceği bir husustur. Faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemekte olması özellikle çalışanların kendi arasındaki motivasyon için önemlidir. Artırılması ise sosyal faaliyetlerle başlayıp bunu iş sahasına taşımakla olabilir. Doğrudan ve sağlıklı bir iletişim yine kurum için önemli olduğu hatta en temel uygulamalarından dilek kutusu kullanımı oldukça ciddi şekilde uygulanmalıdır. Yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtmakta olduğu konusunda yine yetersiz bir kanı mevcuttur. Teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramakta olması özellikle içinde bulunduğumuz yıllar için mecbur olduğumuz bir davranış olmalıdır. Disiplin konusundaki sorgumuzun yüksek oran çıkması kurum için sevindirici bir husustur. İş disiplini her şartta hâkim olmalıdır. Görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön planda olması gereken bir husustur. Bu noktada oran biraz düşük çıkmıştır. Üzerinde tekrar düşünülmesi ve iş tanımlarındaki basitlikten uzaklaştıran kavramların çıkartılması gerekir. İş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler olması gereken kanıya olumsuz bir yaklaşım bildirilmiştir. Tamamen değerlendirilip yeni fiziksel düzenlemeler gidilmesi gerekir. Kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak olması gerekirken yarıya yakın bir oran çıkmıştır. İlgili birimin bu konuyu gözden geçirmesi gerekecektir. Görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüde olduğuna dair kanıda yine yeterli yükseklikte bir değer çıkmamıştır. Denetim yapan birimlerin dikkat etmesi gereken bir husustur.

Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmakta kanısına yeterli ölçüde olumlu görüş bildirilmemiştir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir. Ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmakta kanısına, yapılmadığı yönünde bir cevap verilmiştir. Belki en kolay yapılacak uygulama olabilir. Astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmekte kanısına yine yeterli olumlu fikir çıkmamıştır. Burada tekrar iş tanımlarının gözden geçirilmesi gerekecektir. Taşeron firmalar kullanımı konusunda oldukça yetersiz olduğu gözlenmiştir. Çalışma ortamı çok çeşitli ihtiyaçları vardır ve bunu tamamen kendi çalışanlarınızla çözmeniz mümkün olmayacaktır. Çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmakta olması özellikle beş neden tanımına uygun ve faydalı olacaktır. Kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık

planlar yapılmakta olduğuna dair kanıda yine yeterli bir oran çıkmamıştır. Planlamanın gerekliliği tüm çalışanlara tam olarak aktarılmalıdır. Gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemekte olduğu kanısına yüksek oranda katılım olmuş bu bize tekrarlanan işlerin verimsizlik yönündeki katkısını göstermektedir.

İşlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusu kanısında aslında just in time prensibine ulaşma çabası sorgulanmakta olup mevcut çaba yeterli değil ve oranın artması gerekir. Üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamakta olduğu sorusuna yüksek oranda olumlu yanıt yapılan işin kabul görme oranını göstermektedir. Bu oran artırılabilir. Yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmakta olduğuna dair soruda tanımların yapılmış olduğunu görüyoruz ancak mevcut oranın artırılması gerekir. Görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmesizin mükemmellik peşinde koşulduğuna dair soruda çalışanların yarıya yakın olumlu cevap vermesini motivasyonla ilişkilendirebiliriz. Bu oranın tama yakın bir değeri olması gerekir. Malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmakta olduğuna dair soruda çalışanların katılmaması yine just in time prensibini uygulamakta ancak yetersiz olduğu tespit edilmektedir. Kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmekte olduğu tespit edilmiş ancak uygulamadaki sorularda verilen önemin yetersizliği tespit edilmiştir. Tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmakta olduğu sorusunda yarıya yakın oranda olumlu cevap çıkmıştır. Bu da oranı artırılabilir bir sorudur. Devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler varlığına dair soruda katılma derecesi oldukça yüksektir. Ancak bu derecenin daha da yüksek olmalıdır. Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksek olup olmadığına dair soruda olumlu karşılayanların oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Yararlanma düzeyi alınan kararlardaki başarıyı artıracaktır.

Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba var olduğuna dair soruda olumlu karşılanması en azından diğer engellere rağmen çalışanların çaba içerisinde olduğunu göstermektedir. İdeal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmakta olduğu sorusuna yarıya yakın olumlu cevabı yetersiz bulup daha da ilerletecek çabalar sarf edilmelidir. Standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı var olduğu sorusuna yüksek oranda olumlu cevap çıkması kurum açısından iyi bir faaliyettir. Yapılmış işler ve yeni konularla ilgili

devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmakta olup olmadığı sorusuna yüksek derecede olumlu cevap çıkması hata yapılma oranını azaltacaktır. Değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekte oldukları soruda yeterli derecede olumlu cevap çıkmamıştır. Var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmekte olduğuna dair soruda olumlu cevap çıkmasına rağmen derecesi artırılabilir. Kurum kültürü hakkında yeterince bilgi sahibi olup olmadıkları soruya yüksek oran çıkması iletişim açısından başarılı sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKTAN, Can. “Yönetim.” Değişim yönetiminin Temel Boyutu. 2003.

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>.

(15.082006).

ANONİM, “Your route to the top make a compelling case,” Management Today.

London: vol. 6, no.3, (Jan 2006), ss.1-13.

ANTHONY, Robert N. and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 8th ed.

Chicago: Irwin inc. Pres, 1995.

ANSAL, H. “Esnek üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizmde Üretim

Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)” [http://members.tripod.com/-](http://members.tripod.com/-metalworkwrs/yayin/esnek8.htm)

metalworkwrs/yayin/esnek8.htm, 2005.

ASKIN, G. Ronald and Jeffrey B. Goldberg, Design and Analysis of Lean Production

Systems, NewYork: Wiley&Sons Publication, 2002.

BALL, Daniel R., and John Maleyeff. “Lean Management of Environmental

Consulting,” Journal of Management in Engineering (Jan 2003), vol. 3, no. 1. s.

17.-22.

BATEMAN, Thomas S.and Scott A. Snell, Management the New Competitive

Landscape, 6th ed. New York: McGraw Hill, 2004.

BOUNDS, Greg, Lyle Yorks, and Mel Adams, Beyond Quality Management, 1st ed.

Singapore: McGraw Hill Co. 1994.

COCHRAN, David, Water Eversheim, and Gerd Cubin.The Application of axiomatic

design and Lean Management Principles in the Scope of Production System, Int

J Prod. Res. Journal.,vol.38 no. 6, 2000. s. 1376-1396.

- COOK, Curtis W. Phillip L.Hunsaker, Management and Organizational Behavior, 3rd ed. Boston, Irwin McGraw Hill, 2001.
- COOTE, Peter. Gould Stathis, "Financial Management," Lean Management, Journal, Caspian Publishing, vol 3 (sep. 2006.) s.31-34.
- CORSTEN, H.WILL T., "Reflection on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts" Management international Review, say:33, 1999.
- DAFT, Richard L., Management, 2nd ed. New York: The Dryden Pres, 1994
- DANIŞMEND. "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Bir Yaklaşım," 2004.
http://www.maydanis.com.tr/yazi3_3_2.htm 2004
- DEMERS, Julie. "The Lean Philosophy," Journal of Cma Management (Oct. 2002), vol. 2, no. 4, s.33.
- DEMİRKAN, M, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997.
- DESS, G. Gregory and Alex Miller, Strategic Management, 2nd ed. New York: McGraw hill Pres. 1996.
- DOĞAN, Nazif, "Derin düşünce olmadan yalın yönetim olmaz," Yeni Şafak, 18 Haziran 2006.
- DOVIES, Claire, "Lean One Ingredient in a Recipe for Excellence," Journal of Supply Chain Management (May 2004). s. 26.
- ERTÜRK, Mümin. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2001.
- ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1995.
- EVANS, James R., James W. Dean, Total Quality Management Organization and Strategy, 3rd ed. Ohio: Thomson Learning co. 2003.s, 110

- FITZROY Felix R., Zoltan J. Acs and Daniel A. Gerlowski Management and Economics of Organization, 2nd. Ed. London: Prentice Hall Europe, 1998
- DEMERS, Julie. "The Lean Philosophy," Journal of Cma Management (Oct. 2002).
- GHAHRAMANI, Bahador. "A Telecommunication's Lean Management Information System for the Utility Industry," International Journal of Information Technology. Vol. 2, No. 4, (2003) ss.695-699.
- GOLDSBY, Thomas J., Stanley E. Griffis, and Anthony S. Roath. "Modeling Lean, Agile, and Leagile Supply Chain Strategies," Journal of Business Logistics. Vol. 27, No. 1, (2006). s.59.
- GRASSO, P. Lawrence. "Accounting Systems Compatible with Lean Management," Management Accounting Quarterly (Fall 2005), vol. 7, no. 1. ss. 18-22.
- HALL, Ron, "Industry Confident of Building Upon Growth," Journal of Landscape Management (Dec. 2005). s.14.
- HOFFMAN, Anoka. Applying Lean Methodology, 2006.
- HODGETS, Richard M., Yönetim Teori Süreç ve Uygulama, çev. Canan Çetin ve Esin Mutlu, 2. baskı İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.
- HILL, Chaeles W. L. And Gareth R. Jones. Strategic Management An Integrated Approach, 1st. Ed. Boston: Mifflin Comp., 1989.
- HINTERHUBER, Hans. "The European Way To Lean Management," International Exetuve. Sayı 36, (Mayıs/Temmuz 1994, sayfa 275-290.
- IRWIN, David. Make Your Business Grow, çev. Barış Yıldırım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2002.

- JAFFEE, David. Organization Theory: Tension and Change, 1st ed. New York: McGraw Hill, 2001.
- JONES, Daniel T. "No More Lean Excuses" Lean Enterprise Institute, Şubat 2006.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi, 4. bs. İstanbul, Kalder yayınları, 1998.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi, 3. bs. İstanbul: Kalder yayınları, 1996.
- KENNEDY, Michael N. Product Development for the Lean Enterprise Why Toyota's System is Four Times More Productive and How You Can Implement It, Virginia, 2003.
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 2001
- KOTLER, Philip. Kotler, Marketing Management Analysis, Planning Implementetation, and Control, 9yh ed. New Jersey: Prentice Hall inc. 1997.
- LARSEN, Henrik. "How do lean management organizations behave regarding training and development?," 2003.
[http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=5819468">](http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=5819468)
- MANN, David. "Leading Lean," Journal of AD&P (Sept. 2006). s. 30.
- McNair, C.J., Lidija Polutnik, and Riccardo Silvi. "Cost Management" Customer-Driven Lean Cost Management. Boston: (Nov/Dec 2006.)Vol. 20,iss. 6 s. 1-13.
- MERWAN, Mehta, and Kumar Rampure, "Squeezing out extra value," Industrial Engineer. Norcross:Dec.2006. vol.38 Iss, 12. s 29.
- MILLER, Alex. Strategic Management, 3rd ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 1998.

MONDY, Wayne, Robert Noe, and She Premeaux. Human Resource Mngement, 8th ed. New Jersey: Person Education inc., 2002.

MORDEN Tony, Business Strategy and Planning, London: McGraw Hill Europe Pres, 1993.

OHNO, Taiichi. Toyota Production System Toyota Ruhu, çev. Canan Feryad, İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996.

OKUR, Ayperi Serdaroğlu. Yalın üretim: 2000'li yıllara doğru Türkiye sanayi için Yapılanma modeli, 1.bs. İstanbul: Söz yayıncılık, 1997.

ÖZÇELİKEL, Hamdi, Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemi, İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayını, 1996.

ÖZKAN, Mehmet “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış” 2001.
http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm.

ÖZEVREN, Mina Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul, 1997.

PAGE, Leigh. “Getting the Skinny on Lean Management,” Matherial Management in Health Care, sep. 2005, s. 25-27.

PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk, Yönetim Becerileri, 2. baskı Ankara: Yargı Yayınevi, 2002.

RUSSELL S. Roberta and Bernard W. Taylor, Operations Management, New Jersey: Pearson Custom Publishing, 2005.

SAMPSON, Melisa. Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005.

- SCHERMERBORN, John R., Management for Productivity, 4th ed. New York: John Wiley & Sons Inc. 1993.
- SCHONBERGER, Richard. "Lean Conference is Just in Time" 2001, <http://www.iienet.org/lean.htm>, (2006)
- SHINKLE, George. In Search of Lean Management, vol. 84 no. 2 apr-may 2005. ss. 10-47.
- SHUKLA, Arun. "Fat Results From Lean Implementation," Journal of Plant Engineering (oct. 2005).
- STEVENSON, William j., Production/operations management, 6th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 1999.
- STEVENSON, William j., Operations Management, 8th ed. New York, McGraw Hill Pres, 2005.
- STEVENSON, William j., Operations and Decision Sciences, 6th ed. Boston: McGraw Hill Pres, 1999.
- TAYLOR Fw, "Creating value for the customer" Businessline, (11 Dec 2006), s.1.
- TÜZ, Melek Vergiliel. Kriz ve İşletme Yönetimi. 1. b., İstanbul: Alfa yayınları, 2001.
- YAMAK, Oygur. Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul: Panel yayıncılık, 1998.
- YALIN Zirve Kongre Bildirileri, İstanbul: 5-6 Aralık 2004.
- WAURZYNIAK, Patrick, "Lean Lessons Help Medical Device Manufacturer" Manufacturing Engineering, vol.137, iss 5. (Nov 2006), s. 61-69.
- WEIMER, George. "Manufacturing Management," Material Handling Management (May 2005).

- WHEATLEY, Malcolm. Understanding Just In Time, 1st ed. London: 1992.
- WHEATLEY, Malcolm. Manufacturing Business Tecknology, Highlands Ranch,
Temmuz 2005 sayı:6 sayfa:36.
- WILLIAMS; Steven. “Circui Tree” Circuitree, vol, 19., iss.11, Troy: (Nov 2006), ss.
1-16.
- WILLIAMS, Steven, “Dig deep for true root cause” Circuitree, vol. 16, iss. 11,
(Nov 2003), s. 60-70.
- WOMACK. James P. (Şubat 2006). “Why Toyota Won”. Erişim: www.lean.org. Lean
Enterprise Institute. Şubat 2006.
- WOMACK, James p. ve Daniel T. JONES, Lean Thinking (Çev. N. ARAS), Yalın
Düşünce, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.
- WOMACK, James P., Daniel T. JONES, Daniel ROOS “The Machine That Changed
The World” (Çev. Otomotiv Sanayi Derneği), Dünyayı Değiştiren Makine,
İstanbul, Otomotiv sanayi yayınları, 1990.
- WOMACK, James P. Daniel T. JONES, Daniel ROOS, The machine That Changed The
World, New York, Macmillian Publishing, 1990.
- WOMACK, James. (21.11.2006). “From Lean Tools to Lean Managment”. Erişim:
<http://www.lean.org> Lean Enterprise Institute. (21.11.2006).
- WYNNE, Bayard, and Nenad Marovac. Lean Management, Group Support Systems,
and Hypermedia, 5-8 Jan. vol.4, 1993.

(EK)

ARAŞTIRMA SORU KÂĞIDI

Sayın görevli:

Bu araştırma soru kâğıdı, işyerinde verimliliğin artırımı konusunda mevcut kaynakların daha etkin kullanılmasına yönelik Toplam Kalite anlayışı içerisinde yalın yönetim unsurlarını sorgulayan kanılardan oluşmaktadır. Soru kâğıdı demografik bilgilerin yanında sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerden oluşmaktadır. Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

*Yrd. Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**
*Ömer YAMAN***

Birinci Bölüm

1. ***Cinsiyetiniz*** :
() *Erkek* () *Bayan*
2. ***Öğrenim Durumunuz*** :
() *Lise* () *Üniversite* () *Yüksek Lisans*
() *Doktora*
() *Ortaöğretim*
3. ***Statünüz*** :
() *Subay* () *Astsubay* () *Sivil Memur*
() *Erbaş* () *İşçi*
4. ***Şu Anda Yöneticilik Görevi Yapıyor musunuz?***
() *Evet* () *Hayır*
5. ***Çalıştığınız Bölüm*** :
() *Karargâh* () *Bakım birliği* () *Uçucu birlik* ()
Destek Birimleri
() *Diğer*

* Tez Danışmanı: İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

** Tez Öğrencisi:

Sayın görevli: Bu araştırma soru kağıdı, işyerinde verimliliğin artırımı konusunda mevcut kaynakların daha etkin kullanılmasına yönelik Toplam Kalite anlayışı içerisinde yalın yönetim unsurlarını sorgulayan kanılardan oluşmaktadır. Soru kağıdı demografik bilgilerin yanında sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerden oluşmaktadır. Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. CİNSİYETİNİZ

Erkek Bayan

2. ÖĞRENİM DURUMUNUZ.

İlköğretim Ortaöğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans

3. STATÜNÜZ

Subay Astsubay Sivil memur Uzman erbaş İşçi

4. ŞU ANDA YÖNETİCİLİK GÖREVİ YAPIYORMUSUNUZ.

Evet Hayır

5. ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM.

Karargah Uçucu Birlik Bakım Birliği Destek Birimler Diğer

İkinci Bölüm: Lütfen, katılma düzeyinizi gösteren uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Katılma Düzeyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum
KANILAR	5	4	3	2
1. "Kurumumda kaliteye ulaşmak için yeterli ölçüde eğitime alınmaktayız." görüşüne katılma düzeyiniz.				
2. "Kurumum kaliteyi yakalamak adına devamlı bir çaba içerisinde." görüşüne katılma düzeyiniz.				
3. "Kurum çalışanları olarak yönetim kararlarına katılımımız ve bilgilendirilmemiz için gerekli çabalar harcanmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
4. "Kurumumda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemlerle düşüncelerimizin alınması sağlanmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
5. "Görevimi yerine getirirken faaliyetlerimizde yalınlık ve sadeliğe özen gösterilmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
6. "Kurumumda çalışma ortamımız yalınlık ve sadelik olarak çalışma koşullarına uygun durumdadır. (fiziki olarak zaman kayıpları, malzemelerin taşınması ve depolanması sizin kolay kullanımınıza yönelik durumdadır.)." görüşüne katılma düzeyiniz.				
7. "İşyerim fiziksel olarak arzuladığım yalınlık ve sadelikte düzenlenirse, daha fazla zaman kazancı sağlanır." görüşüne katılma düzeyiniz.				

8."Günlük görevlerin yoğunluğu nedeniyle, kendimi alanımda geliştirme fırsatı bulamamaktayım." görüşüne katılma düzeyiniz.				
9. "Asıl iş branşınız yanında diğer iş branşlarını da öğrenmek, iş monotonluğunuzu azaltacaktır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
10. "Kurumumda sorunların nedenlerini çözmek için başvuracağımız ortak bir dil vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
Katılma Düzeyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum
KANILAR	5	4	3	2
11. "Görevimin yapılması esnasında oluşan sorunların çözümüne asıl neden bulunup kalıcı çözüm üretilene kadar araştırılma yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
12. "Kurumumda görevimi yaparken kendi kontrolüm dışında karşılaşılan sorunlarda kalite kontrol yetersizliğinden dolayı hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
13. "Kurumumda yapılan işler şeffaflık içerisinde görülmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
14. "Kurumum, faaliyetlerinde takım ruhu anlayışı içerisinde yaklaşım sergilemektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
15."Kurumumda doğrudan ve sağlıklı bir iletişim vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
16. "Kurumumda yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla uygun ölçüde dağıtılmıştır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
17. "Kurumum teknolojik gelişmelere kısa sürede cevap verip değişime uğramaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
18. "Kurumunuzda askeri disiplinin olmadığını varsayarak; kurumumda tam bir iş disiplini vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
19. "Kurumumda görevlerin icrası için uygulanan yöntemlerde, basitlik ön plandadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
20. "Kurumumda iş ve işlemlerin en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirilmesine yönelik fiziksel düzenlemeler vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
21. "Kurumumda kalite kontrol ve kalite güvencesi ile ilgili birime ulaşmak; bürokratik işlemlerden uzak ve pratiktir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
22. "Kurumumda görevin yürütülmesi esnasında yapılan denetimler, işimi aksatacak ölçüdedir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
23. "Gereksiz iş ve süreçlerin iş programlarından çıkartılmasına dair kurumumda devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
24. "Kurumumda ast-üst ilişkisinin olmadığı ve sorunların karşılıklı olarak tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.				
25. "Kurumumda astlara yaptıkları işlerle ilgili karar-alma yetki ve sorumluluğu verilmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.				
26. "Kurumumda yapılmakta olan esas işler dışındaki işler, dışarıya alanında uzmanlaşmış olan kurum veya firmalardan yararlanılmaktadır. (yemek, taşımacılık, malzeme depolama, güvenlik, temizlik, eğitim, araç kullanımı vs)." görüşüne katılma düzeyiniz. Bunların dışında dışarıya yaptırmak istediğiniz işler varsa, yazınız.				

27. "Günlük çalışma programlarında sorunlarla ve başarısızlıklarla karşılaşınca bunu belgelendirme ve kayıt altına alma işlemi tam anlamıyla yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
28. "Kurumumda kendi görevimle ilgili ya da ilgisiz diğer birimlerde günlük-aylık ve yıllık planlar yapılmaktadır. Bu planlar sayesinde istatistiksel bilgiler güncel olarak tutulmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
29. "Kurumumda gerekli olmayan, tekrarlanan işler vardır ve verimliliğimi olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
30. "Kurumumda işlerin yapılması esnasında çalışanların iş bekleme sürelerini en aza indirme çabası söz konusudur." görüşüne katılma düzeyiniz.					
31. "Kurumumda üretilen hizmet ve görev, diğer kullanıcıların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
Katılma Düzeyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	
KANILAR	5	4	3	2	
32. "Kurumumda yapılan iş veya üretilen hizmet ile ilgili iş tanımı yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
33. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik peşinde koşulur." görüşüne katılma düzeyiniz.					
34. "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
35. "Kurumumda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bireysel olarak hiçbir denetim gerekmeksizin mükemmellik için çaba sarfederim." görüşüne katılma düzeyiniz.					
36. "Kurumumda görev ve hizmetim esnasında sadece kendimin ürettiği hatalar oluşmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
37. "Kurumumda malzeme akışı, alt birimlerden talep ile tam zamanında yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
38. "Kurumumda kaynakların kullanımı konusunda tutumluluğa önem verilmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
39. "Kurumumda tüm kaynaklar etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
40. "Kurumumda devamlı gelişme adına yapılan etkinlikler vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
41. "Devamlı gelişme adına alınan kararlarda işle ilgili deneyimli personelden yararlanma düzeyi yüksektir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
42. "Yapılan iş ve süreçlerle ilgili hızlı sonuç alınması için çalışanlarda ilave bir çaba vardır." görüşüne katılma düzeyiniz..					
43. "Kurumumda, ideal şartların neler olduğuna dair bilgilendirme yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
44. "Kurumumda standart iş yöntemleri için kontrol maddeleri (Checklist) kullanma alışkanlığı vardır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
45. "Kurumumda yapılmış işler ve yeni konularla ilgili devamlı olarak gözden geçirme faaliyetleri yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
46. "Kurumsal değişim ve gelişim yaşanırken bölümümde gereği gibi motive edilip cesaretlendirilmekteyim." görüşüne katılma düzeyiniz.					
47. "Kurumumda var olan kaynaklar iyi bir şekilde yönetilmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					

48. "Kurumum ve kültürü hakkında yeterince bilgi sahibiyim. " görüşüne katılma düzeyiniz.					
49. "Kurumumda geleceği öngörme konusunda yeterli planlamalar yapılmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
50. Kurumunuz için israf adına söyleyebileceğiniz diğer öneriler, yorumlar ve geribesleme adına katkılarınız için sayfa boşluklarını kullanabilirsiniz.					