

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray ATSAN

YALIN YÖNETİM YAKLAŞIMI VE  
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARA İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 1998

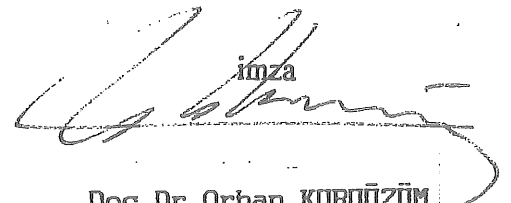
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. <sup>Harun</sup>Fulya Sarıoğlu  
Üye (Danışman): Doç. Dr. <sup>Harun</sup>Terda Erden  
Üye : Prof. Dr. <sup>Kenan Soy</sup>Amil Boyacı  
Üye :  
Üye :  
Üye :

Onay: Yukarıda imzaların. adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../1998

  
Doç. Dr. Orhan KURUÖZÜM  
Müdür



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLO VE ŞEKİLLER.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÜRETİM VE YÖNETİM ALANLARINDA GÜNÜMÜZE DEĞİN YAŞANAN YÖNELİMLER

1.1 Üretim Sürecinde Değişim Evreleri.....	3
1.1.1 Emek-Sanat Bağımlı Üretim Modeli.....	3
1.1.2 Seri Üretim Modeli.....	4
1.1.3 Yalın Üretim Modeli.....	7
1.2 Yönetim Sürecinde Değişim Evreleri.....	10
1.2.1 Bilimsel Yönetim.....	10
1.2.2 İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	13
1.2.3 Endüstriyel Hümanizma (Davranışsal Yaklaşım).....	14
1.2.4 Yapısal Analiz.....	16
1.2.5 Kültür - Küreselleşme .....	18
1.2.6 Toplam Kalite Yönetimi.....	20
1.2.7 Yalın Yönetim.....	22

İKİNCİ BÖLÜM  
YALIN ÜRETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMI

2.1 Yalın Üretim/Yönetim Yaklaşımının İçinde Geliştiği İktisadi ve Sosyal Yapı....	25
2.1.1 Japonya'nın İktisadi Yapısı ve Çalışma İlkeleri.....	25
2.1.2 Japonya'nın Kültürel Yapısı .....	35
2.2 Yalın Üretim Sistemi.....	39
2.2.1 Tanımı ve İçeriği.....	39
2.2.2 İlkeleri.....	41
2.2.2.1 Üretimde Esneklik.....	41
2.2.2.2 Tam Zamanında Üretim.....	42
2.2.2.3 Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	44
2.2.2.4 Toplam Verimli Bakım.....	45
2.2.2.5 Ana-Yan Sanayi İlişkileri.....	47
2.2.2.6 Otonomasyon .....	49
2.2.2.7 Diğer Unsurlar.....	50
2.2.2.7.1 Kanban.....	50
2.2.2.7.2 Üretim Dengelemesi.....	51
2.2.2.7.3 Grup Teknolojisi.....	52
2.2.2.7.4 Tezgah Hazırlık Süresi.....	52
2.3 Yalın Yönetim Yaklaşımı.....	53
2.3.1 Tanımı ve İçeriği .....	53
2.3.2 İlkeleri.....	55
2.3.2.1 Sürekli İyileştirme.....	55
2.3.2.1.1 PUKÖ Döngüsü.....	56
2.3.2.1.2 Öneri Sistemi.....	57
2.3.2.2 Sonucun Standardizasyonu.....	59
2.3.2.3 Çapraz Fonksiyonel Yönetim.....	60
2.3.2.4 Müşteri Odaklılık.....	62
2.3.2.5 İnsan Unsuru.....	63
2.4 Yalın Üretim/Yönetim Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler.....	65

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YALIN YÖNETİM YAKLAŞIMININ TEMEL UNSURLARI**  
**VE YÖNETİM SÜREÇLERİ**

3.1 Temel Unsurlar.....	67
3.1.1 Organizasyon Yapısı.....	67
3.1.1.1 Hiyerarşik Örgütlenme.....	67
3.1.1.2 Matriks Örgütlenme.....	68
3.1.1.3 Yatay Örgütlenme.....	69
3.1.2 Yönetim Felsefesi.....	72
3.1.3 İşletme Kültürü.....	74
3.1.4 Sorun Çözme Yaklaşımları.....	75
3.1.4.1 PUKÖ Döngüsü.....	75
3.1.4.2 İş Etüdü.....	76
3.1.4.3 Parèto Analizi.....	77
3.1.4.4 Neden-Sonuç Analizi.....	78
3.1.4.5 Beyin Fırtınası.....	79
3.2 Yönetim Süreçleri.....	80
3.2.1 İletişim.....	80
3.2.2 Takım Çalışması.....	84
3.2.2.1 Kalite Çemberleri.....	85
3.2.2.2 Kendini Yöneten Takımlar.....	87
3.2.3 Yetki Güçlendirme.....	89
3.2.4 Eğitim.....	92
3.2.5 Liderlik.....	94

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**YALIN YÖNETİM YAKLAŞIMININ TÜRKİYE'DE**  
**UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	97
4.1.1 Araştırmanın Amacı.....	97

4.1.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	97
4.1.3	Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.1.3.1	Örnekleme.....	98
4.1.3.2	Veri Toplama Yöntemi.....	98
4.1.3.3	Verilerin Analizi.....	99
4.2	Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	99
4.2.1	İşletmelere Ait Genel Bilgiler.....	99
4.2.2	İşletmelerin Yalın Yönetim Uygulamaları.....	102
4.2.2.1	Genel Değerlendirme.....	102
4.2.2.2	Kalite ile İlgili Uygulamalar.....	107
4.2.2.3	Eğitim Uygulamaları.....	107
4.2.2.4	Takım Çalışmaları.....	108
4.2.2.5	Sürekli İyileştirme Uygulamaları.....	109
4.2.2.6	İletişim Uygulamaları .....	110
4.2.3	İşletmelerin Üretim Sistemi ile İlgili Bilgiler .....	112
4.2.4	Uygulamadan Elde Edilen Kazançlar ve Karşılaşılan Sorunlar .....	114
	TARTIŞMA VE SONUÇ .....	116
	KAYNAKÇA.....	119
	EKLER.....	126
	ÖZGEÇMİŞ	

## TABLOLAR

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1 Üretim Metodlarının Karşılaştırılması.....	40
Tablo 2.2 Toplam Verimli Bakımın Performans Göstergeleri Üzerine Etkileri.....	47
Tablo 2.3 Geleneksel ve Pazara Yönelik İşletmelerin Faaliyetlerinin Karşılaştırılması....	54
Tablo 4.1 Yalın Yönetimden Haberdar Olma Şekilleri.....	104
Tablo 4.2 Yalın Yönetime Geçişte Yapılan Çalışmalar.....	105
Tablo 4.3 Organizasyon Yapısı ile İlgili Düzenlemeler.....	106
Tablo 4.4 Danışmanlık Hizmetlerinin Yoğunlaştığı Konular.....	107
Tablo 4.5 İşletmelerde Eğitim.....	108
Tablo 4.6 İşletmelerdeki Mevcut Takım Çalışmaları.....	108
Tablo 4.7 Sürekli İyileştirmenin İşletmelerde Uygulanan Araçları.....	109
Tablo 4.8 Sürekli İyileştirme Stratejisinin Uygulandığı Alanlar.....	110
Tablo 4.9 Çalışanların Görüşlerini Alma Yolları.....	111
Tablo 4.10 İşletme İçi İletişimi Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar.....	111
Tablo 4.11 İşletmelerin Üretim Tipleri.....	112
Tablo 4.12 Yan Sanayi ile İlişkilerin Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalar .....	113
Tablo 4.13 Stok Seviyelerinin Düşürülmesi İçin Alınan Tedbirler.....	113

## ŞEKİLLER

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 Yönetim Alanındaki Yönelimler.....	10
Şekil 1.2 Örgütlerde Sistem Görüşü.....	16
Şekil 1.3 İçsel ve Dışsal Alt Sistemler.....	17
Şekil 1.4 Kalite Buzdağı.....	21
Şekil 2.1 İmalat Sektöründe Saat Ücretlerinin Ülkelere Göre Dağılımı.....	33
Şekil 2.2 PUKÖ Döngüsü.....	57
Şekil 2.3 Sonucun Standardizasyonu.....	60
Şekil 3.1 Klasik Organizasyon Modelinin Dönüşümü.....	69
Şekil 3.2 Yatay Örgütlenme.....	70
Şekil 3.3 İş Etüdünün Temel Faaliyetleri ve Nihai Amacı.....	76
Şekil 3.4 Pareto Şeması.....	78
Şekil 3.5 Neden-Sonuç Şeması.....	79
Şekil 3.6 İletişim Şekilleri.....	81
Şekil 3.7 Hiyerarşik Kademelerde Bilginin Kaybı .....	82
Şekil 4.1 İşletmelerin Mülkiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	100
Şekil 4.2 İşletmelerin Personel Sayılarına Göre Sınıflandırılması.....	100
Şekil 4.3 İşletmelerde Hiyerarşik Kademe Sayısı .....	101
Şekil 4.4 İşletmelerin Bir Holdinge Bağlı Olup Olmadığı.....	101
Şekil 4.5 İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	102
Şekil 4.6 Yalın Yönetime Başlama Yılı.....	103
Şekil 4.7 Yalın Yönetime Geçiş Neden Olan Faktörler.....	104
Şekil 4.8 Yalın Yönetimi Uygulama Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	114
Şekil 4.9 Yalın Yönetimin Uygulanmasıyla Elde Edilen Örgütsel Faydalar.....	115

## ÖZET

21.yüzyıla adım atmak üzere olduğumuz şu günlerde, tüm dünyayı etkisi altına alan bir değişim sürecinin yaşanmakta olduğu herkesce kabul edilen bir gerçektir. Bu sürecin en gözlenebilir özelliği, küreselleşmeye bağlı olarak izlenen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlerdir. Bu değişimlerin yansımalarından biri ise, çalışma alanımızı oluşturan işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerindeki köklü değişimlerdir. Bugün, geleneksel üretim ve yönetim modelleri, değişim rüzgarları ile aynı hızda etkisini yitirmekte ve bunun yerine ürün veya hizmetin en yenisini, en kalitelisini, en çabuk müşteriye sunmak doğrultusunda düzenlenen yeni üretim ve yönetim yaklaşımları devreye girmektedir.

Bu tez çalışmasında, 90'lı yıllardan sonra yönetim literatüründe ve işletmelerin sözlüklerinde yerini bulan ve adı TKY\* ile birlikte anılmaya başlayan Yalın Yönetim Yaklaşımı incelenmiştir. Ayrıca yalın yönetimin Türk işletmelerindeki uygulamalarına ilişkin olarak gerçekleştirilen bir alan araştırması sunulmuştur.

Çalışmada yalın yönetimin gelişim süreci, hangi koşullarda geliştiği, unsurları, örgütlerin yapılarına ve yönetim süreçlerine getirdiği yenilikler üzerinde durulmuştur. Gerçekleştirilen uygulama ile de yalın yönetimi uyguladıklarını ifade eden Türk işletmelerinde yalın yönetim anlayışının ne olduğu, hangi unsurlarının yoğun olarak uygulandığı araştırılarak, bu konuda işletmeler bir sıralamaya tabi tutulmuştur.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde bilinçli ve etkin uygulanan bir yalın yönetim anlayışının bulunduğunu söylemek mümkün olamamıştır. Buna rağmen firmaların konuya yaklaşımları ve sarfedilen çabalar umut vericidir.

---

\* Toplam Kalite Yönetimi

## ABSTRACT

We are now well into the 21<sup>st</sup> century and the widely known saying that “the only certainty is change process” is truer than ever before. The major characteristics of this change process are economic, social, political and cultural changes occurred due to globalization. One of the most important implication of these changes is, in fact, its effect on the management and production processes of organizations. The increasing inability of the traditional approaches to respond to the changes have effectively ended their era of dominance.

The objective of this thesis study was to analyze the crisis of the traditional production & management approaches and introduce Lean Management which has been taken place in the management literature associated with TQM since 1990's. Lean management is introduced as the evolution of a new philosophy in order to overcome the crisis by adapting itself to the new socioeconomic conditions and by changing management processes through increasing team working, empowerment, intensive education and training and providing coach leaders. In the thesis, a field study which analyzed the implementation of lean management at Turkish companies is also presented.

In the study the factors, conditions and the development of lean management as well as the innovations that lean management brought to organization structure and management processes are discussed. The field study aimed at analyzing how Turkish companies view lean management and how they apply lean management principles to their operations. Based on the research findings, the companies are ranked.

The results of this study indicate that lean management is not effectively applied at the companies researched but the efforts they put into are promising for future.



## ÖNSÖZ

Yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının temeli çok eskilere dayanmaktadır. O zamanlardan günümüze değin araştırma konusu olan ve uygulamaya konulan her yaklaşım işletmelerin yapı ve yönetimlerine yeni ve değişik bakış açıları getirmiştir.

1960'lı yıllardan itibaren adım adım Japonya'da geliştirilen ve 80'li yıllarla beraber batının dikkatlerini üzerine çeken yalın yönetim yaklaşımı da verimlilikte ve kalitede artışlar sağlamanın yanı sıra insan ilişkilerinde de gelişmelere yol açan önemli bir yönetim akımı olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu tez çalışmasında yalın yönetim yaklaşımının hangi süreç sonucunda ortaya çıktığını, özelliklerini ve getirdiği yenilikleri sunmaya çalıştım. Yalın yönetim yaklaşımı bir çok ülkede çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmektedir. Ancak konu, ülkemizde sınırlı sayıdaki araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu çalışma ile yeni yönetim anlayışları konusundaki bilgimi arttırmayı ve benden sonra bu konu veya diğer etkileşimli konular ile ilgilenecek olan araştırmacılara faydalı bir eser sunmayı amaçladım.

Bana çalışmam sırasında yol gösteren Hocam Sayın Doç.Dr. Ferda ERDEM'e, uygulama aşamasında değerli yardımlarını gördüğüm Hocam Sayın Doç.Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e, arkadaşlarım Arş.Gör. Can Deniz KÖKSAL'a ve Arş.Gör. Ersoy SUBAŞI'ya ve sonsuz sabırları için canım aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Antalya, 1998

F. Nuray ATSAN

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin gerek ülke sınırları içinde gerekse uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve keskinleşen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, organizasyon yapılarını yeniden düzenlemelerini ve farklı tarzda yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun nedeni, küreselleşme olgusuyla beraber ortaya çıkan dünya ekonomisindeki bütünleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması, tüketicilerin bilinç düzeylerinin artması gibi bir bütünün farklı parçalarını oluşturan değişimlerdir.

Bu doğrultuda son yıllarda hızla değişen bir çevrenin yarattığı mevcut örgüt ve yönetim sorunlarının çözümüne yönelik arayışlar, yeni yaklaşım ve uygulamaların hayata geçirilmesine yol açmaktadır. Bu yeni yaklaşımlardan biri de 21.yüzyılın yönetim modeli olarak kabul edilen yalın yönetimdir.

Yalın yönetim, müşterisine ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde tanımladığı değeri üretilip sunma prensibine dayanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın amacı, sistemdeki tüm katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılarak maliyetlerin azaltılması, iş sonuçlarında başarıya ulaşılması, yetki güçlendirme ile insan kaynaklarının daha etkin kullanılması, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve verimliliğin artırılmasıdır. Yalın yönetim, artan rekabet ortamında işletmeleri başarıya taşıyacak bir anlayış niteliği taşıması dolayısıyla, yönetim alanında yaşanan dünyadaki önemli değişim rüzgarlarından biridir.

Ekonomik ve sosyal gelişimini hızlandırma çabası içinde olan Türkiye'nin de dünyadaki değişimleri etkin bir biçimde izlemesi ve bunun ötesinde uyum sağlaması şarttır. Bu çalışmanın temel amacı da, pek çok ülkede son yıllarda uygulama alanı bulan yalın yönetim yaklaşımının açıklayıcı bir şekilde ele alınması ve ülkemiz işletmeleri için değerlendirilmesidir.

Bu görüşlerden hareketle hazırlanan bu tez çalışmasında yalın yönetim, işletmelerin bütün süreçlerine uygulanan bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınarak, unsurları ve uygulama alt yapısının ne olduğu konusu irdelenmiştir. Ancak çalışmada asıl olarak yalın yönetim yaklaşımının incelenmesi amaçlansa da, yalın yönetimin post-Fordist bir üretim

sistemi olan yalın üretime özgü bir yönetim biçimi olarak yayılışı ve bugün, gerek mal gerekse hizmet sektöründe işlerlik kazanmış olması gerçeği, araştırmacıyı yalın üretim ve yönetimin beraber ele alınması gerektiği sonucuna götürmüştür.

Bu doğrultuda hazırlanan tezin birinci bölümünde yalın üretim ve yönetime değin endüstride yaşanan yönelimler üzerinde durulmuştur.

Yalın yönetim yaklaşımının Japonya kökenli oluşu dikkat çekicidir. Son dönemlerde yönetim ve örgüt anlayışlarındaki gelişmelerde Japon sisteminin etkisinin çok büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ikinci bölümde, öncelikle yalın üretim ve yönetim yaklaşımının ortaya çıktığı yer olan Japonya'nın iktisadi ve kültürel yapısı ele alınarak yaklaşımın hangi koşullarda doğup geliştiği incelenmiştir. Daha sonra ise, yalın üretim ve yönetim ile ilgili temel kavramlar ve özellikler değerlendirilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünü yalın yönetim sisteminin temel unsurları ve yönetim süreçlerinin incelenmesi oluşturmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise, Türkiye'de yalın yönetime geçmiş oldukları saptanan firmalarla yapılan bir alan araştırmasıyla bu işletmelerin hangi yalın yönetim unsurlarını yoğun olarak uyguladıklarını ve yalın yönetimin neresinde olduklarını saptamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÜRETİM VE YÖNETİM ALANLARINDA GÜNÜMÜZE DEĞİN YAŞANAN YÖNELİMLER

#### 1.1. ÜRETİM SÜRECİNDE DEĞİŞİM EVRELERİ

Endüstri tarihinde üretim yönetimi kavramlarının gelişim süreci üç temel dönemi ve üç farklı üretim modelini kapsamaktadır: Emek-Sanat Bağımlı Üretim Modeli, Seri Üretim Modeli, Yalın Üretim Modeli.

##### 1.1.1 Emek-Sanat Bağımlı Üretim Modeli

Üretim tarihinin başlarında saniyede, özellikle el emeği ve becerisine dayanan emek-sanat bağımlı üretim organizasyonu hakimdi. Bu üretim organizasyonu, usta işçiliğın “çıraklık döneminden geçerek tam bir sanat deneyimine sahip olmuş işgücünün, basit ve çok amaçlı alet ve makinelerin atölye düzeninde kullanıldığı bir görünümdeydi.

El zanaatları üretim modelinde baskın olan yönetme ve örgütlenme ilkeleri, doğrudan müşteri istek ve siparişlerini karşılama üzerine kuruluydu. Tüketici ve üretici doğrudan ilişki inde olduğundan, tüketici beklentileri ürün tasarımına dahil edilebilmekteydi. Bu şekilde her bir müşteri ile yakından ilgilenilmiştir. El zanaatı işçileri hünelerini geliştirerek atölye sahibi olma imkanı bulmuşlardır.

Emek-sanat bağımlı üretimin temel karakteristiklerine baktığımızda şu özellikler saptanmaktadır (Womack, Jones ve Roos,1990, s.24):

- Tasarım, imalat işlemleri ve montajda çok tecrübeli bir işgücünün yer aldığı görülür. Çoğu işgörenler esaslı bir çıraklık dönemi sonucunda tam bir zanaat tecrübesine sahip olmuş kişilerdir.
- Üretim hacmi çok düşüktür. Ürünlerin çok azı aynı tasarıma göre imal edilebilmekte, bunların arasında dahi, el zanaatı teknikleri ister istemez farklılıklara sebep olduğundan, birbirinin eşi mamüllere rastlanılmamaktadır.

- Küçük ve bağımsız atölyelerde üretim gerçekleştirilmektedir.
- Üretim sürecinde genel maksatlı imalat araçları kullanılmaktadır.

Emek-sanat bağımlı üretim modelinin zayıf yönleri ise:

- Üretim maliyetlerinin çok yüksek oluşu ve adet artışı ile maliyetlerin düşmemesi,
- Üretilen her mamülün aslında bir prototip oluşu, buna bağlı olarak tutarlılık ve güvenilirliğin kolay sağlanamaması,
- Bu modelin temel özelliklerinden biri olan küçük ve bağımsız atölyelerin, temel yeniliklerin peşine düşecek kaynaklara sahip olmamaları nedeniyle, yeni teknolojiler geliştirmekte başarısız olmaları ve bu nedenle geleneksel düzeyden öteye geçememeleridir.

Esasen bu üretim yapılanması 1800'lerde yaşanan endüstri devrimiyle sarsılmıştır. Emek sanat bağımlı üretim modelinin teknolojik ilerlemeler için uygun ortam sağlayamaması ise yeni bir üretim modeli fikrinin geliştirilmesi için ateşleyici vazifesi görmüştür.

### 1.1.1 Seri Üretim (Fordist Üretim) Modeli

Emek-sanat bağımlı üretim organizasyonunun yerine 1910'lardan itibaren Henry Ford'un geliştirdiği Adam Smith'in iş bölümü ve Frederick Winslow Taylor'ın Bilimsel Yönetim ilkelerine dayanan seri üretim sistemi veya kitlesel üretim paradigması geçmiş ve endüstrinin yönelimini değiştirmiştir.

Otomobil dünyasının efsanevi ismi Henry Ford ünlü T modelinden milyonlarca üreterek kitle üretim çağını başlatmıştır. Yaratıcısının adıyla yani Fordist Model olarak da anılan bu sistem, öncelikle uygulandığı otomotiv endüstrisinde yarım yüzyıldan fazla bir süre hüküm sürmüştür. Sonunda seri üretim, dünyadaki yaklaşık her endüstriyel etkinliğe uygulanır hale gelmiştir.

Seri üretim sistemi (Fordist sistem) yığın halde, minimum maliyetli ve standart ürünleri, yarı nitelikli işçilerle ve ihtisas tezgâhlarıyla, montaj hattı kurgusu içerisinde stoka üretmeye odaklanmış bir üretim organizasyonudur.

Fordist yapılanmada işgücü, sadece kendisine verilen basit işler üzerinde uzmanlaşmış vasıfsız çalışanlardır. Üretim birimlerinde her seferinde tek bir iş yapabilen makineler kullanılmaktadır. Bu makineler, her imalat basamağı bir sonrakine imkan verecek şekilde sıra ile yerleştirilir. Tezgâhlar yüksek düzeyde hassas otomatikleşmiş, tek bir kalemi üretmeye tahsis edilmiş ekipmanlardır. Ayrıca kesintisiz akan montaj hattı üretim işlemlerini birbirine bağlamaktadır. Bu sürekliliğinin sağlanması için, üretim hatlarında muazzam güvenlik stokları ve standart tasarımlar kullanılır. Fordist sistemin bu özelliklerinin müşteriler açısından sonucu; düşük maliyet fakat daha az çeşit iken, çalışanlar ise yüksek oranda sıkıcı ve kendini geliştirme imkanı tanımayan bir süreçle yüzyüze kalırlar (Training & Development, 1995, s.36).

Fordist yapılanmada, tek çeşit ürün üretmeye odaklanmış üretim birimleri sermaye yoğun ve büyük çaplıdır. Üretim, bu sermaye yoğun teknoloji yatırımlarının amorti edilebilmesi için sürüm (ölçek) ekonomilerinden yararlanılacak şekilde yürütülür. Sürümden kazanabilmek için ürünler standartlaştırılır; üretim rutin bir hale sokulur ve işbölümü detaylı bir şekilde araştırılır. Kitlesele üretim sisteminde amaç, üretim maliyetlerinin sürekli düşürülmesi iken, rekabetin temel belirleyicisi fiyatlardır. Firmalar, beraberinde hiyerarşik bir iç örgütlenmeyi getiren dikey bütünleşme yolunu, üretim süreçlerine pazarı ve hammaddeleri dahil edebilmek amacıyla seçerler. Ayrıca firmalar üretimlerine katılan ileri derecede standartlaşmış ya da emek-yoğun olan parçaların üretimi için emeğin ucuz olduğu az gelişmiş bölgeleri tercih ederler. Standart olmayan ve kalifiye işgücü gerektiren diğer parçaların üretimi ise daha merkezi yerlerde yoğunlaşmıştır.

Ayrıntılı işbölümü esasına göre örgütlenmiş, her işçinin dar anlamda tanımlanmış, rutin bir işi sürekli olarak yaptığı bir işleyiş ile verimlilik artışı sağlanmaya çalışılır. Son derece özel, tek amaçlı makineler ve eğitimsiz işgücü kullanarak üretimin sürekli kayan bir üretim hattı üzerinde yapılması söz konusudur. İşçi başına üretimin, ayrıntılı işbölümü ve standart mal üretimi ile artırılması amaçlanır (Yentürk, 1993, s.46). Ancak verimlilik artışı sadece ayrıntılı iş bölümü değil organizasyon yapısı ile de pekiştirilmeye çalışılır. Organizasyon yapısı üretim ile üretim öncesi ve sonrası faaliyetlerin birbirinden koparıldığı, dikey haberleşme, merkezi denetim ve kontrol esasına oturtulmuştur. Böylece karar alma süreci tamamen atölyenin dışına taşınmış, işçinin üretim üzerindeki kontrolü yok edilmeye çalışılmıştır. Bu koşullarda verimlilik artışı sağlanması karşılığında ücretler yüksek tutularak işçilerin tatmin edilmesi amaçlanır (Hayes ve Pisano, 1994, s.78).

Fordist sistemin bu fiziksel ve teknolojik özellikleriyle egemen bir üretim mekanizması haline gelmesi, büyük ve istikrarlı pazarlara ve standart mala yönelik yüksek talep yapısına bağlıdır (Duruiz, 1993, s.20).

Yukarıda özetlenen özellikler doğrultusunda Fordist sistemin kazandırdığı faydalar şöyle özetlenebilir:

- İşin küçük parçaları bölünmesinin ve mükemmel değişebilirliğinin tasarruf ettirdiği çaba ve para miktarı, üretkenlikte çarpıcı artışlara neden olmuştur.
- Seri üretimin kesintisiz akan montaj hattı özelliği montaj çevrim süresini kısaltarak iş süratinin artmasını sağlamıştır.
- Seri üretim, ürün birim maliyetlerinin de düşmesine neden olmuştur; yeni teknoloji sermaye maliyetlerini azaltmıştır.

Seri üretim sistemi, o dönemde General Motors firmasının başında olan Alfred Sloan tarafından, sistemin etkin işlemesi için gerekli olan organizasyon ve yönetim altyapısı kurularak mükemmelleştirilmiştir (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.41).

Emek-sanat bağımlı üretimin yerine seri üretimin yerleşme süreci yaklaşık elli yıl sürmüştür. Avrupa'da benimsenmesi ise ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki hızlı ekonomik ve sosyal değişiklikler sırasında olmuştur.

1950'li ve 60'lı yıllarda seri üretim sistemi tüm kapitalist dünyada baskın üretim biçimi olarak kabul görmüştür. 1970'li yıllara gelindiğinde ise gerek yaşanan ekonomik krizler -Fordist sistemin etkin olarak işlemesinde talep yönünü oluşturan geniş ve istikrarlı pazarların ve yüksek talebin bozulması-, gerekse sistemin kendi içsel tıkanıklıkları (atölye içi işleyişindeki sorunlar) dolayısıyla Fordist üretim sistemi içinden çıkılmaz bir krize girmiştir.

Bahsedilen içsel tıkanıklıklar şöyle sıralanabilir (Yentürk, 1993, s.45-46):

- Kayan üretim hattı üzerinde çalışma ilkesi, özellikle iş yoğunluğu farklı olan üretim noktalarının koordinasyonunu zorlaştırmıştır. Eşit olmayan işlerin varlığı, kaçınılmaz olarak bazı noktalarda yığılmalar, bazılarında ise boş bekleme sürelerine neden olmuştur.
- Hat üzerindeki makinelerin, zamanlarının büyük bir kısmını iş yaparak değil, yarı mamul malı bekleyerek geçirmeleri ciddi bir verimlilik kaybı yaratmıştır.

- Üretim hattının yüksek tampon stoklarla çalışması gerek ölü sermaye gerekse depolama giderlerini arttırmıştır. Bu durum, sistemin eldeki stoklara bağlı olarak arz yönlü işlemesine ve talep değişikliklerinden iyice kopmasına neden olmuştur.
- Ayrıntılı iş bölümünün dayandığı, işçi tarafından yapılan işin çok basit tekrarlara indirilmesiyle hız ve verimlilik artışı sağlama ve işçinin üretim sürecindeki kontrolünü azaltma amaçları, işin niteliksizleşmesini beraberinde getirmiştir. Her ne kadar işçinin işten, emek sürecinden ve karar alma sürecinden koparılması yüksek ücretle telafi edilmeye çalışıldıysa da, öncelikle sanayileşmiş ülkelerde yüksek oranlarda işten ayrılma, işe gelmeme grevlere neden olmuştur.
- İşin gittikçe detaylandırılması ve emek yerine makine ikamesinin vardığı nokta, üretim hattının giderek büyüyen ve daha fazla otomatikleşerek verimliliği arttırmaya elvermeyen bir yapıya dönüşmesidir.

Sayılan bu tıkanıklıkların dışında, 1960'lı yılların sonlarında yeni gelişmekte olan ülkelerin, kilitsel ürünler pazarında önemli bir güç olarak belirmeleri ve standart ürünler pazarının giderek doyması, mikro-elektronik devrimi dolayısıyla talep ve rekabet yapısındaki değişmelerin ortaya çıkarıldığı yeni düzen gibi nedenler Fordist üretim sisteminin sonunu getirmiştir.

### 1.1.3 Yalın Üretim Modeli

80'li yıllarda gelindiğinde pazar ve tüketici yapısındaki değişime cevap verebilmek ve sistemin atölye içi tıkanıklıklarını aşarak verimliliğini arttırmak için üretim sisteminde radikal bir değişiklik ihtiyacı hissedilmiş ve Fordist üretim biçimini dışlayan yeni yaklaşımlar hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımlardan en önemlisi, 60'lı yıllarda Japonya'da geliştirilen ve ancak 80'li yıllarda diğer ülkelere farkedilen, Toyota Üretim Sistemi olarak da bilinen "Yalın Üretim Sistemi"dir. Yalın üretim sistemi, Fordist üretimden Post-Fordist üretime geçişi ifade etmektedir.

Birinci Dünya Savaşından sonra Henry Ford ve Alfred Sloan'un dünya otomobil sanayisini emek-sanat ağırlıklı üretim tarzından seri üretime taşıdıkları gibi, İkinci Dünya Savaşından sonra da Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno, Toyota Otomobil Fabrikasında yalın üretim



sisteminin ve düşünce biçiminin doğması ve gelişmesine öncülük etmişlerdir (Stevens, 1995, s.48).

Toyota firması, 19 yüzyılın sonunda tekstil makineleri üretmek üzere kurulmuş, bu işte de başarılı olmuş küçük bir işletmeydi. Firma, savaş yıllarında hükümetin zoruyla ordu için kamyon üretmeye başlamış ve savaştan sonra da otomobil ve ticari kamyon imalatına girmeye karar vermiştir (Öncer, 1997, s.82). Ancak Japonya'nın o dönemdeki sosyo-ekonomik koşulları (yerli pazarın küçük olması ve çok geniş bir araç çeşidi talep etmesi, Japon ekonomisinin sermaye ve dövize aç oluşu, bu nedenle teknoloji satın alamaması gibi) ve firmanın yaşadığı ekonomik kriz dolayısıyla bazı ciddi problemlerle yüz yüze gelmiştir. Sonuçta Toyota'nın üretim baş mühendisi Ohno, seri üretim yöntemlerinin Japonya'da başarılı olamayacağı sonucuna varmıştır. Bu düşünceden hareketle de Fordist sistemin aksayan yönlerinin ortadan kaldırılacağı bir üretim sistemi üzerine çalışmalarına başlamıştır.

Ohno, otomobil imalatında önemli bir bölümü oluşturan pres hattında kalıp değiştirme süresini azaltma ve bu işi uzmanlara değil, üretim işçilerine yaptırmak amacıyla kullanılmış birkaç Amerikan presi üzerinde 10 yıl boyunca sürekli denemeler yapmıştır. Sonuçta kalıp değiştirmek için gereken süreyi bir günden üç dakikaya indiren teknikleri geliştirmiş ve kalıp değişim uzmanlarına da gerek kalmamıştır (1996, s.17).

Ohno'nun bu çalışmaları beklenmedik bir sonucu da ortaya çıkarmış; küçük miktarda pres basımı yapıldığı takdirde seri üretimdeki gibi çok büyük miktarlar basmaya göre birim maliyet düşmüştür (Acar ve Çapçı, 1996, s.15). Bu sonucun iki nedeni vardı. Birincisi az sayıda parça üretmek, seri üretimin muazzam miktardaki bitmiş ürün stok tutma maliyetini ortadan kaldırıyordu, ikincisi de, üretilen parça hiç stokta beklemeden anında otomobile monte edileceği için baskı hatalarının anında görülmesine neden oluyordu. Bu da pres atölyesinde çalışanların kaliteye çok daha fazla önem vermelerine neden olmuş ve seri üretimde imalattan çok sonraları farkına varılan büyük miktarlardaki bozuk parçaların ziyan olmasını önlemiştir (Öncer, 1997, s.83).

Ancak Ohno'nun uzun yıllar emek sarfettiği bu sistemin tam olarak uygulanabilmesi için, sorunları önceden sezip çözümlerini düşünen ve uygulamaya koyabilme inisiyatifine sahip, çok iyi eğitilmiş ve motive edilmiş bir işgücüne ihtiyaç vardı. Çünkü bu sistemde işgörenlerin, üretim hattının her yerinde verilen görevi istenen performansta yerine getirebilecek düzeyde olmaları gerekiyordu (Öncer, 1997, s.83). Bu yenilikçi işgücü

yapılanması, seri üretimin tipik özelliği olan, dar kapsamlı bir veya iki işi ustabaşların nezaretinde tekrarlı şekilde gerçekleştiren işgücü yapılanmasının tam tersi bir yapılanmadır.

Bu çalışmaların sonunda, yenilikçi ilkeleri bir sonraki bölümde detaylı olarak incelenecek olan yeni bir üretim yönetimi modeli geliştirilmiş oldu.

Ohno'nun geliştirdiği yalın üretim sisteminin otomobil sektöründeki uygulamaları yaygınlaştıktan sonra Japonya'nın diğer sanayi alanlarına da adapte edilmiştir. 1980'lere gelindiğinde Japonların düşük maliyetli, yüksek kalite standartlarına ulaşmış yalın üretim ürünleri karşısında Batı'nın seri üretim uygulayan işletmeleri rekabet etmekte zorlanmaya başlamışlardır. Ancak bu tarihten itibaren, yalın üretim ve yönetim sistemi diğer ülkelerde de araştırma ve inceleme konusu olmuştur.

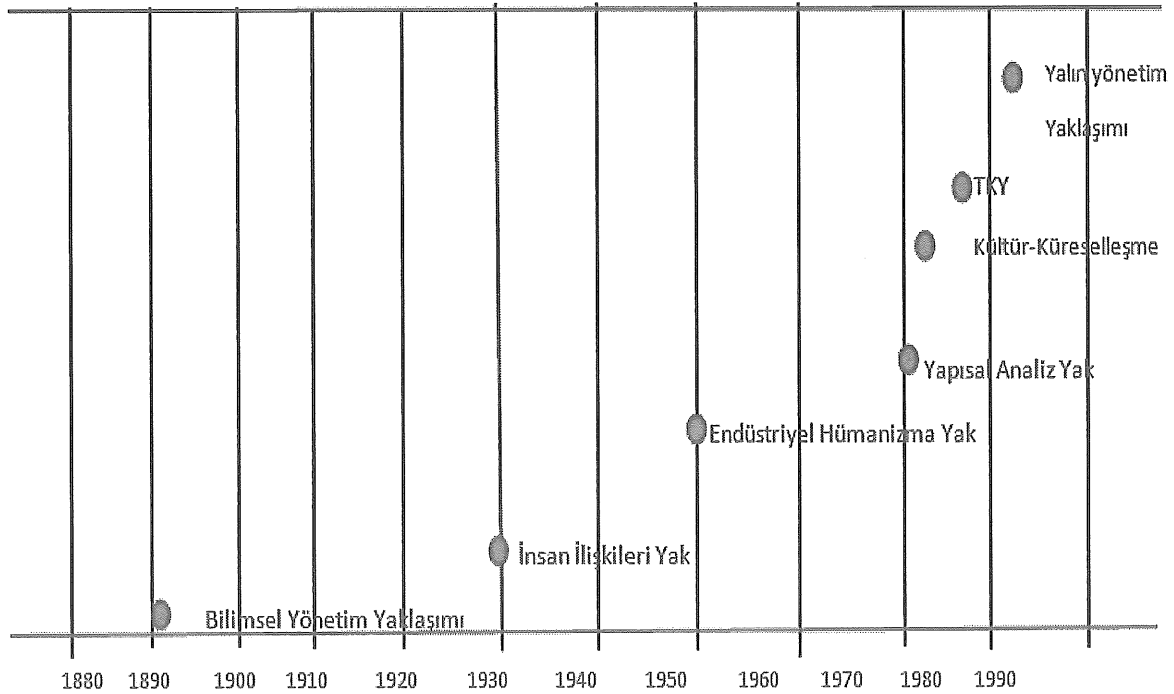
Yalınlık ve esneklik kavramlarını benimseyip, müşterilerinin istediği miktar, nitelik ve zamanda pazar taleplerini karşılamayı referans kabul eden yalın üretim prensiplerini, günümüzde dünyanın her tarafından birçok işletme benimsemeye çalışıyorsa da gelişme yavaş ilerlemektedir. Çünkü yolun üzerinde bir önceki endüstri çağının dev seri üretim tesisleri bulunmakta ve seri üretim felsefesindeki kökleşmiş teknikler yalın üretime geçiş çabalarını engellemektedir (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.231).

Ayrıca, eskiden olduğu gibi bugün de eski üretim tekniklerini kullanan mevcut şirketler ve işgörenler, başka ülkelerin öncülüğünü yaptığı yeni üretim metotlarını ve teknolojileri benimsemeye direnmektedirler. Özellikle yabancı hakimiyeti tehdidi, mevcut kurumlar ve kavramlar arasındaki uyumsuzluk, kalifiye iş hakkındaki kıtasal inançlar direncin temel sebeplerini oluşturmaktadır (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.223).

## 1.2 YÖNETİM SÜRECİNDE DEĞİŞİM EVRELERİ

Yönetim ortaya çıkışı itibariyle insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temelleri ancak sanayi devrimi sonrasında bu yüzyılın başlarında, sistematik ve bilimsel yönetim bilgi birikiminin gerçekleşmesiyle atılmıştır.

Geleneksel yönetim ve örgüt kuramları olarak kabul edilen Klasik Teoriden günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde, çeşitli yönetim yaklaşımları özellikle iki odak üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yönetim yaklaşımlarından bazıları, başarıya ulaşmanın temelinde, sistem, yapı, teknik gibi katı diyebileceğimiz değişkenleri görürken, diğer bazı yaklaşımlar ise davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer özellikleriyle insan faktörünün yani bir anlamda daha yumuşak diyebileceğimiz değişkenler bütününe olduğunu savunmuşlardır. Şekil 1.1’de yönetim alanındaki bu yönelimler toplu halde gösterilmiştir.



**Şekil 1.1 Yönetim Alanındaki Yönelimler**

Kaynak: Daft, 1991, s.55’den adapte edilmiştir.

### 1.2.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Katı ile yumuşağın, siyah ile beyazın karşılaşması Frederick Winslow Taylor’ın öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlamıştır.

Bilimsel yönetim akımı, özellikle fiziki üretim yapan işletmelerin verimliliğini artırma çabasına yönelikti. Diğer bir ifadeyle, en az girdiden en çok çıktının elde edilmesini amaçlamaktaydı. Bu akımın taraftarlarına göre bilimsel yönetimden önceki dönemin işletmeleri ilkel sayılabilecek yönetim ilke ve tekniklerine göre yönetilmekteydiler. İşletmelerin çoğunluğunda yönetimin ve yönetilenlerin görevleri, sorumlukları ve aralarındaki ilişkiler kesin olarak belirlenmemişti.

Yönetim ve yöneticiler iş planlaması, rasyonel işbölümü, işin eşgüdümlemesi, çalışanların özendirilmesi, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilip denetlenmesi ve işyerinin fiziki düzenlenmesi gibi konularda bilimsel bilgi ve teknikten yoksundu. Bu konular üzerindeki yönetim kararları geçmiş tecrübeler, tahminlere, sağduyuya ve çoğu kez de keyfiliğe dayandırılıyordu (Berkman, 1977. s.7).

Oysa bilimsel yönetim öncülerine göre bu sorunların çözümü bilimsel yönetim yaklaşımında yatmaktadır. Yönetim, bilimden ve bilimsel yönetimden yararlanmalı idi. Bunun için ise,

- İşletmelerin faaliyetlerinin bilimsel yöntemlerle incelenmesi,
- Böylece ortaya çıkacak yönetim ilkelerinin ve tekniklerinin saptanması,
- İşletmelerin yapısının ve işleyişinin bu ilkelere dayandırılarak oluşturulması öngörülmüyordu (Baransel, 1993, s 120).

Bilimsel yönetimin babası kabul edilen Taylor'un, günümüzde Taylorizm felsefesi olarak adlandırılan görüşleri de, bu belirtilen temellere dayalı olarak, işletmenin üretim işlemleri eğer bilimsel yöntemlerle incelenirse, her bir işlemin yapılabileceği en iyi tek yolun bulunabileceğini savunmaktadır. Taylor'a göre (1997) iyi yönetim gerçek bir bilimdir ve temeli açıkça tanımlanmış kanunlara, kurallara ve ilkelere dayanır. Bunun için iş analiz edilip en basit parçalarına kadar bölünmeli ve ayrımın en alt düzeyi üzerinde gelişmeler sağlandıktan sonra elemanlar biraraya getirilmelidir.

Bilimsel Yönetimde, uzmanlaşma ve öğrenme eğrisinin sağladığı avantajlardan yararlanılmak istenilmektedir. Bu amaçla, örgütte üyelerin rollerinin çok dar sınırlar içinde tanımlanması öngürülür. Taylorizm, bireyin inisiyatif kullanmasını istememektedir. Kullanılan inisiyatifin verimliliği düşüreceğine inanılır. Taylorizm'e göre rasyonel davranışın en önemli

ve gerekli şartlarından biri operasyonel ve eylemsel bazdaki standardizasyondur (Hodgets, 1990, s.20).

Taylorist felsefenin hakimiyetinden önce bir işgörenin daha çok üretebilmesi için ya daha uzun saatler boyunca ya da daha sıkı çalışması gerektiği düşünülürdü. Taylor bize yüksek verimliliğin anahtarının daha akılcı çalışmak olduğunu göstermiştir.

İdeoloji olarak bilimsel yönetim, herkesin rasyonel olduğunu ve endüstriyel çatışmadan kaçınabileceğini ileri sürer. Çünkü arttırılmış üretim herkes için fayda sağlayacaktır (Guillen, 1996, s.9).

Bilimsel yönetimin bireylerin güdülenmesi konusundaki anlayışı da yine rasyonel-ekonomik insan modelinde şekillenir. İşçilerin yalnızca parayla motive edildikleri varsayılır ve genel olarak tercih edilen teşvik sistemi parça başı iş ücretleridir (Guillen, 1996, s.9).

Çalışanların motivasyonu konusunda Taylor'un görüşü şöyledir: "Çalışanların motivasyonunun gözlemlere ve yargıya dayandığı ve kesin bilimsel deneylere uygun bir konu olmadığı izlenimi doğabilir. Ancak daha karmaşık ve istisnaları olmasına rağmen insanlara da uygulanabilecek psikolojik kurallar vardır ve bunlar insanlarla çalışırken değerli birer kılavuz olabilir". Diğer yandan Taylor'un, "İnsanların takım halinde çalışmaları sırasında, genellikle takım bireylerinin verimliliği, takımdaki en düşük verimliliği sahip bireyin de altına düşer. Bu nedenle hiçbir zaman insanlarla muhatap olmayınız, aynı anda sadece bir kişi ile çalışınız" şeklindeki görüşleri, konuya dair önerilerinin sığ olduğunu göstermektedir (Taylor, 1997, s.55).

Bilimsel yönetim anlayışının geliştirilmesinde Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetimsel Teori Yaklaşımı ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı da etkili olmuşlardır. Her iki yaklaşım da Taylorizm'e güç kazandırmıştır.

Yönetimsel Teori Yaklaşımı yönetim ve örgüt olgusunu bilimsel yönetim yaklaşımına göre daha kapsamlı bir şekilde inceleyen; yönetim ve örgütlerle ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelikte bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yaklaşım bilimsel yönetim ilkelerinin örgütün üst kademelerinde uygulanırlığını sağlamıştır (Baransel 1993, s.133). Fayol'un yönetime en önemli katkılarından birinin, yönetimsel faaliyetleri "planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol" fonksiyonlarından oluşan bir süreç

olarak tanımlaması ve bu alanda geçerli olacak en rasyonel ilkeleri geliştirmesi olduğu belirtilmektedir. Yönetmel teori yaklaşımında organizasyon konusunda da ayrıntılar ortaya konmuştur. İşbölümü, departmanlara ayırma, emir-komuta birliği, hiyerarşik yapı, kontrol alanı, yetki ve sorumluluk denkliği, amaç birliği, yetki devri ilkeleri belirlenmiş ve işletmelerin bu ilkelere uyarak kendilerine özgü iyileştirmelerle etkin bir örgüt yapısına ulaşabilecekleri ifade edilmiştir.

Weber de Taylor'un savunduğu rasyonel davranan insan tiplemesini organizasyon modeli çerçevesinde ele almıştır. Endüstrileşmeyle beraber giderek daha karmaşık hale gelen insan faaliyetleri için en uygun organizasyon yapısını bir ideal tip olarak kavramlaştırılıp, bürokratik organizasyon yapısını endüstriyel yaşamda, insan faaliyetlerinin amaçlarına ulaşması açısından diğer örgütlere göre en rasyonel yapı olarak göstermiştir (Hodgets, 1990, s.25). Weber'in belirlediği bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri; yasal çerçeve, katı hiyerarşik yapı, belgeleme, rasyonel örgütlenme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfı, işgörenlerin sınavla seçimi, hizmetçi eğitim, ücretin yapılan işe göre değil statüye göre saptanması, yetkinin pozisyona bağlı oluşu şeklinde sıralanabilir (Baransel, 1993, s.169).

### 1.2.2 İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Bilimsel yönetim düşüncesi hakimiyetinin veya rasyonel davranan insan döneminin sona ermesi ve insan ilişkileri döneminin başlaması, 1927-32 yılları arasında Elton Mayo ve grubu tarafından yapılan Hawthorne çalışmalarının etkisiyle olmuştur.

İşin fiziksel şartlarında yapılacak olan değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan Hawthorne araştırmalarının neticesinde, işletmelerin teknik bir organizasyon (makinelere ve onların gerektirdiği biçime göre düzenlenen) olmanın yanı sıra ondan daha önemli olarak sosyal bir organizasyon (gruplar ve insanların ihtiyaçlarına göre düzenlenen) oldukları ortaya koyulmuştur.

Klasik düşüncenin sadece organizasyon yapısı üzerinde odaklanarak, insan unsurunu pasif bir faktör olarak değerlendirilmesine karşılık, insan ilişkileri yaklaşımı insan unsurunun, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini tayin eden en dinamik faktör olduğunu göstermiştir (Koçel, 1995, s.142).

Bu yaklaşım, özellikle liderlik biçimleri ile moral ve verimlilik faktörleri arasındaki ilişkiyi bulma çabasına yönelmiştir. Otoriter yönetim biçiminin çalışanları olumsuz yönde etkilediği, demokratik yönetim biçiminin ise çalışanların moralini ve dolayısıyla verimliliğini yükselttiği ileri sürülerek, salt denetimcilikten olumlu destekleyiciliğe, emir buyurmaktan çalışanların da görüşlerini almaya, ilgisizlikten çalışanların sorunlarına ilgi göstermeye yönelmeyi öngören liderlik modelleri savunulmuştur (Berkman,1977, s.14).

Örgüt içinde, yönetimin öngördüğü biçimsel ilişkilerin dışında, kendiliğinden oluşan birtakım enformel ilişkilerin gelişebileceği, bireylerin kendi aralarında çeşitli enformel gruplar meydana getirebilecekleri -ki bu oluşumlara doğal örgütler de denilmektedir- belirtilmiştir. Bu doğal örgütlerin, çalışanların davranışları üzerinde son derece etkili olabileceği vurgulanmıştır. Bu nedenle doğal örgütlerin biçimsel örgütlenmelerle uyumlu ya da en azından çelişkisiz hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımında yönetimin ve yöneticilerin ana görevi, fiziksel kaynakları değil insan kaynaklarını yönetmektir. Bu nedenle yöneticilerin teknik becerilerin yanında sosyal becerilere de sahip olması gerektiği savunulmuştur (Kırçıl, 1995, s.93).

### 1.2.3 Endüstriyel Hümanizma Yaklaşımı (Davranışsal Yaklaşım)

İnsan ilişkileri yaklaşımında “Örgütün en önemli ögesi insandır” denilmekle beraber insan davranışını etkileyen ve belirleyen koşullar sistematik bir biçimde incelenmemiştir.

1950’lerin sonlarına doğru, davranış bilimleri kapsamında yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanılarak eleştirilen insan ilişkileri yaklaşımı, önemini yitirmeye başlamıştır. Bu yıllarda, yönetim alanında tekrar bilimsel gerçeklere dönmek gerektiği düşünülerek, davranış bilimleri, endüstri alanındaki davranışsal sorunlara cevap bulabilecek en güçlü kavramsal ve analitik araç olarak görülmeye başlamıştır (Kırçıl, 1995, s.95).

1950 ve 60’lı yıllarda bu gelişmenin bir ürünü olarak Herzberg, Argyris, Maslow, McGregor gibi bilim adamları, insan davranışı ve birey-örgüt ilişkileri üzerine psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dallarından yararlanarak, yeni teori ve görüşler ortaya koymuşlardır. Böylece Endüstriyel Hümanizma veya kendini gerçekleştiren insan dönemi olarak da adlandırılan bir dönem başlamıştır.

Endüstriyel Hümanizma döneminin öncülerinden Maslow, bireyin ihtiyaçlarını bir sıralamaya tabi tutarak bu ihtiyaçlar ve bireyin güdülenmesi arasındaki ilişkiyi belirtmiştir.

Bu dönemin bir diğer öncüsü McGregor ise insan davranışı ve güdülenmesi ile ilgili iki karşıt model geliştirmiştir. Kuram X klasik yaklaşımın, Kuram Y ise davranışçı ve modern yaklaşımlarının, insan davranışı ve güdülenmesi konusundaki tezlerini yansıtmaktadır.

Herzberg de geliştirdiği hijyen-motivasyon teorisi ile Endüstriyel Hümanizma döneminin “kendini gerçekleştiren insan” varsayımını desteklemiştir. Kişilerin motive olmalarının, yaptıkları işin onlara kendilerini birey olarak gerçekleştirme, başarı kazanma ve gelişme imkanı sağlamasıyla mümkün olacağını ifade etmiştir.

Chris Argris, bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunların nasıl birbirleriyle uyumlu, en azından çelişkisiz hale getirilebileceği üzerinde çalışmıştır.

Tüm bu çalışmaların en temel özelliği, insan davranışları konusunda odak noktası olarak tekrar tek tek bireylerin ele alınması ve özellikle Maslow’un görüşlerine dayanılarak insanın, kendini gerçekleştiren insan olarak kavramsallaştırılmasıdır (Kırçıl, 1995, s.96). Bunun yanı sıra endüstriyel hümanizma yaklaşımı motivasyon, iletişim, liderlik, ve grup dinamikleri gibi örgütsel süreçlerin işletmelerdeki uygulamalarının anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Daft, 1991, s.46).

Küreselleşmeyle beraber endüstriyel hümanizma (davranışsal yaklaşım) konuları, farklı kültürel bağlamlarda yapılan araştırma ve uygulamalara dayanarak makro bir perspektif kazanmıştır.

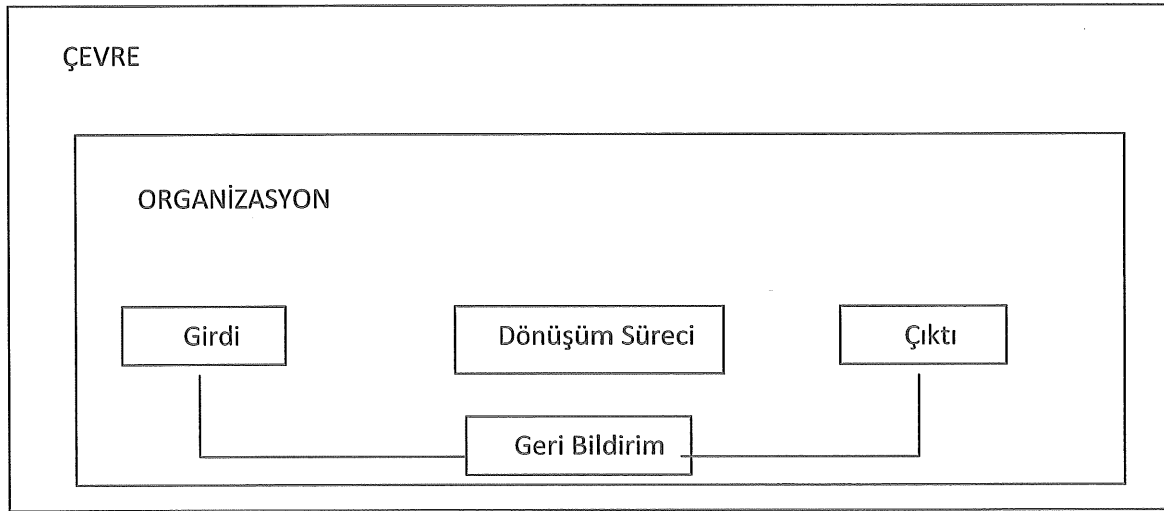


### 1.2.4 Yapısal Analiz Yaklaşımı

Yapısal analiz yaklaşımı 1960'lı yıllarda ülke sınırlarını aşan çeşitli mal ve hizmetleri üreterek dağılımıyla ilgilenen, büyük ve bürokratik hale gelmiş firmaların çoğalmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır (Guillen, 1996, s.10). Sistem ve durumsallık yaklaşımlarını kapsar ve modern yönetim teorisi olarak da adlandırılır.

Sistem yaklaşımı örgütü birbirine bağımlı birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak görür. Aynı zamanda örgütler dış çevre ile de etkileşim içindedirler. Bu tür bir holistik bakış açısı, sistem teorisinin temelini teşkil eder.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve faaliyetlerini yürütmek üzere fiziki, parasal, ve beşeri nitelikteki kaynakları kullanır. Bu girdiler üretim süreci sonucunda çıktı haline dönüşür. Bu dönüşüm Şekil 1.2'de gibi gösterilebilir.

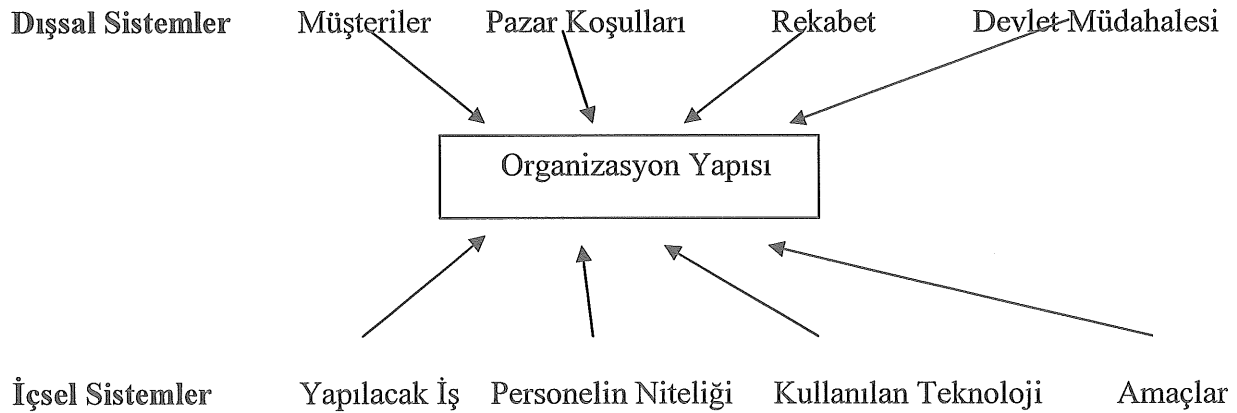


Şekil 1.2 Örgütlerde Sistem Görüşü  
Kaynak: Daft, 1991, s.48

Çıktılar mal, hizmet, bilgi veya teknoloji niteliğinde olabilir. Girdiler ve çıktılar, örgüt içi süreç kadar çevresel faktörler tarafından da etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, çevredeki diğer örgütler, ekonomik, sosyal ve siyasal sistemler, örgütlerin işleyişlerini etkilemekte, bir dereceye kadar örgütler de çevrelerini etkileyebilmektedirler. Bu nedenle örgüt ve yönetim sorunları, sadece örgüt içi değişkenlerle değil, örgüt dışındaki çevresel değişkenler de gözününde tutularak incelenmelidir ( Berkman, 1977, s. 20).

Sistem teorisi, örgütlerin ve yönetimlerinin incelenmesinde yeni bir paradigma sağlamış, örgütü çevresiyle ilişkide olan açık bir sistem olarak düşünmek için bir temel oluşturulmuştur.

Esasen yapısal analiz yaklaşımının metodolojik temelini, durumsallık yaklaşımı oluşturur (Guillen, 1996,s.10). Durumsallık yaklaşımı, teknolojisinin ve çevre analizlerinin, örgütsel yapının tasarımında yol göstermesi gerektiğini öne sürer. Bu yaklaşıma göre, her organizasyonu çevre ile ilişkisi, teknolojisi , sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele almak sorunlara buna göre çözüm aramak gerekir. İşletmelerin organizasyonunun ve yönetiminin, iç ve dış çevresel alt sistemlerin etkisiyle değişebileceğini, bu nedenle tek ideal veya en iyi çözüm biçimi olmayacağını ileri sürer ( Ülgen, 1990, s.37). Şekil 1.3'de içsel ve dışsal alt sistemler gösterilmektedir.



**Şekil 1.3 İçsel ve Dışsal Alt Sistemler**

Kaynak: Koçel, 1995, s.181

Durumsallık yaklaşımı örgütlerin birbirlerinden farklı doğalarını, değişik koşullar ve belirli sınırlar altında örgütlerin nasıl çalıştığını anlamaya çalışır. Belirli durumlar için en uygun örgütsel tasarım ve yönetsel faaliyetlerin önerilmesi yönünde gayret gösterir.

Yapısal analiz modelinde, örgütsel yapı, teknoloji ve çevre uyumsuzluğu üzerinde durulmuş ve temel analiz birimi olarak örgütler ele alınmıştır. Derpartmanlaşma ve matriks yapılar iş sürecinin örgütlenmesinde kullanılmıştır. Buna bağlı olarak karmaşık bir hiyerarşi , otorite yapısını oluşturmuştur. Kıdeme bağlı ücretlendirme bu modelde tercih edilen ekonomik teşvikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Guilen, 1996, s.12).

### 1.2.5 Kültür - Küreselleşme

Yapısal analiz modelinin örgütlerde hakim olduğu dönem devam ederken, 80'lerle beraber işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışı önem kazandı.

Kültür kavramının yönetim alanına girmesinin nedenleri çok yönlüdür. Uzun süre teknolojik gelişmelerle sağlanan verimlilik artışları sosyal alanda ağırlaşan sorunların farkına varılmasını geciktirmiş, beşeri potansiyelini etkin kullanmada sosyal bir strateji geliştirmeyen işletmeler için teknoloji giderek verimliliğin garantisi olmaktan çıkmıştır. 70'li yılların sonlarından itibaren işletmeler ciddi verimlilik sorunları ile karşı karşıya kalınca, ihmal edilen sosyal sorunların çözümü için yeni arayışlar gündeme gelmiştir (Erdem, 1996, s.1).

Özellikle Batıda çalışanlar için bunalımlara yol açan bir yere ait olmama duygusu, işyerindeki özendirici faktörlerin yetersizliği ile birleşerek kimlik krizine yol açmıştır. Batıda bu bunalımlar yaşanırken, Japonya'da yüksek verimlilikle çalışan işletmelerin başarısı, gözlerin Japonya'ya çevrilmesine neden olmuştur.

Japon işletmelerinin başarısı, kolektif çalışma ve işbirliği temeline dayalı, bir kuruma ait olma duygusunu geliştiren değer sistemiyle açıklanmaktadır. Bu yüzden kültür, yönetim bilimine sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve sunmuştur (Erdem, 1996, s.1).

Batı ülkelerinden binlerce km uzaklıktaki bu küçük ada ülkesi, işletmelerinin, örgütsel yapılarının ve yönetim süreçlerinin inceleme konusu oluşu, bunun yanı sıra yüzyılın başında buhar makinesinin icat edilmesiyle başlayan, elektriğin üretime uygulanmasıyla hız kazanan ve mikro elektronik alanında meydana gelen muazzam gelişmelerle bu hızını devam ettiren teknolojik yenilik patlaması, kültürden sonra çok önemli bir kavramı daha gündeme getirmiştir: Küreselleşme.

Küreselleşme "kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin tüm sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, bunun yanında pazarın dünya ölçeğinde büyüyerek ulusal sınırların dışına çıkması ve dünyanın tek pazar haline gelmesi sürecidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Şaylan, 1997, s.9). Bu olgu, üretici güçler ve teknolojinin, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucu, modern kapitalizmin vardığı yeni bir aşamaya

bağlanmaktadır. Sanayi ötesi veya postmodern olarak adlandırılan bu yeni aşamanın ortaya çıkardığı durum, aynı zamanda kapitalizmin ya da “pazar ekonomisinin” ulusal sınırları geçen bir mantıkla uluslar ötesi şirketler ve yatırımlar aracılığıyla yeni bir nitelik kazanması olarak görülmektedir (Mutman, 1996, s.33).

Küreselleşme sonucunda, dünya üzerinde ürünlerin, sermayenin, teknoloji ve standartların serbest dolaşımı ve yaygınlaşması olabildiğince hız kazanmış ve bunun sonucunda firmalar, endüstriler ve ülkeler için rekabet gücünü anahtar kavram haline getirmiştir. Artık eskisi gibi işletmelerin yalnızca yerel rakiplerle değil, dünyanın öteki ucundaki işletmelerle de kıyasıya bir rekabete girmeleri adeta kaçınılmaz olmaktadır. Bir anlamda, artık dünya liginde oynamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin;

- Kalite
- Maliyet
- Ürün yenilikleri
- Ürünü pazara sunma süresi

olarak sayabileceğimiz dört temel kaldıraç üzerinde durması gereklidir. Bu dört faktörün eş zamanlı olarak yönetimi, küresel pazarlarda rekabet edebilmenin ön koşulu kabul edilmektedir.

Pazar ekonomisinin ulusal sınırların dışına çıkması, iletişimin de küresel düzeyde sürdürülmesi sonucunu doğurmuştur. Küresel enformasyon altyapısının gelişmesi ve uluslararası ekonomideki yeniden yapılanma, önceki dönemin Fordist üretim örgütlenmesinin esnek üretim sistemlerine doğru evrimini gerektirmiştir. Bilgisayarların, sayısal tabanlı tezgahların, robotların kullanıldığı esnek üretim, bir önceki dönemin ölçek ekonomilerinin ve kitle üretimi üzerine kurulu yönetim biçimlerinin aşınmasına yol açmıştır (Geray, 1997, s.41).

### 1.2.6 Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

1980'li yıllar batıda özel sektör örgütlerinin kaliteyi keşfettikleri yıllar olmuştur. Örgütler rekabete karşı koyabilmenin yolunu kalitede görerek bunun en kapsamlı uygulaması olan toplam kaliteyi merak etmeye ve örnek almaya başlamışlardır.

Kalite çalışmalarının ilk izlerini Amerikan imalat sanayinde bulmak mümkün olsa da, gerçek anlamdaki kalite geliştirme ve uygulama çalışmaları ilk olarak 1950'li yılların Japonya'sında başlamıştır. II. Dünya savaşı sonrasında savaş yorgunu ve tamamen çökmüş bir ülke görünümündeki Japonya'nın tekrar imarı için Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) fikir babalarından olan Amerikalı Deming (1986) ve Juran (1951) Japonya'ya davet edilerek görüşlerine başvurulmuştur. Onların önerileri tam bir destekle karşılanmıştır. Sonuçta Japonlar, Amerikan kaynaklı kalite çalışmalarını kendi ortamlarında değerlendirerek geliştirmişler ve başarılı olmuşlardır.

Kalite çalışmalarının ve TKY'nin gelişimine katkıda bulunan araştırmacılara baktığımızda ilk olarak karşımıza W. Edwards Deming çıkmaktadır. Deming her türlü süreçte, küçük sapmaların dikkate alınmaması gerektiğini savunmuştur. Bunun yanı sıra, bir işletmede kalite problemlerinin sadece üretim kısmındaki çalışanların değil, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu vurgusunu yapmıştır. Joseph M. Juran TKY'nin gelişiminde önemli sayılan kişilerden bir başkasıdır. İç ve dış müşteri ayırımını ilk kez kullanan kişidir. Ayrıca, kalite iyileştirmesi için detaylı bir program sunmuştur. Philip Crosby de TKY için davranışsal yaklaşımların altını çizerek önemli bir katkı sağlamıştır. Ayrıca, toplam çalışan katılımını vurgulayan Feigenbaum, kayıp değerlere önem veren Taguchi, neden-sonuç ilişkisinin altını çizen Ishikawa ve Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramını ortaya atan Masaaki İmai, TKY'ye katkı sağlayan önemli araştırmacılar arasında yer almaktadır.

Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde kurumların uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışı olmuştur. İlk zamanlarda, günümüz TKY anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol açısından bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite

yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir.

TKY'nin tanımı konusunda da tam bir uzlaşıya rastlamak olanaklı değildir. Ancak TKY'nin temel içeriği konusunda birbirine yaklaşan betimlemeler bulmak mümkündür. Literatürde en sık kullanılan TKY tanımı, “müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır” şeklindedir. TKY, bir kurum ya da kuruluşun tüm kaynaklarını (insan, teknoloji, bilgi, malzeme, finans) ve tüm faaliyetlerini, çalışanların ve müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak şekilde yönlendirmesidir.

TKY'nin temel ilkeleri; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, süreç üzerinde yoğunlaşma, hata bulma değil hata önleme ve kalite kontrolü bütün süreçlere yayma şeklinde sıralanmaktadır.

TKY, birçok yönetsel yaklaşımla benzer yönler içermektedir. Buna göre TKY, Taylor'un "Bilimsel Yönetim" akımının, insan ilişkileri kuramlarının ve bazı yeni yaklaşımların bir bütünü olarak görülebilir. Yönetim literatüründe yer alan bu modellerle TKY'nin bir karşılaştırılması yapıldığında, TKY ile diğerlerini ayıran en önemli farkın müşterilerle ilgili sunulan yaklaşımlarda olduğu görülmektedir. TKY'ni müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür.

Sonuç olarak; TKY, 1990'lı yıllarla birlikte yaygınlaşan ve ilgi gören bir kavramdır. Yeni bir yönetim anlayışını simgeleyen bu kavram, sanayi sektöründe ortaya çıkmış, üretilen malın kalitesinde artış sağlamanın yanı sıra, hataların ve maliyetlerin en aza indirilmesi özelliği ile kısa zamanda diğer sektörlerde de yayılmıştır. TKY günümüzde gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde, gerekse kamu yönetiminin çeşitli alanlarında var olan sorunların çözülebileceği bir model olarak önerilmektedir.

### 1.2.7 Yalın Yönetim

Yalın düşüncenin kökleri otomotiv sektöründedir. Temel amacı, müşterinin bakış açısıyla değeri tanımlayarak, müşterilere tam zamanında yapılan düzgün bilgi ve materyal akışını geliştirmeye ve uygulamaya odaklanarak üretim sürecinin değer akışındaki israfı azaltmaktır.

Aslında “yalın” ifadesi, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalite düzeyi iyileştirilirken, zamanı, insan kaynaklarını, varlıkları ve verimliliği optimize etmek için iş süreçlerine çeşitli araç ve tekniklerin entegrasyonunu içeren bir felsefeyi tanımlar.

Yalın düşünce süreci en detaylı ve tam şekilde James P. Womack, Daniel Roos, and Daniel T. Jones tarafından yazılan “Dünyayı Değiştiren Makine (1990)” adlı kitapta tanımlanmıştır. James P. Womack and Daniel T. Jones tarafından kaleme alınan bir sonraki kitap “Yalın Düşünce (1996)” olmuş ve yazarlar bu kitapta yalın düşünceyi beş ilke ile çerçevelemişlerdir:

- Müşterinin istediği değeri belirlemek
- Her ürün için belirlenen değeri sağlayan değer akışını belirleyin ve tüm israf edilen adımları gözden geçirin
- Kalan katma değer yaratan adımlar boyunca ürün akışını sürekli hale getirin
- Sürekli akışın mümkün olduğu tüm adımlar arasında müşteri ne istiyorsa ve ne zaman istiyorsa onu üretin.
- Mükemmelleştirmek için yönetin ki müşteriye hizmet etmek için gereken adımların sayısı, bilgi ve zaman miktarı sürekli olarak düşsün.

Yalın düşünce, 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 gelişme için çaba göstermesiyle örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.

Yalın yönetim ise, yetki devrinin arttığı, yaptığı işten herkesin sorumlu tutulduğu, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği, yalın üretimin gerçekleşmesi için tesis edilen yönetim şeklidir. Yalın yönetim, anlamlar ve yöntemlerim oluşturduğu üst düzey bir yaklaşımdır ve bu yaklaşımla birlikte organizasyon için yalın bir durum yaratılarak, firmayı yoğun rekabet ortamlarına uygun bir hale getirmek amaçlanır.

Ancak yalın üretimde olduğu gibi, yalın yönetim yaklaşımının da post-endüstri çağına geçtikleri ileri sürülen ekonomiler tarafından farkedilmesi 80'li yılları bulmuştur. Bu dönemde Batılı ekonomilerde yaşanan ekonomik krizlere karşılık, Japonya'nın dünya çapında bir sanayi ve ihracat ülkesi olarak baş döndürücü bir hızla yükselişi, Japonya'da uygulanan yönetim ve üretim sistemlerine ilginin artmasına neden olmuştur. Japon sisteminin Batılı ülkelere transfer edilebilirliği sorgulanmaya başlamıştır.

Bu sorgulama çerçevesinde, Japon şirketlerini başarıya götüren nedenler üzerinde araştırma yapan uzmanlar, yönetim anlayışındaki farklılıkları şu şekilde ifade etmektedirler. Japon şirketleri batılılardan farklı olarak sıfır hiyerarşi, kendini yöneten takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modelleri bünyelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Bir anlamda şirket içinde demokrasiyi yerleştirerek başarıya ulaşmışlardır. Bu nedenle sistemin en önemli özelliği, şirkete yönelik tüm kararlarda üstler kadar astların da söz sahibi olması olarak görülmektedir. Organizasyon yapısını geleneksel yapılardan çok farklı bir düzeye çıkararak bu sistem, iletişimi ast-üst ilişkisinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörür. Kontrol ve koordinasyon merkezden değil, yerinden yürütülür.

Yalın yönetim sisteminde (Hinterhuber, 1994, s.58);

- Yöneticinin çalışanları adeta bir işletme sahibi gibi görmesi,
- Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek yeteneğe sahip olduğunu bilmekte ise onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi,
- İyi bir iletişim ve aktif dinleme sisteminin kurulması,
- Gerek yöneticinin gerekse işletmede çalışan diğer kişilerin başarılı olması için gayret gösterme, değerler yaratma, karşılıklı ilişkilerde karşılaşılan güçlükleri görebilme ve onları tahmin edebilmeleri,
- Güvenilir, doğru ve dürüst olma, kendi kendine yetebilme,
- Her zaman beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olma,
- İşletmenin genel amaçlarının takip edilmesinde istekli olma ve disiplin,
- Tarafsız davranabilme ve karşılaşılan tüm sorunları, kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümleyebilme esas unsurlar olmaktadır



Kısaca özelliklerini saydığımız bu yönetim ve organizasyon sistemine yalın yönetim yaklaşımı denmektedir. Yalın yönetim, gerek klasik, insan ilişkileri ve davranışsal yaklaşımların ihmal ettiği sistem ve yönetim unsurlarının ön plana çıkarılması nedeniyle, gerek özellikle 80'li yıllarda itibaren yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle ulaşılan çağdaş ve etkin bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YALIN ÜRETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMI

#### 2.1 YALIN ÜRETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMININ İÇİNDE GELİŞTİĞİ İKTİSADİ VE SOSYAL YAPI

Yalın üretim ve yönetim sisteminin başarısında, bu sistemin yapısal özelliklerinin yanı sıra, Japon halkının doğası ve ulusal karakter yapısı ile son derece elverişli sosyo-ekonomik koşullarının katkısının yadsınamaz bir gerçek olduğu, birçok yazar tarafından gündeme getirilmiştir. Yalın üretim/yönetimin sosyo- ekonomik boyutu, sistemin geri planda kalan fakat en önemli yönüdür. Sistemin istikrarı ve etkinliğinde son derece önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Ohno, 1996, s.33).

Bu nedenle yalın üretim/yönetim yaklaşımının geliştiği sosyal ve ekonomik koşulları inceleyip, Japonya'nın başarısında katkısı olduğu düşünülen özelliklerinin üzerinde durmak, bu üretim ve yönetim sisteminin yapısı ve diğer ülkelerde uygulanabilirliği için görüş bildirmek açısından yararlı olacaktır.

##### 2.1.1 Japonya'nın İktisadi Yapısı ve Çalışma İlkeleri

Japonya'nın iktisadi yapısını incelerken konuya Japon sanayisinin gelişimiyle başlamak uygun olacaktır. Japonya, 1800'lerde İngiltere'de başlayan ve diğer ülkelere yayılan sanayi devrimiyle birlikte modern imalat sanayisine kavuşan Avrupa'dan yaklaşık iki asır sonra sanayileşmeye başlamıştır. Bu süre aynı zamanda ABD'nin sanayileşmesinden bir asır sonrasına denk gelmektedir (Necef, 1994, s.91).

Japon sanayisinin gelişiminde otomotiv sektörünün itici bir güç olduğu çok sayıda yazar tarafından belirtilmektedir (Necef, 1994, s.92). Otomotiv sektörünün gelişiminin II. Dünya Savaşı'nın sonrasına rastladığı görülmektedir. Savaş döneminde birçok firma, hükümetin zoruyla ordu için emek-sanat bağımlı metotlarla kamyon imal etmek yoluyla motorlu araç endüstrisine girmiştir. Sonrasında ise Toyota, Nissan gibi firmalar bu sektörde faaliyet göstermeye devam etmekte karar kılmışlardır.

O dönemde Japonya'nın kendine özgü bir pazar yapısı vardı. 1950'li ve 60'li yıllarda Japonya'nın iç pazarı küçüktü, ihracatı çok sınırlıydı ve çok geniş bir araç çeşidi talep etmekteydi. Piyasanın tek tip otomobil yerine çok çeşitte otomobil tercihi, temel dürtüsünü talebin oluşturduğu bir üretim sisteminin kurulmasına neden olmuştur. Bu yönelim ise üreticileri heterojen bir tüketim grubuyla baş etmek durumunda bırakmış, küçük miktarda, değişik ürünle üretebilmek için Fordist üretimden farklı bir üretim sistemi arayışına girilmiştir. (Cusumano, 1994, s.27).

Savaş nedeniyle kırılganlaşan Japon ekonomisi sermaye ve döviz ihtiyacı duyuyordu. Çektiği kaynak sıkıntısı, en son Batı üretim teknolojisinin büyük çapta alınmasını imkânsızlaştırıyordu. Bu neden Japonya, imalat sanayi için ihtiyaç duyulan parçaları kendisi üretme yoluna gitmiştir ve böylece Japonya'da her çeşit sanayi oluşmaya başlamıştır.

Savaştan sonra yürütülen çeşitli reformlar, sanayideki atılımlar ve ekonomik gelişmeler için temel çerçeve oluşturmuştur. Savaş sonrası ordunun bir daha biraraya gelmemek üzere dağıtılması, askeri harcama yükünden kurtulunmasını, kısıtlı kaynakların sanayi yatırımlarına yönlendirilmesini sağlamıştır. Zaibatsuların (büyük iş tröstleri) dağıtılması, rekabet güçlerini serbest bırakmıştır. İşçi sendikaları yeniden kurulmuş ve sonuçta işçilerin iş güvenliği korunarak ücret düzeylerinde istikrarlı bir düzeye çıkılmıştır (Bugünkü Japonya, 1989, s.36).

Japonya'nın savaştan sonraki en büyük silahlarından birinin sermaye maliyeti olduğunun vurgulanması gerekir. Drucker (1995, s.77), Amerikan ve diğer batılı işletmelerin kısa vadeli kredi, sabit faizli kredi veya sermaye olarak kullanmak için borçlanmaları durumunda para alırken % 10 ila % 15 arasında ödeme yaparken, Japon firmalarının en fazla % 5 ödediğini belirtmişti. Japonya'daki bu oran, tasarruf oranı gelişmiş ülkelerdeki en yüksek oran olarak görülmektedir. Bu durum, Japonya'nın savaştan sonraki radikal ekonomik müdahalelerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Ve bu dönemde Japon insanının yaptığı tasarruflar, Japon ekonomisinin patlarcasına büyümesini finanse ettiği gibi ihracatın da itici gücü olmuştur.

Japonya'nın iktisadi yapısının en önemli özelliklerinden birisini emek pazarının yapısı oluşturmaktadır. Emek pazarının Japonya'ya özgü bir nitelik taşıdığına dair literatürde yapılan tartışmalar yalın üretim/yönetim sisteminin transfer edilebilirliğinin araştırılmasında önemlidir.

Japonya'da emek pazarının oluşumunu etkileyen iki önemli faktör olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, büyük işletmeler ve taşeron firma şeklindeki küçük ve orta boy firmalardan meydana gelen bir endüstri yapısının mevcudiyeti ve buna bağlı olarak emek pazarında sürekli ve geçici iş görenlerden oluşan ikili bir yapıdır. İkinci önemli faktör ise iş görenlerin diğer işletmelerde iş bulma ve yükselme imkanlarını, bir diğer ifadeyle, iş görenlerin işletmeler arası hareketliliğini doğrudan etkileyecek tarzda düzenlenen işletme içi politikalarıdır. Şimdi bu özellikleri inceleyelim.

İlk olarak belirtilen konu, Japon endüstri yapısının belirgin bir ikili düzen göstermesidir. Büyük işletmeler yüksek ücret ödeyip belirli bir istihdam güvencesi sağlayarak sosyal haklar sunarken, küçük işletmelerin düşük ücretler, sosyal güvencesiz bir çalışma sundukları belirtilmektedir (Hendry, 1987, s.139).

MPM (Milli Prodüktive Merkezi)'nin bu konudaki bir araştırması da, 1970'li ve 80'li yıllarda büyük Japon işletmelerinin (1000 ve daha fazla işçi çalıştıran), küçük işletmelere (100 işgören) nazaran %20 ile %40 daha fazla ücret ödediklerini göstermektedir (Mutlu, 1989, s.14). Bu durum ABD'de %25, Almanya'da %13 olarak gerçekleşmiştir (Necef, 1994, s.98).

Emek pazarının sürekli çalışanlar kesimi Japonya'daki toplam çalışanların %25 -35'ini oluşturmaktadır (Dicle, 1995, s.55). Bunlar, belirli bir eğitim kurumunu bitirdikten sonra büyük veya orta ölçekli işletmelere girip, sürekli istihdam, mesleki gelişim ve yükselme ayrıcalığına sahip olan çalışanlardır. Sürekli çalışanlar kesiminin neredeyse tamamına yakınının erkeklerden oluştuğu vurgulanmaktadır.

Japonya'da sürekli çalışanların dışındaki işgücünü geçici işgören kesimi oluşturur. Japonya'daki her büyük işletmenin geçici çalışanlardan oluşan bir işgören kontenjanı olduğu bilinmektedir. Geçici işgörenler talep değişikliklerinde, firmanın darboğaza girdiği dönemlerde başvurulan esneklik sağlayıcı önemli bir mekanizma olarak görülmektedir.

Geçici işgörenler grubuna, kadın çalışanlar, taşeron firmalarda çalışan işgörenler, sezonluk işgörenler ve işletme değiştiren işgörenler girmektedir. Bunun yanında sürekli işgörenler emekliye ayrıldıklarında, çalışırken kazandıkları paranın çok küçük bir yüzdesi karşılığında ya aynı şirkette çalışmaya devam ederler ya da taşeron firmalardan birine yerleştirilirler (Dicle, 1995, s.55).

Geçici işgörenler için sürekli istihdam imkanının, yüksek ücretlerin ve çok iyi çalışma koşullarının söz konusu olmadığı, sendikalı sayısının da sınırlı olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak, geçici işgörenler sürekli çalışanlara iş güvenliği sağlanabilmesi için bir emniyet sübabı niteliğini taşırlar (Hendry, 1987, s.1739).

Japonya'da emek pazarının niteliğini belirleyen ikinci önemli faktörün, işletme içi politikalar olduğu ifade edilmiştir. İşletme içi politikaların ikili saç ayağını, ömür boyu istihdam ve kıdeme göre terfi sistemleri oluşturur.

Ömür boyu istihdam, Japonya'da bir gelenek şeklinde sürdürülmektedir. Genel olarak anlaşıldığının aksine, ömür boyu istihdam, yasaların öngördüğü veya zorladığı bir sistem değildir. Tam tersine, Japon kültüründen kaynaklanan ve hukuki bir kazanım olmaktan öte geleneksel istihdam ilişkilerinin doğurduğu sosyo-kültürel bir temele sahiptir (Kurtulmuş, 1996, s.76).

Ömür boyu istihdam, işçi ve işveren arasında moral ve psikolojik bir kontrat gibidir. Yazılı bir sözleşmeye dayandırılmıştır. Geleneksel Japon anlayışına göre, söz konusu "psikolojik sözleşme" görüşülmüş, pazarlık edilmiş ve koşulları belirlenmiş yasal sözleşmenin aksine, çalışanların firmaya bağlılığını ve iki taraf arasında karşılıklı güveni sağlar (Kurtulmuş, 1996 s.76).

Japonya'daki toplam işgücünün %35'i ömür boyu iş güvencesine sahiptir, ancak sistem genellikle büyük işletmelerde uygulanmaktadır. Bu nedenle, bu kavramın Japonya'daki istihdam sistemini tek başına tam anlamıyla yansıtmıyor olduğunu söylemek yanlış olur.

Ömür boyu istihdamın katı kurallarını destekler nitelikteki en önemli özelliği eğitim sistemidir. Eğitim ve örgüt geliştirme temel olarak işletmelerin sorumluluğundadır. Okullarda verilen eğitim iş yerindeki ve çalışma hayatı boyunca sürecek olan eğitime temel oluşturacak yapıdadır. İşbaşında eğitim, işyeri düzeyinde çalışanların beceri formasyonlarını geliştirmenin bir aracıdır. Bölüm içi ve bölümler arası rotasyon uygulamaları, batıdaki sistemlerin aksine işletme dışı genel formel eğitimden çok, kurumun kendi bünyesine göre şekillenen eğitim ihtiyaçlarına uygun, özgün bir eğitim sürecinin oluşmasına yol açar (Kurtulmuş, 1996, s.78). İş rotasyonu dolayısıyla sahip olunan formasyon, sadece o firmada kullanılabilen bilgi birikimini sağladığından, belli bir konuda uzmanlaşma mümkün olmaz. Çalışanlar işletmenin

uzmanı haline gelirler. Bu nedenle kişilerin işletmeden bağımsız, başka işletmelerde de kullanabilecekleri bir mesleki formasyona sahip olma şansları çok azalır.

Bunun yanısıra firmalarda ideolojik eğitim verilmekte olduğu da söylenebilir. Örgüt bir aile ve her çalışan ailenin bir üyesi kabul edilir. Güçlü toplumsallaştırma, yönlendirme ve eğitim süreçleriyle, kişilerin tümüyle örgütle bütünleşmeleri sağlanmaktadır (Murat, 1992, s.192).

İşletme içi politikaların ikinci önemli unsuru, kıdeme göre terfi ve ücretlendirmelerdir. İşe alma, eğitim kurumlarından mezun olan adayların en alt kademedeki işe başlamasıyla olur. Şirketin vereceği ücret kıdeme bağlıdır. Yani çalışan yetenek ve becerilerine göre değil, işletme içindeki görev süresine göre terfi eder ve ücret alır. Geleneksel Japon anlayışında kıdem sistemi, bireylerin kendilerini işyerindeki çalışma hayatları süresince ve sürekli olarak sosyal ve teknik açıdan yetiştireceği ve bu çabanın bir tür ödüllendirilmesi gerektiği görüşünden kaynaklanmaktadır (Kurtulmuş, 1996, s.78). Bu koşul, çalışanın iş değiştirdiğinde tekrar en alt kademedeki başlaması anlamına gelir ki çalışan için çok olumsuz bir durum oluşturur. Bu şekilde işgörenler, geliştirdikleri yeteneklerini emek pazarında satma olanağından yoksun bırakılmışlardır. Emegi ucuzlatıcı bir etkisi de olan böyle bir sistem, işçi hakları açısından kesin bir gerilemeyi, işçiler açısından da büyük bir bağımlılık ilişkisini beraberinde getirmektedir (Necef, 1994, s.104).

Sonuç olarak, tüm bu nedenler dolayısıyla işgörenlerin emek pazarındaki hareket alanının kısıtlı olduğu söylenebilir.

Japonya'nın iktisadi yapısının incelenmesinde dikkate alınması gereken bir diğer unsur Japonya'daki sendikal yapılanmadır. Sendikal yapılanma, yalın üretim/yönetim sisteminin transfer edilebilirliği tartışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni, Japonya'da II. Dünya Savaşından sonra, endüstrileşme hareketiyle beraber ortaya çıkan emek pazarı yapısının, işgörenlerin örgütlenme biçimi, seviyesi ve niteliği ile sıkı bir bağ içinde olduğunun düşünülmesidir.

II. Dünya savaşı öncesindeki Japon işgören sendikaları sağlıklı bir yapıya sahipti ve sadece deniz ve ulaşım çalışanlarının etkili bir organizasyonları vardı. Esasen II. Dünya Savaşının sonrasında Toyota otomobil fabrikalarında yaşanan olaylar, Japonya'nın sendikal

yapısının ve endüstri ilişkilerinin temellerinin atılmasına yol açan gelişmeler olmuştur (Necef, 1994, s.108).

Japonya'nın makro ekonomik sorunlarının etkisiyle ciddi bir krizle karşı karşıya gelen Toyota'da, çalışanların dörtte birinin işten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ancak bu durum karşısında işgörenler ayaklanarak fabrikayı işgal etmişlerdir. Sendika ile yapılan uzun pazarlıklar sonucu varılan anlaşma, bugün Japonya'da geçerli olan işçi-işveren ilişkilerinin esasını teşkil eden bir formül niteliğini taşımaktadır. Buna göre, ömür boyu çalışma imkanı ve kıdeme göre ücret politikaları benimsenmiştir (Öncer, 1997, s.85). Bu anlaşma kapsamında, mavi ve beyaz yakalı işgörenler arasındaki ayrımın kaldırılmasına ve sendikaların her iki kesimi temsil yetkisine sahip olmalarına olanak tanınmıştır (Womack, Jones ve Roos, 1994, s.56).

II. Dünya Savaşına değin işkolu düzeyinde örgütlenen sendikaların, bu tarihten sonra işyeri düzeyinde örgütlenmeleri ilkesinin benimsendiği ve bu sistemin yalın üretim sistemine denk düşen bir sendikal örgütlenme biçimi olarak yaygınlık kazandığı bilinmektedir.

İşyeri sendikacılığı şirket sendikacılığından farklıdır. Şirketin içindeki her işyeri bünyesinde ayrı bir sendika kurulmaktadır. İşgörenler işyeri sendikasına üye olurlar. O sendika da topluca ülke çapındaki federasyon ve Rengo adıyla bilinen konfederasyona bağlanır (Murat, 1992, s.198-199).

Japonya'da sendikalar her sene ülke çapında işverenlerle görüşme masasına oturmaktadırlar. Geleneksel hale gelmiş ve beklentilerin az çok bilindiği bu toplu sözleşme görüşmelerine "Bahar saldırısı" denilmekte ve işyeri temelinde gerçekleştirilmektedir.

Japonya'da işçi, işveren, sendika ilişkilerinin bugüne kadar uyumlu bir ortamda sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. Yalın üretim/yönetim sisteminin de bu uyum çerçevesinde başarıya ulaştığı vurgulanmaktadır. Ancak sendikaların yeni yeni iş yoğunluğundaki artış ve düşen işletme karları nedeniyle, çalışma şartlarına, ürüne, alıcı ve tedarikçi firma arasındaki problemlere yönelik eleştiriler getirmeye başladıkları ifade edilmektedir (Necef, 1994, s.111).

Japonya'nın uluslararası pazarlarda elde ettiği başarının perde arkasındaki nedenlerden birinin de, Japon işletmelerindeki çalışma saatlerinin yüksekliği olduğu belirtilir. Bu nedenle çalışma saatleri faktörü iktisadi yapının temel unsurlarından biridir. Yalın üretim/yönetim

sistemi kapsamında çalışma saatleriyle ilgili olarak bilimsel yönetimden farklı özelliklerin ortaya çıkıp çıkmadığına bakmak yararlı olacaktır.

Japon işgörenlerin çalışma koşulları diğer ülkelere göre önemli farklılıklar gösterir. Japon Çalışma Bakanlığının verilerine göre, Japonya'da endüstride çalışan bir işgören 1992 yılı verilerine göre yılda 2080 saat çalışırken Amerikalılar 1912 saat, İngilizler 1777 saat, Fransızlar 1771 saat, Almanlar ise 1667 saat çalışmışlardır (Oluç, 1993, s.41)

Bu verilerden de görüldüğü gibi Japonya'daki çalışma saatleri diğer ülkedekilerden daha fazladır. Bunun yanısıra, işletme tarafından belirlenen çalışma saatlerinin kullanılma ve değerlendirilme düzeyinin de Japonya'da çok yüksek olduğu belirtilmektedir.

Japonya'da Avrupa ülkelerine göre daha çok fazla mesai yapılmaktadır. Üstelik fazla mesailer Japonya'da istisna değil kuraldır. Japon Çalışma Bakanlığı'nın 30 ve daha fazla işgören çalıştıran firmalar arasında yaptığı araştırmanın verilerine göre, 1991 yılında bu işyerlerinde 185 saat fazla mesai yapılmıştır (Özçelikel, 1994, s.48).

Yılda ortalama üç haftaya yakın tatilleri olmasına karşın Japon çalışanlar, 1990'da ortalama 7.1 gün tatil kullanmışlardır. Halbuki aynı yıl bazı Avrupa ülkelerindeki işgörenlerin ortalama yıllık izin günlerine bakıldığında, İtalya'da 31.5 gün, Almanya'da 30 gün ve İngiltere ve Fransa'da 25 gün izin kullanıldığı görülmektedir (Oluç, 1993, s.41). Japon hükümetinin yayınlanmış olduğu belgelerle de bu konu gündeme getirilmektedir. Normal izin sürelerinin değil de, işgören ve işverenin karşılıklı olarak kabul ve arzu ettiği daha az izin günlerinin kullanılması geleneği, devlet tarafından da kabul edilerek göz yumulan bir olgu olarak resmi kayıtlara geçmiştir (Özçelikel, 1994, s.48).

Talebe göre düzenlenmiş bir sistem olarak yalın üretim ve yönetim, Japonya'daki fazla mesai uygulamaları yoluyla, talebin yüksek ve düşük olduğu dönemlerdeki dengeyi sağlamak ve böylece esnek olabilmektedir.

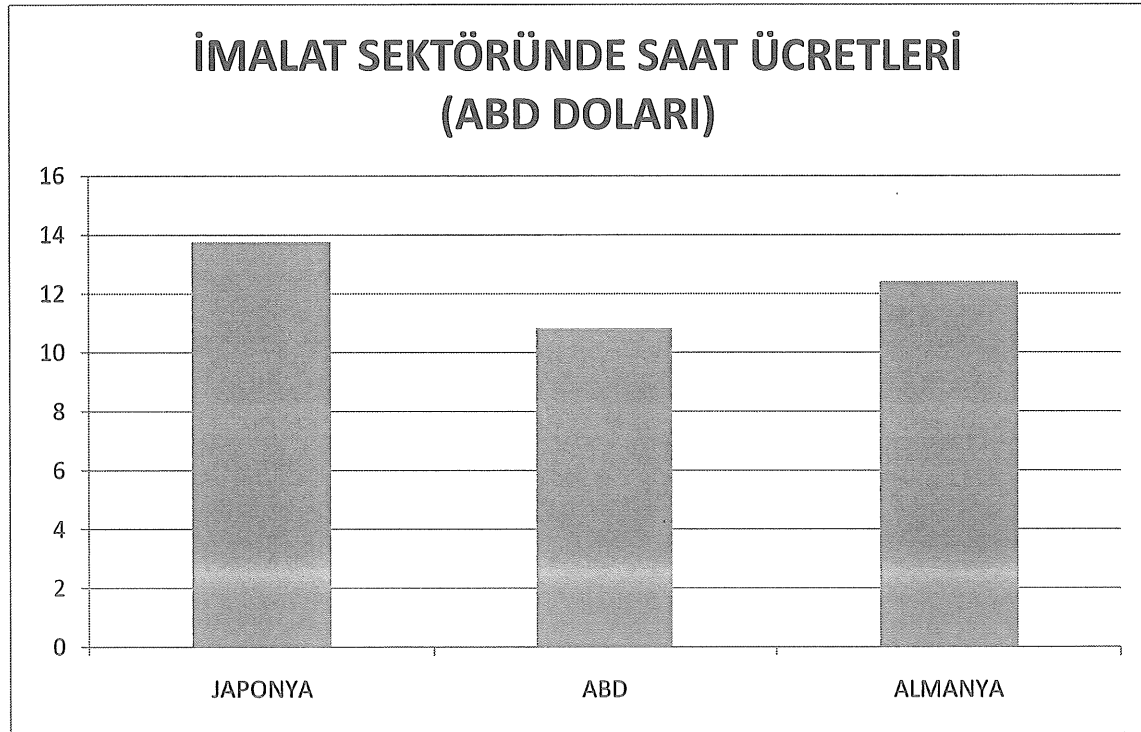
Yalın yönetim yaklaşımının bir takım özelliklerinin çalışma saatleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, yalın yönetim sisteminde Taylorist felsefesinin çalışma şekli olan kronometreler ile tüm işgörenlerin her saniyelerinin kontrol edilmeleri yerine, işgörenlerin kendi kendilerini kontrol etmelerini temel alan bir sistemin getirilmiş olduğu görülmektedir. Bu da, işgörelere sorumluluk bilinci aşılması ve grup çalışmasının teşvik edilmesiyle



gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu tür bir sistemde çalışanların çalışma saatlerinin tespiti olanaksız hale gelmektedir. Çalışanların işi makine başında beklemekten çıkıp fikir üretmek haline dönüşünce, örneğin kalite çemberlerinde olduğu gibi çalışma saatleri normal mesai saatlerinin dışına çıkmakta ve iş çıkışlarına veya hafta sonlarındaki birlikteliklere taşmaktadır. (Necef, 1994, s.114). Bu da yalın yönetim yaklaşımının çalışma saatlerine ilişkin esnek uygulamalara imkan tanıyan bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Japonya'nın iktisadi yapısının bir diğer unsuru işgörenlerin ücret düzeyleridir. Yalın üretim sisteminin başarısının işgücü maliyetleriyle ne düzeyde bağlantılı olduğunu görmek bakımından bu konuya da kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Japon Ekonomik ve Sosyal İşler Enstitüsü 1992 yılı verilerine göre imalat sektöründe saat ücretlerinin ülkeler göre dağılımı Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 İmalat Sektöründe Saat Ücretlerinin Ülkelere Göre Dağılımı (1992)

Kaynak: Özçelikel, 1994, s.43

Bu veriler, Japon işçilik maliyetlerinin oldukça yüksek düzeyde seyrettiğini göstermektedir. Yen'in bugünkü rayici üzerinden yapılacak kıyaslamalara göre, Japon

işgörenleri Amerikalı ve Alman meslektaşlarından saat başına daha fazla para kazanmaktadır (Bugünkü Japonya, 1989, s.49).

Üstelik ücretlerden yapılan kesintiler dikkate alındığında, Japon işgörenlerin ücretlerinden, diğer endüstrileşmiş ülkelerdeki işgörenlerin ücret kesintilerine göre daha az kesinti yapıldığı ifade edilmektedir (Özçelikel, 1994, s.43).

Ancak geçici olarak çalışan düşük ücretliler grubu, belirli süreler sonunda düşük ücretlerle yenilenen kadın çalışanlar ve hatta bazı sektörlerde çok düşük ücretlere razı olan kaçak çalışanlar nedeniyle, toplum genelinde alınan ücretlerin farklılıklar gösterdiği gözlenmektedir. Bu tablonun belirli maliyetlerin denetim altında tutulmasında yarar sağladığı söylenebilir (Necef, 1994, s.115).

Japon işletmelerinin toplumsallığa verdiği önem nedeniyle, üyeler birey olarak değil, gruplar halinde değerlendirilirler. Grup başarısı tanınır ve övülür; buna karşılık kişisel başarı, yalnızca toplu ürünün bir parçası kabul edilir. Bir başka ifadeyle, kişisel başarı geleneksel olarak oldukça yavaş ve biçimsel olmayan yöntemlerle değerlendirilir (Dicle, 1995, s.64). Buradan yola çıkarak yalın yönetim sisteminde, çalışanların grup çalışmalarını öne çıkarmaya yönelik bir ücretlendirme uygulandığı söylenebilir.

Çalışanlar işletmenin temelini oluşturduğundan, yüksek ücretler işletmenin temel hedeflerindedir. Ücretleri ve istihdamı muhafaza etmek için kardan feragat edilmektedir. Ayrıca kıdeme dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Buna göre kariyerde yükselme ve terfiler gibi, ücret ve sosyal yardımlar da kıdem esasına oturtulmuştur (Dicle, 1995, s.65).

İkramiye ödemelerinde işletmenin ekonomik durumunun dikkate alınabilmesi ayrıcalığı, ikramiyenin kazanılmış ve vazgeçilmez bir hak olarak görülmemesi, yalın yönetim/üretim sisteminin piyasalardaki dalgalanmalara ayak uydurmasını kolaylaştırmak bir esneklik potansiyeli anlamına gelmektedir (Özçelikel, 1994, s.45).

Japonya'nın iktisadi yapısının bir diğer unsuru Japon işletmelerinin otomasyon seviyesidir. Özellikle yalın üretim/yönetim sisteminin üretkenliğinin yüksekliği, kullanılan robotların fazlalığına ve otomasyon seviyesinin yüksekliğine bağlanmaktadır. Buna ilişkin veriler, Japonya'da otomasyon seviyesinin diğer gelişmiş sanayi ülkelerine göre daha ileri

düzeyde olduğunu göstermektedir. 1991 yılı verilerine göre, Japonya'daki sanayi robotları sayısı 240.000 civarında iken, ABD'de 45.000, Almanya'da 28.000, İtalya'da 12.000, Fransa'da 8000, İngiltere'de 7000'dir (Oluç, 1993, s.42).

Ancak Japonya'da ileri teknoloji ürünü makine ve ekipmanların kullanımının yüksekliğine rağmen, Japonlar; insan unsurunun daima makine kullanımından daha yararlı olduğu görüşünü savunmaktadırlar (Özçelikel, 1994, s.137). Çünkü insan düşünür, önerir, katılır ve geliştirir. Bu nedenle yalın üretim/yönetim sisteminin otomasyondan ibaret olan tekniğe değil, insan unsuruna dayalı bir yaklaşım olduğu kabul edilmektedir.

Örneğin Toyota otomobil işletmelerinde otomasyon, üretim süreçlerine katılık getirdiğinden ve işgücü yoğun faaliyetler için uygun olmadığından, 1980'lere –bu tarihten itibaren piyasada programlanabilir, güvenilir ve insan kaynaklarına göre daha ucuz robotlar geliştirilmiştir- kadar orta yoğunlukta kullanılmıştır. Bunun yerine iyi eğitilmiş işgücüne güvenilmekte ve kendi işlerinin kontrollerini ve makinelerinin bakımlarını yapmaları gibi geniş sorumluluk verilmektedir (Cusumano, 1994, s.30).

Japonya'nın iktisadi yapısını bu şekilde inceledikten sonra belirtilmesi gereken; II. Dünya Savaşından bu yana gerçekleştirdikleri ekonomik gelişme ve özellikle son yirmi yılda ortaya koydukları baş döndürücü performansın, Japonların dünya ölçeğinde bir sanayi ve ticaret devi olarak yükselmesini ve giderek dünya ekonomisinin hakim gücü olmasını sağladığıdır. ABD'li ve Avrupalı firmaların hakim olduğu otomobil pazarlarındaki girişimleri, diğer ülkelerin pazar paylarını düşürmüştür. En büyük otomobil pazarı kabul edilen ABD pazarının %20'sini ele geçirmişlerdir. Ayrıca mikro-elektronik, bilişim gibi sektörlerde de öncülükleri devam etmektedir.

### 2.1.2 Japonya'nın Kültürel Yapısı

Bazı yazarların yalın üretim/yönetim sisteminin Japonların bir takım kültürel özelliklerine bağlı olarak geliştirilip uygulandığını ileri sürerek, bu özellikleri bir önkoşul olarak kabul etmeleri, Japonya'nın kültürel yapısının incelenmesi gerekliliğini göstermiştir.

Bu bölümde, Japon toplumunun kültürel özelliklerinin, işletmelerin yalın üretim/yönetime özgür bir "şirket kültür" oluşturmalarına ne ölçüde olanak tanıdığı incelenecektir. Bu amaçla Japon toplumunun, yalın yönetimin oluşmasına temel teşkil ettiği öne sürülen kültürel özelliklerine değinilerek, bu özelliklerin "şirket kültürü" oluşumuna katkısı ele alınmaya çalışılacaktır (Necef, 1994, s.119).

Japonya'nın çağdaşlaşması -tarımsal üretimden endüstriyel üretime geçişi- Meiji restorasyonu dönemiyle olmuştur. Japonya 2.5 yüzyıllık Tokugawa (1600-1850) dönemi boyunca Hıristiyanlaşma yoluyla Batılılaşmaya kapılarını kapalı tutmuştur (Güvenç, 1992, s.368). 1850'lere gelindiğinde Japonya'nın endüstrileşmiş bir ülke olmadığı ve ülkede hala feodal değerlerin hakim olduğu bir yaşam anlayışının uygulandığı bilinmektedir.

Meiji restorasyonu ile, İmparatorun önderliğinde, Japonya'nın siyasal, sosyal ve ekonomik alanda değişimi gerçekleştirme çabasına girmiş olduğu ve yüzyıl içinde bu konuda inanılmaz ilerleme kaydettiği belirtilmektedir. Ancak 2500 yıllık tarihi boyunca kültürlerine ve etkilere son derece kapalı olması, aldıklarında seçici veya duyarlı olmasına ve bu serüven içinde kendi kültürel özerkliğini ve tekliliğini korumasını bilmesine yol açmıştır. Bu nedenle Meiji restorasyonundan sonraki endüstrileşme süreci de "batılılaşma" değil, yine özgün kimliğini koruyarak "çağdaşlaşma" ; saf Japon ulusal kültürü ile Batı'nın uygarlığının bir sentezini yaratma şeklinde meydana gelmiştir. Diğer bir deyişle, Japonya batının uygarlığını kendi ülkesine getirmesine rağmen feodal dönem ile bütünleşen ulusal kültürünü önemli ölçüde muhafaza etmiştir.

Japonya'nın coğrafi konumunun yalnızlığı, etnik homojenite ve doğal kaynakların sınırlılığı, ulusal bir dayanışma, farklı bir bilinç yaratmıştır. Ülkenin dili Japonca dahi ada kültürünün, adalı ruhunun yalnızlığını simgelemektedir.

Kültürel yapının biçimlenişinde endüstrileşmeden önceki toplumsal yapı önemli rol oynamıştır. Bu yapının her bir alanı ile Japonya'nın uluslararası pazarlardaki başarısı arasında

anlamli bir iliŒki olduğu ifade edilmektedir (Özevren, 1997, s.20). Bu bakımdan toplumsal yapının belirleyici unsurlarını incelemek konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Samurai ahlak sistemi: Tokugawa döneminde Japon savaşçıları için belirlenen idealler, zamanla askeri ahlak yasasına dönüşerek, çok geçmeden bütün sınıflar ve tüm kuruluşlar tarafından üstlerle astlar ve ustalarla ıraklar arasındaki hiyerarşik ilişkileri düzenlemek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Bu sistemin temel dayanağı ise görev, bağlılık, doğruluk, bütünlük, onur, adalet ve cesaret duygularıyla karşılıklı hizmet ve ödül ilişkileridir. Her savaşçının savaşta cesur, liderine bağlı ve kişisel bir değer, saygınlık ve onura sahip olması beklenmiştir (Dicle, 1995, s.13).

Din: Din, Japon kültürünün ve toplumsal yapısının önemli bir unsurudur. Japonya’da din, ”halkdini” Shinto, Budizm ve Konfüçyüscü felsefeden oluşmuştur.

Japonların özgün dini olan Shinto, bir tür çok tanrıçılık yoludur. Buna göre, kami denilen bir takım tanrı yada ruhlar doğada her şeyde ve her yerde vardır ve bunlara tapmak gerekir.

Shinto’ya göre kabiledede birlik, beraberlik, kabile reisine boyun eğme ve bağlılık ve kabilenin savunulması çok önemliydi. Ölüm sonrası yaşamla ilgilenmezdi. Sevgiye, sözcüklerin ötesine taşan duygulara ve değerin verdiği her şey için teşekkürle dayalı bir dindi.

Hindistan’da doğan Budizm, Japonya’ya Kore yoluyla 6. yy’da girmiştir. Budizm ilke olarak, bilgisizlik (cehalet) ve şiddetli isteklerden kaynaklanan bir varoluşun “kötü” olduğunu öğretir (Güvenç, 1992, s.119).

Konfüçyüscü düşünce 6.yy’da Çin’den alınmış olmakla beraber, örgütlü bir din haline gelmemiştir. Konfüçyüscü düşüncenin en çok vurguladığı ilkeler; iyilik, yol yordam, akıllı olma, boyun eğme, erdem, samimiyet ve doğruluktu. Bunlar iyi bir toplumun temel unsurlarıydı. Dengeli bir aile yaşamı, anne ve babaya saygı ve bağlılık çok önemliydi. Konfüçyüs’e göre mutluluk uyumla sağlanabilir; üst yönetmeli, ast boyun eğmelidir.

On/Gri-Ninjo/Utañç Kavramları : Samurai değer sisteminde üstlerin astlarına iyilik yapmaları, onlara sevgi göstermeleri ve destek olmaları öngörülüyordu. Bu durum, astları

iyiliğin karşısında bir ödeme yapma yükümlülüğü altına sokuyordu. Bu iyilik-yükümlülük-karşı ödeme düşünce ve uygulaması, “On” olarak bilinir; buyrukçu, hiyerarşik ve feodal Tokugawa döneminde geniş ölçüde uygulanmıştır ve günümüz Japonya’sında da etkisini sürdürmektedir. Aynı şekilde “Giri” de belirli kişiler arasındaki yükümlülükleri ifade eder (Dicle, 1995, s.13).

Ninjo ise Konfüçyüsçü düşüncenin etkisiyle, kişilerin buyruklara tümüyle boyun eğmeleri, yükümlülüklerini yerine getirmeleri, kişisel duygu ve görevleriyle çelişen düşüncelerini baskı altında tutmaları ve dışa vurmamaları, dolayısıyla üzüntüye, endişeye, umutsuzluğa düşmelerinin diğer kişilerce dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece kişilerin şikayet ve acılarının dolaylı olarak anlatımı mümkün olabilmektedir.

Utanç duygusu, Japon toplumunda görülen yaygın uyum ve kişilerin kendi istekleriyle empoze edilen kural ve normları kabullenmeleri sonucunu doğurur. Japon duyarlılığı, grup ve topluma ait olma ve onlardan kabul görme gereksinimini, on, giri ve ninjo’nun, doğal bir sonucudur.

Aile ve Toplumsallık: Aile (İe), Japon ailesinde kurumsallaşmış, katı, hiyerarşik ve otoriter rol ve statülerin oluşturduğu sisteme verilen isimdir. “İe”, anne-babaya sonsuz saygı ve bağımlılığı vurgulayan Konfüçyüs düşüncesinden kaynaklanmıştır. Buna göre birey ailesine, Tanrı’ya hizmet ettiği gibi hizmet etmelidir (Dicle, 1995, s.14).

İe kavramı, zamanla ailelerin ötesine taşınmış ve işletmelere, hükümete, okula ve tüm Japon örgütlerine de uygulanmıştır. Bütün bu kuruluşlar İe çerçevesi içinde şekillendirilmişlerdir. Kısacası, aile Japon toplumunun temelini oluşturmuştur. Önemli olan birey değil, aile ve gruptur.

Japonya’nın feodal dönemine tekabül eden tarım toplumu konumunun geniş bir aileye dayanıyor olması da grup kültürü olgusunu açıklamaktadır. Japonların geleneksel olarak bir pirinç tarımı toplumu olması da, grup davranışını açıklayıcı bir olgu olarak kullanılmaktadır. Pirinç tarımının kendine özgü niteliği, tek başına yapılanmasının olmayışı, suyun ortaklaşa ve sırayla kullanımının gerekliliği imece sistemiyle işlerin yapılmasını gerektirir. Böylece ortak çalışma anlayışı geliştirilmiştir (Necef, 1994, s.121).

İşletmelerdeki uygulamaları ile bu genel kültürel çerçeve birleştirildiğinde, işgörenlerin işletme içindeki konumlarına ilişkin üç önemli karakteristiği tespit edilmektedir:

1) İşletme ve işgörenler arasında feodal benzeri ilişkilerin varlığı: Japon işgöreni için işletme sahibinin, geçmiş dönemdeki feodal beyin yerini aldığı görüşü savunulmaktadır. İnsanların dini inançları ast-üst ilişkisinin katılığını desteklemektedir. Buna göre, toplumda varlığını koruyan feodal ilişkilerin işletme içine de yansıdığı ve batıdakine benzemeyen bir şirket kültürünün bu çerçevede oluştuğu düşünülmektedir.

2) Japon işgöreninin grup çalışmasındaki başarısı: Japonların kültürel özelliklerinden biri olarak açıklanan grup anlayışının da yalın üretim/yönetim uygulamaları açısından avantaj teşkil ettiği öne sürülmektedir. Ortaklaşa çalışmanın bir gelenek haline geldiği Japonya'da aile kavramı ve tarımdaki imece anlayışının endüstriye aktarılabilmesi ve yeni çalışma biçimleri için temel teşkil ettiği düşünülmektedir. İşletme politikalarının da bunu desteklediği ve bireysel başarının yerine grup başarısının dikkate alındığı ifade edilmektedir (Necef, 1994, s.121).

3) Japon işgöreninin işle bütünleşme düzeyi: Etnik ve kültürel homojenlik, coğrafi izolasyon ve doğal kaynakların sınırlı olması gibi faktörlerin işgörenleri işleriyle bütünleşmeye, kaynakların etkin kullanımı ve tasarruf anlayışıyla verimliliği yükseltmeye ittiği düşünülmektedir (Necef, 1994, s.121).

Ele alınan bu görüşler doğrultusunda, Japon toplumunun kültürel özelliklerinin yalın üretim/yönetim yaklaşımına özgü işletme içi kültürü oluşturmayı kolaylaştırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Ancak, bütün her yerde olduğu gibi Japon iş ve toplumsal yaşamında da yaşanan değişim ve küreselleşme rüzgârlarının feodal değerleri sarstığı açıktır. Artık farklı ülkelerde yalın üretim/yönetim yaklaşımının kendine özgü değerler sistemini oluşturacağı düşüncesi kabul edilmektedir.

## 2.2 YALIN ÜRETİM SİSTEMİ

Üretim sistemlerinde yaşanan yönelimlerin ulaştığı nihai nokta, endüstride devrim olarak nitelendirilen “Yalın Üretim Sistemi” dir. Öncelikle otomotiv sektöründe uygulanmaya başlanılan bu sistem, günümüzde çok çeşitli endüstri kollarında uygulanma alanı bulmuştur ve yayılma devam etmektedir.

### 2.2.1 Tanımı ve İçeriği

Yalın üretim en basit ve öz tanımıyla “yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan -hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi- unsurların en aza indirildiği üretim sistemidir (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.1). Bu sistemin temel amacı, üretim sürecinde oluşan maliyetlerin düşürülmesi ve sermaye devir oranının artırılmasıdır. Başka bir ifadeyle, yalın üretim işletmenin toplam verimliliğini bir bütün olarak arttırmayı amaçlar (Monden, 1983, s.2).

Yalın üretim üzerine bir diğer tanımlama ise, yalın üretimin 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 gelişme için çaba göstermesiyle gelişebileceğini öngören bir felsefe olduğunu savunmaktadır (Womack ve Jones, 1994, s.93).

Yalın üretimi irdelemenin belki de en iyi yolu, sistemi üretim tarihinde yer alan diğer üretim metotlarıyla karşılaştırmaktır. Tablo 2.1'de emek-sanat bağımlı üretim, seri üretim ve yalın üretim arasındaki temel farklılıklar gösterilmiştir.



Tablo 2.1 Üretim Metodlarının Karşılaştırılması

	<u>EMEK-SANAT</u>	<u>SERİ ÜRETİM</u>	<u>YALIN ÜRETİM</u>
Üretim / Çıktı	Siparişe göre üretim farklı ve az ürün, yüksek maliyet	Standart, kitle üretimi, düşük maliyet	Esnek, geniş ve küçük üretim miktarı, değişik ürün, yüksek kalite, sürekli yenilik
Ekipman / Yatırım	Talep değişikliklerine duyarlı, dağınık üretim ritmi	Belirli üretim ritmi, Talebi karşılamak için yüksek stok	Talep değişikliklerine minimum sürede uyum sağlama
İşgücünün Niteliği	Çok amaçlı ekipman	Özel, tek amaçlı ekipman	Genel amaçlı, uyumlu, programlanabilir, esnek ekipman
	Çıracılık eğitilmiş işgücü	Emek piyasasından sağlanan eğitilmiş işgücü	Çok işlevli, işin genelini bilen işgücü

Kaynak: Yentürk (1993)'den adapte edilmiştir.

Ustalık isteyen emek-sanat türü yani siparişe göre üretim modelinde kalifiye personel çok amaçlı üretim araçları ve yüksek maliyetler söz konusudur. Seri üretim sisteminde ise kullanılan makineler pahalı ve tek amaçlıdır, işçiler az vasıflıdır. Makine maliyetleri çok yüksek olduğundan sistem kesintilere karşı müsamahasızdır, sürekli bir üretim akışı sağlayabilmek için birçok kaynağı yedek olarak elinde bulundurur (Ertürk, 1995, s.19).

Yalın üretim modelinde emek-sanat bağımlı ve seri üretim sisteminin üstünlükleri biraraya getirilir. Her büyüklükte üretim miktarı, düşük maliyet, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi söz konusudur. Çok çeşitli mamül üretimi yapıldığından organizasyonun her kademesinde çok amaçlı eğitilmiş personel istihdam edilir. Otomasyon seviyesi gittikçe artan makineler kullanılır (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.13).

Yalın üretim prensiplerini uygulayan firmaların, diğer firmalarla karşılaştırıldıklarında gerçekten yalın olduklarını söylemek mümkündür. Çünkü bu firmalarda seri üretim sistemiyle mukayese edildiğinde insan gücünün, kullanılan iş alanının, araç gereç yatırımının, yeni bir malı üretmek için kullanılan mühendislik

zamanının yarısı kullanılmakta, daha çok çeşitte mal üretilmektedir (Sohal, 1994, s.36).

## 2.2.2 Yalın Üretimin İlkeleri

Yalın üretim, endüstride oluşan değişken ve istikrarsız talebe cevap verebilme çabalarının ve yeni verimlilik/karlılık arayışlarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Fordist anlayışın ilkelerinde köklü bir değişimi ifade etmektedir.

Yalın üretim sisteminin en sık araştırılan konularından biri de, sistemin hangi unsurların yada ilkelerin bileşiminden oluştuğunun belirlenmesidir. Bugün, farklı ülkelerden birçok işletme, üretim sürecindeki katma değer yaratmayan uygulamaları azaltmak veya elimine etmek amacıyla, istedikleri unsurları sistematik bir bütünsellik içinde devreye sokmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, yalın üretim kompozisyonunun, büyük ölçüde işletmenin ihtiyaçları ve özellikleri (büyüklük, üretim tipi, sektör vb.) tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır (Acar ve Çapçı, 1996, s.28).

MPM'nin yalın üretim üzerine bir araştırması, bu konuda çeşitli yazarlarca yapılan çok sayıda sınıflandırmanın olduğunu göstermektedir (White, 1993/s.39), (Mehra, 1992/s.163), (Crawford, 1991/s.35), (Dempsy, 1988/s.44), (Monden, 1983/s.2). Bu çalışmada yapılan sınıflandırma ise, daha önce yapılan sınıflandırmaların bir sentezi niteliğini taşımaktadır.

### 2.2.2.1 Üretimde Esneklik

Yalın üretimde ana ilke üretim esnekliğidir. Üretim esnekliğinden anlaşılan, genel amaçlı ve sadece bir ürünü değil, birçok ürünü üretebilecek teknolojilerin kullanılmasıdır. Rekabetçi stratejilerin temel ilkesi artık, fiyatlardan çok ürün karakteristikleridir. Talep yapısı giderek standartlıktan uzaklaştığı ve özelleştiği için, üretim artık bireysel talepler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Birçok firma, çok çeşitteki ürünlerini, en kaliteli ve en hızlı biçimde üretebilmek, ardından piyasaya sunmak doğrultusunda örgütlenmektedir. Bu, işgücü ve ekipman kullanımının çok daha esnek bir biçimde gerçekleştirilmesi ile mümkündür. İşgücü değişik işlerin altından kalkacak şekilde görevlendirilirken, ekipmanın bilgisayar destekli teknolojilerle donatılması öngörülmektedir (Aksoy, 1991, s.8).

Ayrıntılı işbölümü ilkesi ve niteliksiz işgücü kullanımı yoluyla işçinin üretim

süreci üzerindeki kontrolünü ortadan kaldırmayı amaçlayan ve bu şekilde verimlilik artışı sağlayan Fordist sistemden en temel kopuş bu noktada, emek süreci ve işinin niteliği konusunda olmuştur (Skorstad, 1994, s.440).

Üretim sürecinin bütününe ilişkin bilgi sahibi olan, ürün yenileme, kalite artışı ve buluş sürecine aktif katkıda bulunabilecek kapasitedeki işgücü, yeni bir verimlilik ve kar artışı için temel ihtiyaç olarak doğduğundan; tek amaçlı mekanik makineleri kullanarak, sürekli aynı işi yapan düşük nitelikli işgücünden, tasarım, bilgisayar programlama, makine ayarlama, bakım operatörlüğü gibi niteliklere sahip bir işgücü yaratılmaktadır (Aksoy, 1991, s.8).

Bu konuda, yalın üretimin en tanınmış batılı savunucusu Schonberger şunları söylemektedir: "Yalın üretim, hat operatörlerini sürücü koltuğuna oturtmakta, dolayısıyla yetenek ve potansiyellerini kullanmaları için fırsat yaratılmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların yardımcı değil, merkezi roller üstlenmeleri amaçlanmaktadır" (Skorstad, 1994, s.440).

Yalın üretim ile birlikte üretim organizasyonunda meydana gelen bir diğer değişim, üretimi otomatikleştirme çabasının sadece üretimin icra edildiği atölyelerde değil, ürünün tasarımı, stok kontrol, pazarlama, finans, yan sanayi ilişkileri gibi yönetim ve kontrol fonksiyonlarını da içine almasıdır (Yentürk, 1993, s.49).

#### 2.2.2.2 Tam Zamanında Üretim (TZÜ)

Yalın üretim sisteminin temel fikri israfın, bir diğer ifade ile katma değer yaratmayan uygulamaların ortadan kaldırılmasıdır.

Yalın üretimin mimarı Taichi Ohno, üretim sürecinde meydana gelen israfı şu kategorilere ayırmıştır (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.61):

- 1) Aşırı üretim
- 2) Makinede harcanan zaman israfı
- 3) Parçaların taşınması sırasındaki israf
- 4) Prosesteki israf

- 5) Stok bulundurmada israf
- 6) Hareket israfı
- 7) Hatalı parçalardan kaynaklanan israf

İsraf problemini, daha açık bir ifadeyle imalat sisteminde üretkenliği engelleyen, müşterilere gereksiz maliyetler yükleyen veya firmanın rekabet gücünü tehlikeye sokan her türlü öğeyi ortadan kaldırmak, yalın üretimin en önemli amaçlarından biri olmuştur (Erkip, 1993, s.16). Bu itici güç de tam zamanında üretim ilkesini doğurmuştur.

Monden (1983, s.16), tam zamanında üretim ilkesini "gerekli parçaları, gerekli miktarda, gerekli olduğu yerde ve zamanda, doğru kalitede üretmek" olarak tanımlar.

1983'de Hall, tam zamanında ilkesinin tanımını şöyle yapmıştır : "Dar anlamıyla TZÜ; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmayı amaç edinen malzeme hareketi ve iletimidir. Geniş anlamıyla TZÜ; gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan bütün imalat faaliyetlerini kapsar" (Davis ve Vokurka, 1996, s.56-58).

Literatürde bazı yazarlarca TZÜ'nün Yalın Üretim'le aynı anlamda kullanılmasına sıkça rastlanmaktadır. Kanımızca, yalın üretim basit bir üretim yöntemi olarak değil, üretim yönetiminde bir felsefe olarak ele alınmalıdır. TZÜ ise bu felsefe çerçevesinde uygulanan, her iş etkinliğinin istenen parçalarla, istenen zamanda ve istenen miktarlarla beslenmesi temeline dayanan bir iş örgütlenmesi ilkesi olarak kabul edilmelidir.

Tam zamanında ilkesini uygulamaya koymak, Fordist modelin olağan düşünme prosesini tersine çevirmek anlamına gelir. O güne kadar, imalat sürecinde parçalar hazır olur olmaz bir sonraki üretim safhasına gönderilirdi. Bu nedenle de, bu yapılanma "itme sistemi" olarak adlandırılırdı. Taiichi Ohno bunu değiştirmiştir. Her bölüm kendinden bir önceki üretim aşamasına dönüp, üretimi için gerekli miktardaki parçayı talep etmeye başlamıştır. Bu durum, stok seviyesinde önemli bir azalmayı beraberinde getirmiştir (Ohno, 1996, s.45).

### 2.2.2.3 Önlemeye Dönük Yaklaşım

Yalın üretim ve yönetim anlayışının önemli ilkelerinden birini oluşturan önlemeye dönük yaklaşım, “Yangını söndürmek bir işe yaramaz, önemli olan yangının çıkmasına mani olmaktır ” özdeyişiyle simgelenmektedir. Buna göre, Fordist sistemde önemli bir verim kaybına yol açan kalitesiz ürün oranını düşürmeye yönelik olarak, hataların sonradan düzeltilmesi değil, hata ortaya çıkmadan önleyici tedbirlerin alınması gerekliliği ifade edilir (Yentürk, 1993, s.50).

Yukarıda belirtilen yangını söndürmek kavramı, Taylor döneminin “iş kontrol edilir, hata varsa düzeltilir veya ayıklanır” şeklindeki **reaktif** anlayışını simgelerken, yalın yönetim çerçevesinde hataların kaynağına inerek, nedenleri bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak **proaktif** bir yaklaşımı gerekli kılar.

Bösenberg, hataların bir daha tekrar etmemesi için hataların kökenlerinin doğru tespit edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Böyle bir tespit için ise her hata ortaya çıkışında 5 kere neden diye sorarak gerçek neden bulunmaya çalışılır (Necef, 1994, s.158). Hatanın nedenlerini araştırmak için kullanılan bu metoda 5 WHY's metodu denmektedir (Özçelikel, 1994, s.98).

Basit bir örnek verecek olursak ; eğer bir makine çalışmıyorsa, yapılacak şey şu soruları sormaktır :

1. Makine neden çalışmıyor ?

- Çünkü elektrik kesik.

2. Neden elektrik kesik ?

- Çünkü jeneratör bozuk.

3. Jeneratör neden bozuk ?

- Çünkü yeterli yağlama yapılmamış.

4. Neden yeterli yağlama yapılmamış ?

- Çünkü periyodik bakım çizelgeleri yanlış (Özçelikel, 1994, s.98).

Bu durumda jeneratörün periyodik bakım çizelgeleri düzeltilirse sorun

çözölmektedir. Örnekte de göröldüğü gibi, burada önemli olan yüzeysel nedenlerle yetinmek değil, bunları oluşturan asıl nedenleri bulup çıkararak sorunu kökünden halletmektir. Bu mantuktan hareketle çok daha karmaşık sorunların çözümü kolaylaştırılabilir.

Hata, daha sonraki süreçlere zarar veren en önemli faktör olarak görölmekte ve hataların ertelenmeden anında düzeltilmesi gerektiğı vurgulanmaktadır. En ucuz hata giderme yöntemi hatanın olduğı yerde giderilmesiyle, en pahalı yöntemin ise müşterinin eline geçtikten sonra giderilmesi olduğı unutulmamalıdır.

#### 2.2.2.4 Toplam Verimli Bakım (TVB)

Yalın üretimin bir diğer yeniliğı olan Toplam Verimli Bakım tekniğı, işçinin belli bir eğitimden geçirilerek üretimin yanı sıra tamir/bakım fonksiyonlarını yapar hale getirilmesi, makinelerde arıza ortaya çıkmadan önlem alınması ve böylece verimlilikte artış sağlanması sürecinin bir yönelimidir (Yentürk, 1993, s.50).

Bir üretim tesisinin çekirdeğini oluşturan ekipman ihmal edildiğinde uygulanan üretim ve yönetim sistemlerinin yetersiz kaldığı görölmektedir. Sadece makine parkının büyümesine odaklı stratejiler rekabette öne çıkmak için yeterli olmamaktadır. Özellikle belirli bir teknolojik düzeyi tutturarak ekipmanı yönetmek gereğı ortaya çıkmaktadır. Çünkü verimliliğı arttırmanın yolu, temelde mevcut makinelerin hatasız üretim yapmasından, arızaların yol açtığı zaman kaybının azaltılmasından geçmektedir. Üretim esnasında çıkan firelerin azaltılması da birçok ürünün maliyetini ciddi bir biçimde etkilemektedir (Capital, 1997(a), s.134). Bu nedenle yalın üretim/yönetim sistemi çerçevesinde Toplam Verimli Bakım (TVB) olarak adlandırılan bu teknik, makineleri yönetmek amacıyla uygulanmaktadır.

Japon Fabrika Bakım Enstitüsü'nün (JFBE) tanımına göre, Toplam Verimli Bakım, makinelerin tüm ömrünü kapsayan önleyici bakım sistemiyle makinenin azami ölçüde faydalı olmasını amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi bütün bölümlerde ve her kademedeki katılımı gerektirdiğinden, fabrika bakımına yönelik küçük grup çalışmalarını ve gönüllü faaliyetleri motive edeceği ileri sürölmektedir (İmai, 1994, s.159).

TVB'nin diğ er ülkelere tanıtılmasında öncü olan Japonya'da bakım kavramının zaman içinde önemli değı şimler geçirmiş olduğunu görölmektedir. Bu değı şimin seyri şu şekildedir :

Koruyucu Bakım : 1950'lerde o zamana kadar kabul gören arızaya bakma düşüncesinin yerine kullanılmaya başlamıştır. Bu aşamada sadece makinelerin periyodik bakımları ve acil bakımları yapılmakta idi.

Üretken Bakım : 1960'lı yıllarda koruyucu bakım yerini üretken bakıma bırakmıştır. Üretken bakımda, makine başlarında çalışan işgörenler, makinelerin koruyucu bakımlarını, periyodik kontrol ve bakımlarını yaptıktan sonra kestirici bakım olarak tanımlanan çeşitli analizler yoluyla arızayı, vibrasyonu ve yapılacak müdahaleyi önceden tespit edebilecek bir bakım uygulamaktadırlar.

Toplam Verimli Bakım : 1970'lere gelindiğinde toplam verimli bakım, bakım kavramının ulaştığı nihai noktayı oluşturmuştur. Bu aşamada artık elde edilen verilerden bir takım standartlar oluşturmak ve bunları iyileştirmeler olarak her düzeyde uygulayabilmek mümkün hale gelmiştir (Necef, 1994, s.153).

TVB'nin asıl hedefinin sıfır stok, sıfır hata, sıfır arıza ve sıfır fireye ulaşmak olduğu konunun uzmanlarınca belirtilmektedir. Ayrıca ;

- ◆ herkesin üretim biriminin bakım faaliyetlerine gönüllü katıldığı bir sistemi oluşturmak ve verim düşüklüğünün dört sebebini (makine bozukluğu, kalıp sorunları, alet değı şirme zamanı ve hasarlar) ortadan kaldırmaya çalışmak,
- ◆ bakım ekibinin problem çözme becerilerini geliştirmek ve sıfır makine arızası için aralıksız Kaizen faaliyetlerine katılmak,
- ◆ alet ve kalıp, alet değı şirme zamanı, alet tasarımı, hasarlar ve onarımlar gibi alanlarda üretim ve mühendislik yeteneğini arttırmak da TVB'nin hedefleri arasında sayılmaktadır (Necef, 1994, s.154 ; İmai, 1994, s.160).

TVB sayesinde verimlilik, kalite, maliyet, teslimat, emniyet ve motivasyon açılarından şirketlerin rekabet güçlerinin artması, uygulamalardan elde edilen sonuçlar arasındadır (Capital, 1997(a), s.136). Tablo 2.4'de TVB'nin performans göstergeleri üzerindeki etkileri görölmektedir.

Tablo 2.2 TVB'nin Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkileri

<u>Göstergeler</u>	<u>Etkisi</u>
Verimlilik	Makinelerin çalışma süresi artar. Malzeme, enerji, ekipman ve işgücü azalır.
Kalite	Ürün kalitesinde hatalar azalır.
Maliyet	İşletmelerde arıza kayıpları azalır. Stok maliyetleri düşer.
Teslimat	Üretim planları daha etkin olur.
Emniyet	Çalışma şartlarının emniyeti artar ve iş kazası riski azalır.
Motivasyon	Çalışanların işten tatmini artar.

Kaynak: Capital, 1997(a), s.136

Toplam verimli bakım çalışmalarını desteklediği, onu tamamladığı ve daha etkin sonuçların alınmasını sağladığı ileri sürülen bir diğer uygulama da Endüstriyel Temizlik Düzen adı verilen faaliyetlerdir. 5-S olarak tanımlanan bu çalışmalar; Seiri (Organize Olma), Seiton (Düzenleme), Seiso (Temizlik), Seikutsu (Standardlaştırma), Shitsuke (Eğitim ve Disiplin) anlamına gelmektedir. 5-S faaliyetlerinin uygulanmasıyla, çalışma ortamında iyileştirmeler gerçekleştirilerek hem emekten hem de zamandan tasarruf edilmesi amaçlanmaktadır (Çapan, 1993, s.141).

Birçok işletme, düzenli bir insanın günlük hayatında uyguladığı 5-S'yi kullanmamaktadır. Halbuki insanların günlük hayatında olduğu gibi, işletmelerin de günlük hayatında organize olma ve düzenliliğini sürdürmek, çalışma ortamının temizliğini sağlamak, bu üç unsuru standartlaştırmak ve kalıcılığını disiplinle garantilemek, rahat ve etkin faaliyet akışının esasını oluşturmaktadır.

#### 2.2.2.5 Ana-Yan Sanayi İlişkileri

Yalın üretimin temel felsefelerinden biri olan tam zamanında üretim ilkesinin anlamı üreticinin çok fazla stok tutmak zorunda olmamasıdır. Bu konuda, montaj için tam zamanında ve küçük miktardaki gerekli parçaları sağlayacak olan tedarikçilere güvenilir (Cusumano, 1994, s.30).

Yalın üretim sisteminde çok sayıda tedarikçiyle zayıf ilişkiler kurmak yerine, az sayıda tedarikçiyle güçlü ve güvenilir bir ilişki içine girmek, gerektiğinde tedarikçilere finansal ya da teknik destek sağlamak yoluna gidilmektedir. Bu şekilde bir yandan temin



süreleri kısaltılabilmekte, diğer yandan tedarikçiden gelen hammadde ve malzemenin kalitesinden emin olunabilmektedir (Üreten, 1996, s.7). Bu nedenle yalın üretim/yönetim yaklaşımını uygulayan işletmeler, işletmeye girdi sağlayan tedarikçi firmalarla ilişkilerin geliştirilmesine büyük önem verirler.

Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesinde üzerinde durulan iyileştirme konularından bazıları,

- ◆ optimum stok seviyelerini belirleyici daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması,
- ◆ teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- ◆ siparişlerin daha iyi verilmesi,
- ◆ tedarikçilere bilginin daha iyi verilmesi,
- ◆ daha etkili fiziki dağıtım sisteminin kurulması,
- ◆ tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması şeklinde sıralanabilir (İmai, 1994, s.212).

Yalın üretimde entegre üretim anlayışı hakimdir. Bir başka ifadeyle, üretime katkıda bulunan her birim, her fonksiyon -buna tedarikçiler de dahildir- zincirin bir halkasını oluşturur. Başarılı olmak için zincirin her halkasının aynı derecede güçlü olması gerekir. Bu nedenle üretici firma ile tedarikçiler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi elzemdir.

Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi konusunda Japon firmalarının çok başarılı oldukları görülmektedir. Japon firmaları tedarikçilere toplam kalite kontrol programlarını başlatma konusunda destek vererek, öneri sistemleri, takım çalışmaları, ürün kalitesi-miktar-teslim programlarında daha sağlıklı iletişim kurulması gibi konularda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Sonuçta, tedarikçi firmalar masrafsız veya çok az masrafla çalışma yöntemlerini geliştirerek, verimliliğin artması, yeni ürünlerin daha iyi tanımlanması ve daha düşük başabaş noktalarına, daha kısa zamanda ulaşma fırsatını elde ederler. Örneğin Honda, tedarikçileriyle her ay işgören eğitimi, yeni malzemeler, fiziksel dağıtım sistemleri, iyileştirilmiş üretim hatları ve daha iyi kalite güvenliği gibi konuları tartışmak üzere bir araya gelmektedir (İmai, 1994, s.212).

Son yıllarda birçok yalın üretim uygulayan firmanın tedarikçileriyle ortak proje ekipleri kurup, yeni ürün geliştirilmesi, kaynak tasarrufu, enerji tasarrufu gibi konularda

işbirliği içinde çalıştığı gözlenmektedir. Üretici ve tedarikçi firma yöneticilerinin temel politika meselelerini görüşmek üzere bir araya geldiği belirtilmektedir (İmai, 1994, s.213).

Özellikle Japon otomotiv firmaları, tedarikçilerini iyi ve kötü günlerini paylaştıkları kader ortakları olarak görürler ve kendi çalışanları gibi korumaya özen gösterirler. Böylesine bir ilişki ile sürdürülen beraberlik neticesinde devamlılık söz konusudur. Uzun süreli, güvene dayalı beraberlik anlayışı, ana firmaları birden fazla tedarikçi ile çalışmak yükümlülüğünden kurtararak sorumlulukları ve giderleri azaltır. Bu durum ayrıca kalite güvencesinin sağlanması bakımından da önemlidir.

#### 2.2.2.6 Otonomasyon

Otonomasyon, Japonca'daki adıyla Jidoka, üretim hatlarında %100 hatasız parça akışını, diğer bir ifade ile, üretimi durdurmaksızın etkin bir kalite kontrol faaliyetini amaçlayan bir alt sistemdir (Monden, 1983, s.2). Bu nedenle otonomasyon, yalın üretim sistemin en önemli özelliklerinden birini ifade etmektedir.

Bu fikir, Toyota otomobil firmasının kurucusu Sakiiichi Toyoda'nın mucidi olduğu, kendi kendine çalışan(oto-aktive) bir dokuma tezgahından doğmuştur (Ohno, 1996, s.45).

Otonomasyon, bir imalat prosesindeki anormallikleri otomatik olarak kontrol eden oto-aktive makinelerle üretimi ifade eder. Oto-aktive makineler, makineyi otomatik olarak durduran cihazlarla donatılmışlardır. Bu cihazlara Toyota fabrikalarında Poka-Yoke denmektedir (Ohno, 1996, s.46). Otomatik durdurma mekanizmasıyla, hatalı ürün üretildiğinde makine durur ve tüm sistem kapanır. Aynı hatanın tekrar etmesini önlemek için, önlemeye dönük yaklaşım başlığı altında da incelediğimiz şekilde, hatanın temel nedenleri araştırılır ve giderilir.

Otonomasyon sistemi, işgörenin aynı anda birkaç makineyi birden idare etmesini sağlar. Çünkü işgören makineyle düzenli çalıştığında değil, sorun çıktığında ilgilenmek durumundadır. Aynı anda birden fazla makine ile ilgilenmek ise işçinin sorumluluklarında ve becerilerinde önemli gelişmelere yol açar (İmai, 1994, s.94).

Otonomasyon kavramıyla, sadece makinelerin hataları önleme mekanizmaları değil, aynı zamanda çalışanların da üretim sürecinde yaşanan herhangi bir aksaklık durumunda hattı durdurma iradeleri ifade edilmektedir. Voss ve Clutterbuck (1989) yalın

üretimde imalat sürecini anlatırken şu ifadelerle yer vermektedirler : "İşgörenler üretim sürecinde yolunda gitmeyen birşeyleri farkettilerinde, derhal en yakınlarındaki düğmeye basarak hattı durdurabilirler. İşçiyi çalıştıran konveyör değildir; konveyörü çalıştıran işçidir. Bu, bireyin işbaşındaki bağımsızlığı için ilk adımdır" (Skorstad, 1994, s.441).

### 2.2.2.7 Diğer Unsurlar

Yalın üretim sisteminin yukarıda sayılan temel ilkelerinin yanısıra üretim sürecinde gerçekleştirilen yapısal bazı unsurları vardır. Bu unsurlar ikincil veya yardımcı unsurlar olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 2.2.2.7.1 Kanban

Kanban Japonca'da kart, plaka, gösterge vb. anlamındadır. İmalat prosesinde kanban; sıralı bir proste, işlerin sırasını kontrol etmek için kullanılan göstergelerdir. Bunlar kart, plaka, emir, flama veya ışık olabilir (Güçray, 1995, s.109).

Sistem olarak Kanban ise, bir işletmenin her prosesinde ve aynı zamanda işletmeler arasında gerekli zamanda, gerekli miktarlarda, gerekli ürünlerin üretimini uyumlu olarak kontrol eden bir bilgi sistemidir (Emre, 1995, s.19).

Literatürde Kanban sistemini TZÜ ile özdeşleştiren yazarlar vardır. Kanban sistemi TZÜ sisteminin dolayısıyla yalın üretimin gerçekleştirilmesinde bir araçtır ve bu nedenle TZÜ sisteminin bir alt sistemi olarak düşünülmelidir (Emre,1995, s.20).

Kanban sistemi bir çekme sistemidir. Bilindiği üzere, "itme sistemi"nde bir iş istasyonunda işlemler tamamlandıktan sonra çıktı, bir sonraki istasyona aktarılır. Son istasyonda ürünün tamamlanmasının ardından mamul ambarına gönderilir. "Çekme sistemi" bu akışın tam tersi yönünde işler; her istasyon ihtiyacı kadar miktarı, bir evvelki istasyonun çıktısından temin eder. Son operasyon çıktıları, müşteri taleplerine ya da ana çizelgelere uygun olarak aktarılır.

Kanban'ın anlatılan şekilde etkin çalışabilmesi ve başarılı olabilmesi için üretim süreçlerinin üretim akışında mümkün olan azami sürekliliği elde edecek biçimde düzenlenmesi gerekir. Bu gerçekten temel koşul olarak kabul edilmektedir (Ohno, 1996, s.79).

Kanban'ın kullanılmasıyla, israfın ve kayıpların ne zaman ve nerede ortaya çıktığı, hızla ve açıklıkla belirlenir. Bunun sonucunda da kayıplar incelenir, araştırılır ve düzeltme yolları aranır. Üretim tesisinde Kanban'ın, depo sayısını azaltmak, hatalı ürünleri ortadan kaldırmak, ayrıca arıza ve kesintilerin tekrarlanmasını önlemek için kullanılan temel bir enstrüman haline geldiği vurgulanmaktadır.

#### 2.2.2.7.2 Üretim Dengelemesi

Yalın üretim sisteminde Kanban'ın; bir önceki sürecin yalnızca bir sonraki süreçten gelen talep kadar üretim yapması kuralı, her üretim departmanında emek ve donanımın, koşullar ne olursa olsun, belirtilen zamanda ve istenen miktarda üretim yapabilecek şekilde organize edilmesini gerektirir. Eğer bir sonraki süreç, zaman ve miktar olarak düzensiz sipariş veriyorsa, bir önceki sürecin bu talebi karşılayabilmek için daha fazla emek ve donanım sağlaması lazımdır. Bu da büyük bir sorun yaratabilir (Monden, 1983, s.15).

Anlaşılacağı gibi, bir üretim bandında oluşan üretim dalgalanmaları kayıplara neden olmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için üretim yığılması azaltılmalı ve üretim akışı sürekli kılınmalıdır. Yalın üretimde bunun ifadesi üretimin dengelenmesidir. Buna Japonca'da "Heijunka" denmektedir.

Üretimin dengelenmesinde ideal olan, dengelemenin son montaj bandında ya da son süreçte sıfır dalgalanma üretmesidir. Ancak birden fazla montaj bandında birden çok modelin imalatının yapılabileceği göz önüne alındığında bu çok zordur. Örneğin Toyota'da bir çok montaj bandından, sayısız modelden, ayda 200.000'in üzerinde renkleri, aksesuarları ve diğer her türlü aparatları birbirinden farklı araç üretilmektedir. Bu durumda Toyota, üretim dengelemesini dönüşümlü olarak önce bir model, sonra başka bir model, ardından yine ilk modeli çalışarak yapmaktadır. Bir başka ifade ile, Toyota'nın dengeleme faaliyetlerinde renk, tip ve opsiyonlar arasındaki iş yükü farklılıkları gözönüne alınarak, araçların değişik versiyonları belli bir ağırlıkla sıraya dizilmektedirler (Ohno, 1996, s.86).

### 2.2.2.7.3 Grup Teknolojisi (Hücresel Üretim)

Grup teknolojisi, bir imalat prosesinde kullanılan parçaların, benzer geometrik veya operasyonel özelliklerine göre aileler halinde sınıflandırılmaları ve sonra da bu ailelere uygun olarak seçilen makine gruplarında üretilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Durmuşoğlu, 1989, s.12). Bir parça ailesinin tamamen işlenmesini sağlayacak tüm gerekli tesisler, bir makine grubu şeklinde biraraya getirilir. Bu makine gruplarına üretim hücresi adı da verildiği belirtilmektedir.

Grup teknolojisi, 40'lı yılların sonunda Mitnofarov ve Sokolovski tarafından eski Sovyetler Birliği'nde ortaya atılmış ve daha sonra bu temel felsefe, Japonlar tarafından benimsenerek Yalın Üretim yaklaşımına adapte edilmiştir (İpekgil ve Gökşen, 1994, s.196).

Grup teknolojisi; üretim sistemi tarafından gözönüne alınan yapının çeşidinin kontrolünü, işleme yöntemlerinin standardizasyonunu ve süreçlerin bütünleştirilmesini gerçekleştirdiğinden yalın üretim için gerekli koşulları sağlamaktadır (İpekgil ve Gökşen, 1994, s.197).

Grup teknolojisinde esas amaç, fabrika içindeki malzeme akış sisteminin basitleştirilmesidir. Basit iş akışı ile makine önündeki iş parçası bekleme zamanları kısaltılarak veya ortadan kaldırılarak, proses içi stok maliyetinin düşmesi ve daha kısa imalat temin sürelerine ulaşılması sağlanmaktadır. Ayrıca grup teknolojisi, hazırlık sürelerini de kısaltmakta ya da ortadan kaldırmaktadır. Çünkü hücre içindeki makineler ve tertibatlar, bu hücrede imal edilecek bir parça ailesi, bir tür parçadan diğerine çok hızlı geçilecek şekilde yeniden tasarlanabilmekte ve bu şekilde küçük partilerde üretim mümkün olabilmektedir (Emre, 1995, s.24).

### 2.2.2.7.4 Tezgah Hazırlık Süresi

Yalın üretimde tezgah hazırlık sürelerinin mümkün olduğunca en aza indirgenmesi için çaba harcanır. Çok çeşitte ürünü küçük miktarlarda üretmek, fazla sayıda kalıp kullanmayı ve sık kalıp değiştirmeyi gerektirir. Bunun için de tezgahların hazırlığında hız çok önemlidir.

Tezgah hazırlık sürelerinin azaltılması, temin sürelerinin kısaltılmasını ve

dolayısıyla kanban sayısının azaltılmasını sağlamaktadır. Hızlı takım, tertibat değiştirme ve küçük partilerde çalışma, imalat temin süresinin, kısalmasına yol açmaktadır. Temin sürelerinin kısalması ise daha az envanter, daha az stok alanı ve envanterde tutulan ürün için daha az depolama ömrü gibi faydalar sağlamaktadır. Bunlara bağlı olarak imalat hataları da en aza indirilebilmektedir (Durmuşoğlu, 1989, s.10-11). Ayrıca, tezgah hazırlık sürelerinin azaltılması, talep değişikliklerine karşılık vermede esneklik sağlayıcı bir faktördür.

Örneğin, Toyota tezgah hazırlık sürelerinin en aza indirilmesi amacıyla çok amaçlı tezgahları geliştirmiştir. Bu tezgahlara basit alet ve düzeneklerin eklenmesi ile üretim sürecinde maksimum fayda sağlanabilmifitir. Ayrıca tezgah verimliliği de arttırılmıştır (Monden, 1983, s.6).

## 2.3 YALIN YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bundan önceki bölümde, ilk olarak Toyota otomobil fabrikalarında geliştirilip, oradan tüm Japon sanayisine yayılan yalın üretimin tanımı ve temel ilkeleri açıklanmaya çalışılmıştı.

Yalın üretim, Fordist üretim sistemi gibi, tipik özellikleri otomobil sektöründe görülebilen, ancak diğer sektörlerdeki farklı özelliklere bağlı olarak içinde taşıdığı her unsurun genelleştirilemeyeceği bir üretim sistemidir. Yalın yönetim ise, Taylorizm'de olduğu gibi, böyle bir genelleme yapılmasına imkan tanıyan, belirli bir ürüne veya teknik donanımına bağlı kalmaksızın, gerek mal gerekse hizmet sektöründe uygulanabilen bütünsel bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Necef, 1994, s.138).

### 2.3.1 Tanımı ve İçeriği

Yalın yönetim kavramının temelinde yalın üretim yatar. Yalın üretimin tanımını verirken, işletmelerin sahip olduğu insan gücünün, mekan, zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretiminin gerçekleşebileceğinin öngörüldüğüne değinmiştik. Yalın olmak, gerçekten gereksinmemiz olmayan herşeyden kurtulmak demek olduğuna göre bu üretimle ilgili gereksiz faaliyetler olabileceği gibi organizasyon yapısında ve yönetim süreçlerinde

gerçekten de gereksinmemiz olmayan görevlerden ve bunların maliyetlerinden de kurtulmak demektir (Özçelikel, 1994, s.85).

Dolayısıyla, yalın yönetim ve organizasyon kavramıyla ifade edilmek istenen, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk ve yeterli cevap verebilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesi, gereksiz ve işletme için katma değer yaratmayan işlemlerin ve mevkilerin elimine edilmesi ve işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmasıdır. Gereksiz detaydan uzak, bürokratik engellere takılmayan (işleri geciktirmeyen) hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapının kurulması amaçlanır. Bu şekilde yalınlığın sağlanmasıyla, işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olmaktadır.

İşletmelere dünya pazarlarındaki rekabette güvence sağlayan ve geleceğe yönelik pozisyon yaratan bütünsel bir yaklaşım olması dolayısıyla, yalın yönetimin başlangıç noktasını geleneksel işletme düzeninden ayrılıp, pazara yönelik bir işletme organizasyonunun yapılandırılması oluşturmaktadır (Cesur, 1997, s.119). Tablo 2.3'de geleneksel ve pazara yönelik işletmelerin faaliyetleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2.3 Geleneksel ve Pazara Yönelik İşletmelerin Faaliyetleri**

Geleneksel İşletme	Pazara Yönelik İşletme
Fonksiyon iyileştirme	Toplam süreç üzerinde yoğunlaşma ve merkezi bir performans zinciri oluşturma
İşi, bölümler ve imalat partileri halinde gerçekleştirme	Kesintisiz bir iş ve imalat akışı
İşi hızlandırmak için darboğazları giderme	Bir bölümde ortaya çıkan bir sorunun tekrar yaşanmayacak şekilde iyileştirilmesi
Maliyetleri düşürmek için yatırım	Zaman kullanımı için yatırım

Kaynak: Cesur, 1997, s.120

Yalın yönetim, daha çok özerkliğe, profesyonel gelişime ve potansiyelin yaygın kullanımına, daha sınırlı yönetim pozisyonlarına, daha yalın kontrol sistemlerine, daha

kolay iletişim süreçlerine, bireysel ve şirket hedeflerinin daha iyi anlaşılmasına, ve yeni bir çalışma tarzına olanak tanımaktadır.

Yalın yönetim sisteminde her fonksiyonun, her pozisyonun, her sorumluluk düzeyi ve her bölgesel birimin, işletme süreçlerinin değerinin artırılmasına ve firmanın toplam kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunması istenmektedir (Hinterhuber, 1994, s.53). Değer zincirine katkıda bulunmayan faaliyetlerin ve birimlerin yeniden organize edilmesi veya gerekirse elimine edilmesi, etkinliğin sağlanması bakımından şart kabul edilmektedir.

### 2.3.2 Yalın Yönetimin İlkeleri

Bu bölümde, Taylorizm'e alternatif bir işletmecilik modeli olarak sunulan yalın yönetimin literatürde öne çıkan özellikleri incelenerek, nasıl bir yaklaşım içerdiği bir başka ifade ile, işletme anlayışı ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

#### 2.3.2.1 Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme, Japonca'daki adıyla "Kaizen" yalın yönetim modeli ile özdeş hale gelmiş, sistemin özünü oluşturan bir ilke olarak bu konuda çalışan yazarlarca gündeme getirilmiştir. Hatta İmai, yalın yönetimi anlattığı kitabına Kaizen ismini verecek kadar, yalın yönetim sistemi ile Kaizen ilkesini özdeşleştirmiştir (Necef, 1994, s.142).

Kaizen, Japonların başarılarının ardındaki en önemli neden olarak kabul edilir. Japonlar hiçbir şeye "en iyi" demezler ve bir işi yapmanın başka yolu olmadığını da hiç bir şekilde düşünmezler. Çünkü her şey gelişime açıktır ve daha iyi hale getirilebilir. İşte bu, sürekli iyileştirme felsefesinin özüdür. Kaizen felsefesi, işyerinde olsun, sosyal ilişkilerimizde veya aile yaşantımızda olsun, yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler (İmai, 1994, s.3).

Kaizen'in amacı, teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer önlemlerle hatanın ve israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir (Özçelikel, 1994, s.99). Burada ulaşılabilecek sabit bir hedef yoktur; sadece bir yönde atılmış adımlar vardır. Tüm çalışanlar sürekli olarak iyileştirmelere katılırlar; iyileştirme yapabilmenin ön şartları, hatalara karşı tolerans, açıklık ve emniyettir. Sonuca uyarlanma değil, sürece uyarlanma esastır; yaratıcılık, iyileştirme zincirinin mantıksal adımıdır (Necef, 1994, s.143).



Özçelikel'e göre Kaizen, yüksek teknoloji ürünü makine ve ekipmanlar yada uzman kişilerce yürütülecek bir çalışma değil, MUDA\* 'nın önemini kavramış, geleceğinin kendi ellerinde olduğunun bilincindeki motive edilmiş çalışanlarla yapılabilecek günlük ve anlık yaşam savaşıdır (Özçelikel, 1994, s.175).

Kavrakoğlu da bu ilkeyi açıklarken "Hedef belirli bir standartı tutturmak değildir, hangi seviyede olunursa olunsun, onu daha da ileri götürmek için hiç durmayacak bir gelişme süreci içine girilmelidir" demektedir (1992, s.35).

Erkut'a göre ise yalın yönetim, bir yerde başlayan, bir yerde biten bir mekanizma değil, öğrenerek sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir (Necef, 1994, s.143).

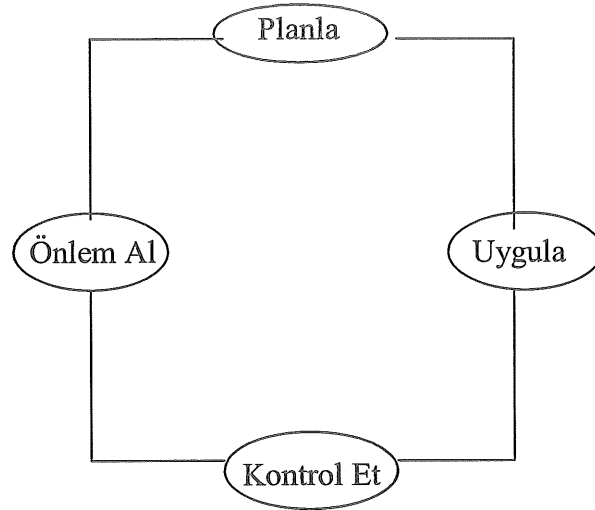
#### 2.3.2.1.1 PUKÖ Döngüsü

"Kaizen felsefesinin bir sistemi var mı?" sorusuna, Japonlar "PUKÖ döngüsü" diye cevap vermektedirler. Deming döngüsü\*\* olarak da bilinen bu döngü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir (Şekil 2.1). Çalışmalar mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılıysa, uygulama standartlaştırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır (İmai, 1994, s.60).

---

\* Zıyan olan çaba, malzeme ve zamanı ifade eden Japon terimi

\*\* Bu döngüyü ilk defa istatistikçi Dr.Shewhart geliştirmesine rağmen, doğru biçimde özümseyerek Japonlara aktaran kişi Dr.Deming olmuştur. Dolayısıyla döngü , Deming döngüsü olarak da bilinmektedir.



Şekil 2.1 PUKÖ Döngüsü

PUKÖ döngüsünde **Planla**, bir takım istatistiksel araçları kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeleri veya belirlenen bir sorunun çözümü için neyin, ne zaman, nasıl ve kimin tarafından yapılacağını planlamak olarak belirtilmektedir. **Uygula**, hazırlanan bu planın uygulamaya geçirilmesidir. **Kontrol Et**, plan gereğince yapılan işin sonuçlarının ya da tam işlerliğinin kontrolü bir başka deyişle, istenen iyileştirmeye ulaşıp ulaşılmadığına bakılmasıdır. **Önlem Al** ise planlanan ile gerçekleşen arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması için harekete geçilmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni zemin oluşturulması demektir.

PUKÖ döngüsü bu şekilde sürekli döner. Ulaşılan iyileştirme, zaman kaybetmeksizin standarta dönüştürülür, bu kez daha ileri bir iyileştirme için bu yeni standartın aşılması gerekir. Böylece Kaizen prosesi tam olarak gerçekleştirilmiş olur (İmai, 1994, s.61).

#### 2.3.2.1.2 Öneri Sistemi

İşi yapan veya işi en iyi bilen kişilerin, işleri ile ilgili iyileştirici önerilerde bulunmalarını teşvik etmek için getirilmiş bir sistemdir.

Sürekli iyileştirmenin önemli bir parçasını oluşturan öneri sistemi, çalışanların katılımlarının sağlanmasında elzemdir. Özellikle Japon işletmelerinde yönetim, çalışanların öneriler getirerek Kaizen'e katılmalarını sağlamak için yoğun çaba harcamaktadır. Örneğin, Toyota'da öneri sistemi toplu kültür anlayışının vurgulayıcı

öğelerinden biri kabul edilir. 1951’de tanıtılan sistemin “iyi düşünce, iyi üretim” sloganı ile başlamış olduğu belirtilmekte ve çalışanların beyin gücünü kullanmanın yolu olarak değerlendirilmektedir (Özçelikel, 1994, s.176).

Öneri sisteminin bir başka önemli yönü de, “uygulanan her önerinin, mevcut standartın gözden geçirilmesine yol açmasıdır” şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin, bir işgörenin önerisiyle makineye eklenen basit bir parça, o işgörenin daha farklı ve zamanla daha dikkatli çalışmasını sağlayabilmektedir. Yeni standart kendi iradesi ile oluştuğu sürece, işgören bu standarta sahip çıkacak ve işlemekte de istekli olacaktır (Ersen, 1997, s.76).

Yalın yönetim yaklaşımında Kaizen ilkesinin hayata geçirilmesinin sınanmasında etkin ölçütlerden biri olarak kullanılan öneri sayısı, önerilerin düzeyi ve getirisi şu verilerle daha iyi anlaşılabilir : Japonların Matsushita Elektrik adlı firmalarında 94 bin işgören çalışmaktadır. Bunların yılda getirdiği öneri sayısı 4 milyon civarındadır. Toyota’da ise 57 bin çalışan vardır ve yaklaşık 2 milyon öneri gelmektedir. 1990’da toplam 2 milyon işgören çalıştıran 700 firmada 62 milyon öneri getirilmiştir. Bu firmaların yaklaşık 600’ünün önerilere karşılık olarak verdiği primlerin tutarı 14 milyon Yen’dir. Önerilerin uygulamaya sokulması sonucu bahsedilen kuruluşların aldıkları nemalanma ise 480 milyar Yen’i bulmaktadır (Necef, 1994, s.149).

Öneri sisteminde çalışanların katılımının sağlanması kadar önerilerin zamanında değerlendirilerek öneri sahiplerinin bilgilendirilmesi, uygun görülen önerilerin muhakkak uygulamaya konularak öneri sahiplerinin ödüllendirilmesi çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.

Japon İnsan İlişkileri Birliğinin verilerine göre Japon işletmelerinin öneri sistemleri içerisindeki ana konular şöyle sıralanmaktadır (İmai, 1994, s.113) :

- ◆ kişinin kendi işinde iyileştirmeler
- ◆ enerji, malzeme ve diğer kaynakların tasarrufu
- ◆ çalışma alanında iyileştirmeler
- ◆ makineler ve proseslerde iyileştirmeler
- ◆ ofis çalışmasında iyileştirmeler
- ◆ ürün kalitesinde iyileştirmeler

- ◆ yeni ürünler için fikirler
- ◆ müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri

### 2.3.2.2 Sonucun Standardizasyonu

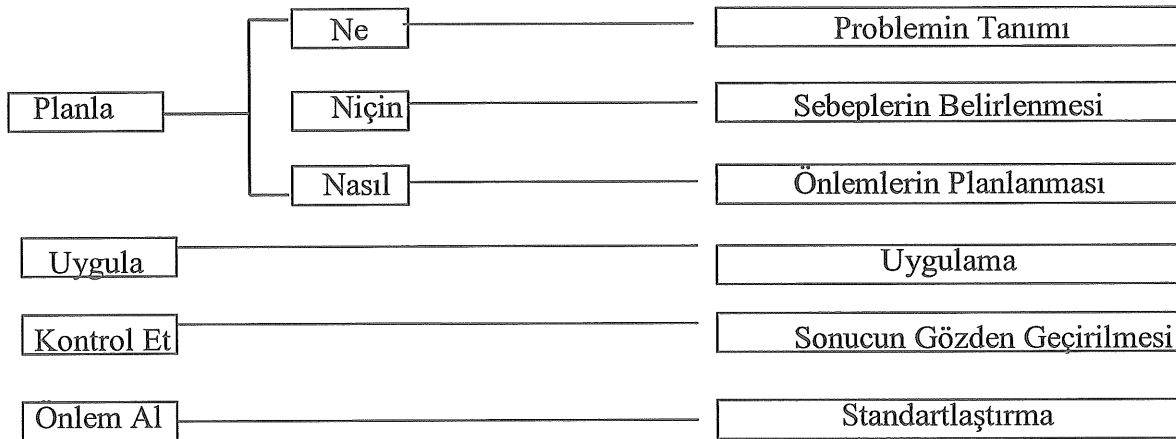
Yalın yönetim yaklaşımı çerçevesinde sonucun standardizasyonu ilkesini incelemek, iyileştirme çabalarının sonucunu, nihai noktasını anlamak ve bu uygulamaların, Taylorist sistemdekilerden farkını anlamakta yardımcı olacaktır.

Yalın yönetimde standartlaşmaya büyük önem verildiği görülmektedir. “Standartların olmadığı yerde iyileştirme de olamaz” görüşünden yola çıkarak, herhangi bir iyileştirme için başlangıç noktasının, bulunulan noktayı doğru belirlemek olduğu, bunun dışında her işgören, her makine ve her proses için tam bir ölçüm standardı olması gerektiği söylenmektedir. Hatta her yönetici için dahi tam bir ölçüm standardı olmalıdır. Bu standartlar belirlendikten sonra ise iyileştirme çabalarıyla bunların aşılması yeni standartların elde edilmesi gerekmektedir. Kaizen stratejisi sonu olmayan iyileştirme çabalarını gerektirir, başka bir ifadeyle bu, yürürlükteki standartlara sürekli bir meydan okumadır (Imai, 1994, s.73).

Imai, standartlaştırma konusunu açıklarken, direkt üretim faaliyetinde bulunan bir çalışanı ele almakta ve iş sürecinin standartlaştırılmasına ilişkin şu açıklamaları yapmaktadır : “Makine başındaki bir işgörenin işi çeşitli basamaklara bölünebilir : malzemeyi taşıma, makineye sokma, makineyi çalıştırma, malzemeyi işleme, makineyi durdurma, işlenmiş malzemeyi bir sonraki makineye taşıma, vb. Tüm bu işlemleri standartlaştırmak ne mümkündür, ne de gereklidir. Bununla birlikte devir süresi, iş sırası, makine hazırlık işlemi gibi önemli elemanlar ölçülmeli ve standartlaştırılmalıdır. Mavi yakalı bir işgörenin işinin büyük bir bölümü standartlaştırılmayı gerektirmemektedir, sadece bir noktanın standartlaştırılması çoğu zaman yeterli olmaktadır” (Necef, 1994, s.161).

Standartlaştırma sürecinin uygulamadaki işleyişi şu şekilde yürümektedir: her işyerinin her işçi, makine ve proses için kendi performans standartları ve standart işleme talimatları vardır. İşyerinde çalışanlar bir problemle karşılaştıklarında, sorun analiz edilir, nedenleri belirlenir ve çözüm önerilir. PUKÖ döngüsünde, önerilen çözüm bir kez uygulamaya konulduğunda, ikinci adım onun ne denli etkili olduğunu kontrol etmektir.

Önerilen çözüm bir iyileştirme sağlıyorsa, bu iyileştirme yeni bir standart olarak uygulanır. Bu süreç Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2 Sonucun Standardizasyonu**

Kaynak: İmai, 1994, s.75

Çoğu kez bu yeni standart yatay olarak diğer bölümlere ve üretim birimlerine de yayılmaktadır. Standartlaştırma bir başka ifadeyle, iyileştirmenin getirdiği kazanımların organizasyon içerisinde yayılımı olarak da tanımlanabilir (İmai, 1994, s.74).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, yalın yönetim anlayışına göre işgörenler, yönetim tarafından belirlenen standartları geliştirmekle görevlidirler.

### 2.3.2.3 Çapraz Fonksiyon Yönetimi

Yalın yönetim yaklaşımında, işletmenin çeşitli bölümleri arasında, Taylorist sistemden farklı bir işbölümünün ve ilişki biçiminin gelişmesi gerektiği çeşitli yazarlar tarafından vurgulanmaktadır. Taylorist sistemdeki, aşırı düzeyde uzmanlaşma ve işbölümünün yerine, yalın yönetimde çapraz fonksiyon yönetimi veya fonksiyonlar arası yönetim adı verilen bir sistem önerilmektedir.

Bu sistemi açıklamak için Ishikawa şöyle bir örnek vermektedir: Dokuma ipliklerinde tek başına argaç, iplik olarak kalır. Ancak atkı ipliği eklenip, atkı ipliği ile argaç birbirine geçtiği zaman kumaş meydana gelir. Bir firma için de aynı durum söz konusudur. Argacı andıran dikey bir toplum, bir organizasyon değildir. Ancak çeşitli argaçlar birbirine geçtiği zaman güçlü bir organizasyon olur (Akao, 1991, s.109).

Geleneksel işletmeler Ar-Ge, üretim, finans, satış ve idari hizmetler gibi dikey

fonksiyonlara göre örgütlenirler. Bu fonksiyonel organizasyonlar dahilinde sorumluluklar paylaştırılır ve kar hedeflerine ulaşılmaya çalışılır. Ancak yalın yönetimin hedefleri arasında yer alan müşteri tatmini, çalışanların eğitimi, kalite güvenliği, maliyet kontrolü, teslimat kontrolü gibi hedefler ve bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler tüm organizasyonda yatay olarak yayılan, fonksiyonlar arası çabayı gerekli kılar. Bu çaba da çapraz fonksiyonel takımlarca ortaya koyulur.

Çapraz fonksiyonel takımlar, kalite, maliyet gibi işletmenin çeşitli bölümlerinin katılması gereken işlemlerini planlayıp, kontrol edip, gerektiğinde düzeltmelerde bulunur. Ayrıca bölümler arası koordinasyonu sağlama görevini üstlenirler.

Yalın yönetimle süreçlere göre yapılmış yatay bir organizasyon modeli amaçlanır. Süreçlerin çapraz fonksiyonlar olması dolayısıyla etkin bir süreç geliştirme çapraz fonksiyon takımlarına dayanır. Bir süreçler zinciri için fonksiyon birimlerinin tek başlarına bilgisi, kendilerinin direkt iletişimde olduğu çok az sayıdaki elemanın ötesine gitmez. Bu nedenle etkin bir bilgi ve yaratıcı düşünce paylaşımı çapraz fonksiyon takımlarını gerektirir (Keen ve Knapp, 1989, s.55). Bu bağlamda takım çalışması olgusunun geliştirilmesi ve mevcut örgüt iklimi ile bütünleştirilmesi yalın yönetimin en önemli çalışma alanlarından biridir.

Çapraz fonksiyon yönetiminin sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Necef, 1994, s.151) :

- 1) Üretimle doğrudan ilgili işgörenler çapraz fonksiyonel yönetim hakkında bilinçlenirler. Bu da süreçler ve bölümler arasında daha iyi iletişim kurulmasına yol açar. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler gelişir.
- 2) Astların öneri ve tavsiye sunmaları kolaylaşır.
- 3) Üst yönetimin stratejik etkinliklerinin kapsamı genişler.
- 4) Yetki devrini yaygınlaştırır.

Çapraz fonksiyonel yönetimde, bütün çalışanlara bir sonraki prosesin müşteri olarak kabul edilmesi gerektiği anlatılmak zorundadır. Bir önceki her prosesin, onu izleyen prosese hizmet etmeyi öğrenmesi ve onu bir rakip olarak görmemesi anlayışının,

bu yönetim ilkesinin temelini teşkil ettiği vurgulanmaktadır. Böylece iş kalitesi kadar ürün kalitesinde de başarı sağlanabileceği belirtilmektedir. Çapraz fonksiyon yönetiminin, işletmeye açıklık getireceği, bilgi tekeli ve bölümlerin birbirlerinden bilgi saklamasını önleyeceği ileri sürülmektedir. Böylece işletmenin ortak bir dile kavuşacağına düşünülmektedir. Proseslerin birbirini müşteri olarak kabul edeceği bu örgütlenmede, yöneticilerin de işgörenleri müşteri olarak kabul etmeleri ve onlara bu anlayışla hizmet vermeye çalışmaları önerilmektedir (Necef, 1994, s.151).

Çapraz fonksiyon yönetimiyle ilgili yaygın olarak kullanılan bir başka terim "bölümler arası duvarları yıkın" terimidir. Bununla anlatılmak istenen, bölümler arasında etkin bir iletişim ve işbirliği ortamının kurulmasıdır (İmai, 1994, s.58).

Ancak İmai'nin kitabında belirttiği coğrafi uzaklıklar dahi, iletişim araçlarının gelişmişliğine rağmen çapraz fonksiyon yönetiminin hayata geçirilmesinde engel teşkil edebilir. Bunun, yalın yönetim yaklaşımının uygulanmasında aktif rol alan yöneticilerce dikkate alınması zorunludur.

#### 2.3.2.4 Müşteri Odaklılık

Yalın yönetimin bu ilkesine göre, Taylorist uygulamalarda görülen müşteri istek ve ihtiyaçlarının gözardı edilmesi olgusu, yalın yönetimde yerini müşteri tarafından yönlendirilme ilkesine bırakmıştır. Ancak burada önemli bir nokta, müşteri kavramının sadece üretilen mal veya hizmeti satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgüt içi çalışanları ifade eden "iç müşteri"leri de kapsadığıdır.

İç müşteri kavramı, daha açık bir ifade ile, örgütte çalışan herkesin ve her birimin birbirlerinin müşterisi olduğu mantığı, toplam kalite yönetiminde olduğu gibi yalın yönetim yaklaşımında da işletmenin etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Dış müşteri profili ise, gün geçtikçe daha da ivmelenerek büyüyen liberal yaşam tarzı ile beraber değişmiştir. Seçen, araştıran, en uygun fiyata en kalitelisini almak için uğraş veren bir müşteri profili ortaya çıkmıştır.

Bösenberg'e göre, "Müşteri, işletmenin üretebileceği en iyi şeyi satın almaktadır.

Müşteri ile tüketicinin aynı anlama geldiği eski sistem yoktur. Keskinleşen rekabet koşulları altında müşteri tercihlerinin tespiti büyük önem taşımaktadır. Müşteri, firma içi bir unsur olarak değerlendirilmelidir. İşletme içindeki tüm faaliyetler müşterilere yönelik olmalıdır. Müşteri tatmini ölçülebilir ve planlanabilir. Müşteriler tüketici olarak değil, insan olarak değerlendirilmelidir" (Necef, 1994, s.158).

Rekabetin yıkıcılığı karşısında, fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmaktadır. İşletmeler rekabet baskısı karşısında "yaptığını satan" olmaktan çıkıp, "satılabileni yapan" hale gelmektedirler. "Satılabilen" mal veya hizmet ise, müşterinin istediğidir, müşteri tatminini sağlar.

Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi, mevcut ve gelecekteki beklentilerinin üretime ve mamül tasarımına entegre edilmesi, müşterinin değişen konumunun göstergesi olacaktır. Ancak tüm çalışmaların tamamen müşteri isteklerine göre yönlendirilmesiyle müşteri tatmini sağlanacağı gibi, bu yönde atılan adımlarla esnek bir organizasyon yapısına ulaşmak mümkündür.

Çalışanların müşteri tatmini doğrultusunda motive olmalarının, onların ancak müşteri tercihleri ve şikayetleri konusunda sürekli bilgilendirilmeleriyle mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Bunun için geri-bildirim sisteminin etkin işlemesi yani işletmenin müşteri tercihleri ve mamül kalitesi konusunda, müşterileriyle sürekli bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Geri-bildirim sistemi, çalışanların üretim sürecine ilişkin bilgilerinin artmasına ve kendi rollerinin bilincine varmalarına katkıda bulunur (Necef, 1994, s.159).

Özetleyecek olursak, yalın yönetimde iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını en etkin ve hızlı biçimde tüm örgüte yansıtacak, müşteri adına düşünecek, müşterinin ihtiyaçlarını müşteriden de iyi bilen bir yönetim anlayışı hakimdir.

#### 2.3.2.5 İnsan Unsuru

Seri üretimden yalın üretime ve Taylorist felsefenin uygulandığı yönetim modellerinden yalın yönetime geçiş sürecinde, insana bakış açısının da değiştiği görülmektedir.



İş bölümüne, uzmanlaşmaya ve planlama sorumluluklarının merkezileşmesine dayalı geleneksel ortamlar, günümüzün esnek ve hızla değişen koşullarına yanıt veremedikleri gibi, çalışanların iş tatmininin azalmasına, dolayısıyla verimin de düşmesine neden olmaktadır.

İşletmeler için çalışanlar artık yap denileni yapan, yapma denileni yapmayan unsurlar olmaktan çıkıp, düşünen, fikirler geliştiren, öneriler getiren, kararlara katılan, çalıştırdığı makine ve araç-gerecin bakım sorumluluğunu üstlenen, hatta herhangi bir aksaklık sezdiğinde tüm hattı durdurma yetkisine sahip olan bireyler haline dönüşmüştür. Bir başka ifade ile, çalışanların sadece fiziki güçlerinden yararlanılması, düşüncelerinin sınırlandırılması yaklaşım ve uygulamaları, artık yerini çalışanların zihinsel faaliyetlerinden yararlanmaya çalışan ve onların düşüncelerini yaratıcı güç olarak kabul eden uygulamalara bırakmıştır (Üreten, 1996, s.7).

Yalın yönetim yaklaşımında, her türlü kalite standartının tutturulmasında temel öneme sahip olan şeyin, insan kalitesi olduğu vurgulanmaktadır (İmai, 1994, s.41). İnsan kalitesi sağlandığı takdirde, işletmenin tüm birim ve fonksiyonlarıyla ilgili değer katıcı faaliyetleri de otomatik olarak geliştirilebilecektir.

Fransız antropolog Claude Lévi-Strauss, Japonya'daki 1983 Uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda yaptığı konuşmasında şu ifadelerle yer vermiştir : "Daha iyi sistemleri üretebilmek için, toplumlar daha fazla ürün üretmek yerine, kaliteli insanlar, başka bir deyişle, bu sistemleri üretecek yetenekte insanlar üretmeye yönelmelidir" (İmai, 1994, s.42).

İnsan faktörüne verilen değer, bir işletmenin genel yönetim politikaları çerçevesinde belirlendiğini düşünecek olursak, yalın yönetim sistemi çerçevesinde takım çalışması, yatay iletişim, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme, yatay organizasyon kavramları, bu yönetim anlayışının "önce insan" yani "birey kalite"sinde düğümlendiğini göstermektedir.

Kavrakoğlu'na göre insan kalitesini yükseltmenin yolu, hem işe dönük hem temel eğitim verilmesinden, dönüşümlü iş ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin yetkin ve yetenekli hale getirilmesinden geçmektedir. Daha büyük sorumluluk almayı öngören bir anlayış, organizasyona egemen hale gelmelidir (Necef, 1994, s.159).

Özetle, bir işletmenin performansının iyileştirilmesinde en önemli ve tayin edici faktör insandır. Rekabet ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş, şirketle özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekliliği olan bir işgücünü gerektirir.

#### 2.4 YALIN ÜRETİM/YÖNETİM YAKLAŞIMINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Bazı yazarlar yalın üretim/yönetim tekniklerini yönetimin kontrol fonksiyonunun iyi planlanmış bir şekli olarak vurgulamaktadırlar. Bu eleştiri ile ilgili olarak Avustralya'da metal endüstrisinde yapılan bir çalışmanın sonucunda, yalın yönetim gibi yeni modellerin uygulanmaya başlanmasındaki temel güdünün, yönetime iş hızı üzerindeki kontrolünü artırma olanağı vermesi olduğu sonucuna varılmıştır (Shadur ve Bamber, 1994, s.347).

Yalın üretim/yönetime yöneltilen bir diğer eleştiri ise bu sistemin çalışanlar üzerinde aşırı baskı ve gerilim yarattığı doğrudur. Hatta bu sebeple sistemi stresle yönetim şeklinde eleştiren yazarlar da vardır (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.103). Üretim birimlerinde sistematik olarak tampon stoklarının kaldırılması, sistemin dağılma noktasına (break point) yakın çalışması sonucunu doğurur. Üstelik tam zamanında üretim mantığıyla üretimi yürütme çabaları, birimlerde belli bir düzeyin tutturulmasını gerektirir. Gerek üretimde gerekse yönetimde yalın olmanın etkileri, çalışanların ölçülen amaçlar karşısında daha uzun, sıkı ve tutarlı çalışmaları, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirmelerine katkıda bulunmalarındır. Bu durumun, çalışanların, işin hızıyla ilgili gerilim ve stres yaşamalarına neden olduğu belirtilmektedir (Skorstad, 1994, s.440).

Yalın yönetimi savunan yazarlar ise bu eleştiriye "Yalın organizasyonlar, sistemin ihtiyaç olmayan gevşekliklerinin kaldırılması dolayısıyla yalındır, fakat aynı zamanda işçilere çalışma ortamlarını kontrol edebilecek hünerleri kazandırmak ve sistemi daha iyi bir şekilde işleyecek hale getirmek için devamlı mücadeleyi gerektirir. Dolayısıyla yaratıcı bir gerilim söz konusudur " şeklinde cevaplandırmaktadırlar.

Bir diğer eleştiri ise üretimde neo-zanaatkarlık modeliyle ortaya koyulmuştur. Bu üretim modeli Volvo'nun İsveç'teki Uduvella tesislerinde uygulanmakta olan modeldir (Womack, Jones ve Roos, 1990, s.103). İşçi ekiplerinin küçük çalışma hücrelerinde bir ürünle boyadan monteye kadar ilgilenmeleri esasına dayanır. Ekipler süratlerini kendileri ayarlayıp, ekip içinde işleri istedikleri gibi devredebilmekteydiler. Bu sistemin taraftarları neo-zanaatkarlığın yalın üretimden çok daha insanca bir çalışma ortamı sağladığını ve

yalın üretimin ulaştığı düzeyde bir verimliliğe ulaşmanın mümkün olduğunu savunurlar.

Yalın üretimi neo-zanaatkarlık modeliyle eleştirenlere neo-zanaatkarlık modelinin eleştirisiyle cevap verilmektedir. Buna göre, "Neo-zanaatkarlık modeli, yalın üretime karşı geliştirilen bir model olmasına rağmen, bir anlamda el sanatçılığı devrine geri dönüşü ifade ettiğinden yalın üretimden çok eleştiri almaktadır. Ayrıca sistemin uygulandığı Uduvella tesislerinin üretkenlikte yalın üretim tesislerinden çok daha gerilerde kaldığı verilerle kanıtlanmıştır " (Womack, Jones ve Roos, 1994, s.104).

Berggren ise yalın üretimin imalat prosesi için nihai en iyi yöntem olamayacağını söylemektedir. Yalın üretimi esnek miktarlı üretim olarak görmek, kitle üretiminin anti-tezi olarak görmekten daha uygundur. Yalın üretimin küçük parti için uygunluğu kanıtlanamamıştır. Bu sistem araştırmaya dayanan ve sermaye yoğun imalat sektörleri için uygun olmayabilir (Shadur ve Bamber, 1994, s.349).

Yalın üretimin stoksuz çalışma ilkesi, mal stoklarının yerine işgücünün tampon olarak kullanılması şeklinde algılanabilir. Çünkü hiç bir emniyet payı olmadan sistemi çalıştırmak, tüm çalışanların azami çabalarını gerektirir. Dolayısıyla hem yönetimin hem de çalışanların karşılıklı yükümlülüklerinin farkında olmaları zorunludur. İşgücünün beceri seviyesinin yüksek tutulması, çalışanların süreçlerin iyileştirilmesine gönüllü katılımlarının sağlandığı bir "uzlaşma" kültürünün yaratılması, yalın üretim/yönetim sisteminin avantajlarının sürdürülmesi bakımından gereklidir (Training & Development, 1995, s.26).

Öten yandan, pek çok eleştiri yalın üretim işyerini modern anlamdaki az maaş veriliş uzun saatler ve kötü şartlarda işgörenleri çalıştıran yerler olarak portrelemektedir. Bu işyerlerinde Taylorizm uygulamasının çalışanların kendileri tarafından gerçekleştirildiği, bu nedenle de yalın iş örgütlerinin temelde super-Taylorist oldukları iddia edilmektedir (Skorstad, 1994; Papahristodoulou, 1994)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YALIN YÖNETİM YAKLAŞIMININ TEMEL UNSURLARI

#### VE YÖNETİM SÜREÇLERİ

#### 3.1 TEMEL UNSURLAR

Bu bölümde yalın yönetim yaklaşımını daha anlaşılır bir şekilde ortaya koyabilmek için temel unsurları olan organizasyon yapısı, yönetim felsefesi, işletme kültürü ve sorun çözme yaklaşımları incelenecektir.

##### 3.1.1 Organizasyon Yapısı

Artan hızlı rekabet ortamında, bilgi çağında bilgi işlemek durumunda olan işletmeler için klasik örgüt yapısının esnek olmayan, hiyerarşik, müşteriye uzak ve çalışanına bir makine gözüyle bakan özellikleri, işletmelerin çıkmaza girmesi sonucunu doğurmaktadır. İşletmeler artık bir “yapısal değişim” zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Yalın yönetim yaklaşımının ve sürekli gelişme felsefesinin doğal bir gereksinimi olan yatay organizasyon yapısı da bu zorunluluğu karşılayan model olarak görülmektedir.

##### 3.1.1.1 Hiyerarşik Örgütlenme

Taylorist yönetim anlayışına göre şekillenen hiyerarşik ve fonksiyonel organizasyon yapıları, geliştirildiği dönemin hızlı büyüme ortamına uygundu. Şirket büyüme gereksinimi duyduğunda, piramidin alt kısımlarına daha fazla işgören yerleştirilmekte, ardından da yönetim katmanları doldurulmaktaydı.

Bu tür organizasyon yapısı, kontrol ve planlama açılarından da çok işlevseldi. İşler Taylor’un önerdiği şekilde parçalara bölündüğünden denetçiler, işgörenlerin sürekli ve gerektiği şekilde çalışmalarını sağlayabiliyorlardı. Çalışanlar ise bilgi ve becerilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları engellenen, katı iş tanımları dahilinde çalışan makineler olarak algılanmaktaydılar.

Kısacası, klasik örgüt yapılarında, tüm yetki ve sorumluluğun amirlerde toplanması sonucunda, yap denileni yapan, yapma denileni yapmayan çalışanlarla dolu, işi bölme mantığıyla hareket edilmesi nedeniyle bütünlüğü kaçıran bir yapı ortaya çıkmıştır.

Adam Smith'in işbölümü ve uzmanlaşma yönünde attığı temele oturtulan hiyerarşik örgütler, bilimsel yönetim kuram ve uygulamaları, son iki yüzyıl boyunca işletmelerin görev ve fonksiyonlar etrafında yapılanmalarına neden olmuştur. Dar uzmanlık alanları içinde kaybolan işgörenler ve yalnızca kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan fonksiyonel kısım ve bölümler, çoğu kez müşterilerine en iyi değeri sunmada yetersiz kalmışlardır (Dicle ve Dicle, 1997, s.8).

### 3.1.1.2 Matriks Örgütlenme

Fonksiyonel yapılanmanın artan sorunlarını gidermek amacıyla, yapısal analiz yaklaşımının da etkisiyle işletmelerde matriks örgüt yapıları, bu işleyişi düzeltmek üzere yaygınlaşmıştır.

Matriks yapı anlayışı incelendiğinde, değişik yeteneklere sahip ve değişik fonksiyonlardan sorumlu çalışanların, geçici bir birleşmeyle bir proje kapsamında bir araya getirildiği görülmektedir. Proje bitiminde, çalışanların eski işlerine geri dönmesi gerekmektedir. Bu yapıdaki özellik uyarınca çalışanlar, proje yöneticisi ve kendi yöneticileri olmak üzere iki yöneticiye rapor verirler; üst yöneticiler ikili emir zincirini yönetmek durumundadırlar.

Matriks ve projelere dayalı örgütlenmeyle örgütlere, fikirlerin çapraz iletişim, proje yöneticilerinin değerlendirilmesi, proje üzerinde hızlı karar verme, paranın ve zamanının iyi kullanımı, gereksiz personeli taşıma zorunda kalmama, esneklik, amaçlara odaklanma, tasarım ve geliştirme zamanını kısaltma gibi katkıların sağlandığı belirtilmektedir (Çapan, 1995, s.7).

Bu artı değerlere karşılık, matriks yapının zayıflıkları ise şöyle sıralanmaktadır (Çapan, 1995, s.7).

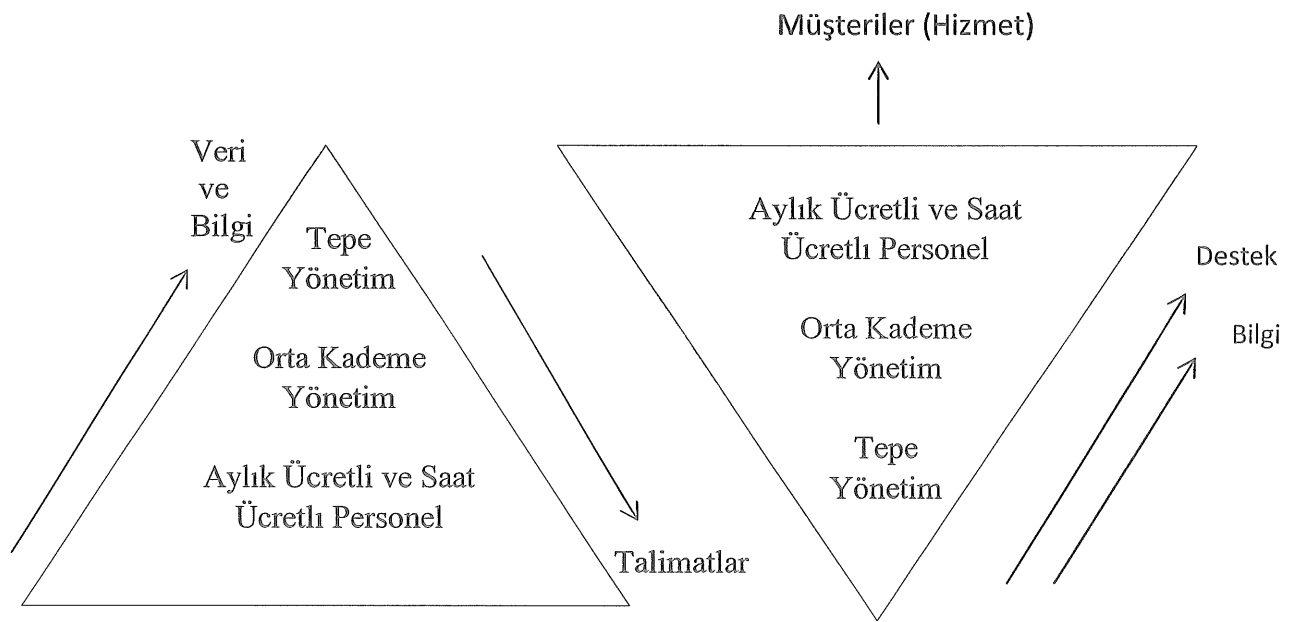
- Fonksiyonel personelin projeye katılmaması
- Performans değerlemede yaşanan güçlükler
- Projeden kaynaklanan çelişkiler

- İletişimin zayıflığı
- Kaynakların yarıışı
- İşgücü azalması
- Güçle ilgili çelişkiler
- Çalışanlar arası birlik ve bütünlüğün eksikliği
- İki amire rapor vermenin çalışanlarda yarattığı çelişki ve karışıklıklar.

Matriks organizasyon modeli Taylor modelini geliştiren ancak mükemmelleştirmede yetersiz kalan bir yaklaşım olmuştur. Hiper rekabet ortamları için yeterli hız, esneklik ve yeni buluşlar yapıp onları uygulamaya koyma becerilerinin, matriks örgütlenme modelinde zor geliştirilebileceği belirtilmektedir (Babüroğlu, 1995, s.238). Bu nedenle tam anlamıyla müşteri tatminini hedefleyen işletmeler, daha sınırlı yönetim pozisyonlarına, daha kolay iletişim süreçlerine ve daha yalın kontrol sistemlerine yönelmişlerdir (Özveren, 1997, s.89).

### 3.1.1.3 Yatay Örgütlenme

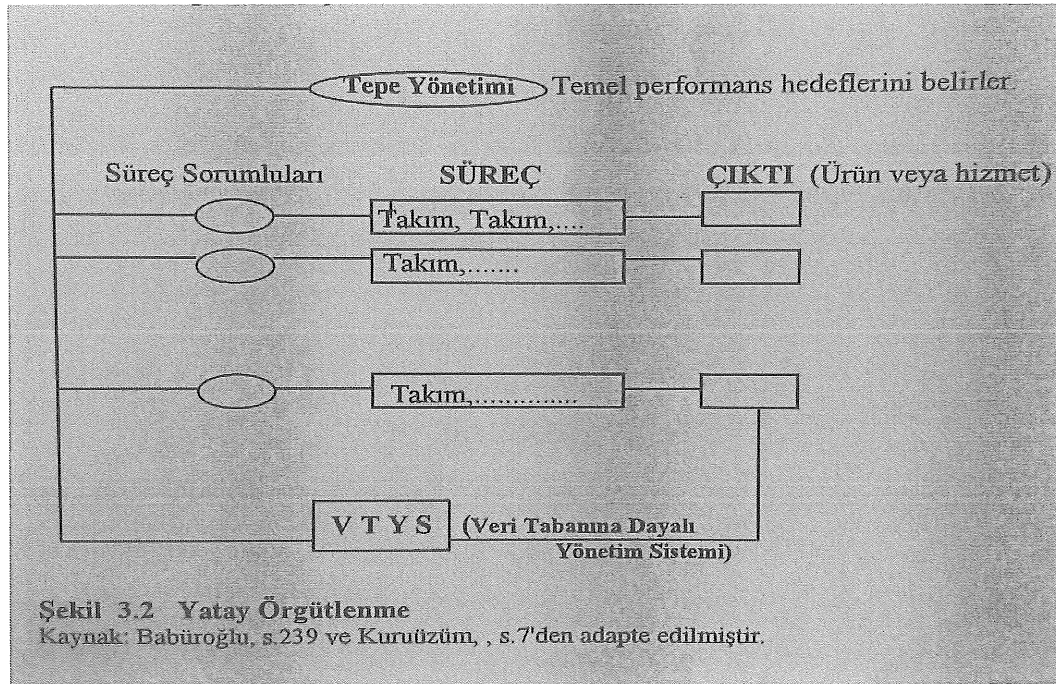
Matriks organizasyon ile esnemeye başlayan fonksiyonel ve hiyerarşik örgütlenmenin yönetim piramidi, belirtilen gelişmelere bağlı olarak basıklaşarak tersine dönmüştür. Şekil 3.1'de dönüşüm gösterilmiştir.



**Şekil 3.1** Klasik Organizasyon Modelinin Dönüşümü

Kaynak: Kavrakoğlu, 1992, s.59

Bunu sağlamanın etkin araçlarından biri yetki ve sorumluluk dağıtımdır. Böylece yetki tabanda oluşturulmaya başlanır. Değişim sürecinin bu görüntüsü, yönetimde merkeziyetçilikten ademi-merkeziyetçiliğe doğru bir eğilim yönündedir. Yönetim tarzında ulaşılan bu nokta, fonksiyonlara dayalı dikey örgütlenmeden süreçlere dayalı yatay örgütlenmeye yani yalın yönetime varıştır (Kuruüzüm, 1995, s.7). Şekil 3.2’de yatay örgütlenme modeli gösterilmiştir.



### Şekil 3.2 Yatay Örgütlenme

Kaynak: Babüroğlu, 1995, s.239 ve Kuruüzüm, 1992, s.7'den adapte edilmiştir.

Şekilden de görüleceği gibi, yatay ana süreçler şeklinde bir örgütlenme söz konusudur. Süreç sorumlusu (bir takım olabilir), ana süreç performansını idare eder. Çok işlevli yetki güçlendirilmiş takımlar, kademelerin azaltılmasını ve sıfır hiyerarşiye hazırlığı mümkün kılar. Takım hedefleri süreç sonunda elde edilecek temel performans hedeflerine bağlıdır.

Yalın yönetimde işletmenin misyon ve amaçları arasında öncelikle müşteri odaklı olma, müşteriye en iyi hizmeti sağlama ve müşterinin istek ve gereksinimlerine uygun mal ve hizmet üretme sayılmaktadır. Bu tür amaçların gerçekleştirilmesi, geleneksel fonksiyonların ve bu fonksiyonları oluşturan faaliyet gruplarının süreçler şeklinde tasarlanmasını ve sürekli

olarak geliştirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşım, doğaldır ki, işletmelerdeki geleneksel işbölümü, aşırı uzmanlaşma ve fonksiyonel yapılanma biçimlerinin geçerliliğine gölge düşürmektedir.

Yatay örgütlenmede, örgüt ve yönetim yapıları süreçler etrafında oluşturulmakta ve her sürecin, müşterilere mümkün olabilecek en iyi değer sunulmasına olanak sağlayabilecek şekilde tasarlanması ve yönetilmesi yoluna gidilmektedir. Bu tür bir yapı sorumlu ekip ve yöneticilere süreçlerde gerekli değişiklikleri hızlı ve sürekli yapma olanağı sağlamaktadır (Dicle ve Dicle, 1997, s.8). Bu şekilde ürün ve teknolojide pazarın gerektirdiği değişikliklere hızla cevap verebilecek süreçlere sahip olduğundan, rekabette üstünlük de sağlanabilmektedir.

Müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olabilmek, bireyselleşen örgüt birimleri ile mümkün olabilmektedir. Organizasyonların yalınlaşmasının ve hiyerarşi basamaklarının ortadan kalkmasının gündeme getirdiği bir diğer olgu da “ sıfır hiyerarşi” anlayışıdır.

Sıfır hiyerarşi kavramı olarak daha çok bir ideali temsil etmektedir. Organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşide mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine bilgi ve yetenek temeline dayandırılan farklılıklar ön plana çıkar. Kendi kendine yöneten takımlara dayanan bu organizasyon yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır (Koçel, 1995, s.275).

Yalın yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla, müşterilerin ve pazarın isteklerine cevap verebilen, esnek, küçülmüş, girişimcilik ruhu kazanmış, daha katılımcı ve şeffaf organizasyonlar ortaya çıkar.

Yatay örgütlenme sürecinde, personel istihdamını veya iş süreçlerinin sayısını azaltma anlamındaki küçülme (downsizing) ve işletmelerin kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yeteneklerle sınırlayarak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmaları anlamına gelen dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları organizasyonun yalınlaştırılmasında işletmelerce başvurulan uygulamalardır.



### 3.1.2 Yönetim Felsefesi

Günümüzde çalışanlar basit birer makine işlevi gören eleman olmak yerine, çalıştıkları işletmenin yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler. Kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini özgürce ifade etmeyi ve çeşitli konularda fikirlerinin sorulmasını talep etmektedirler (Eren, 1993, s.315).

Yöneticilerin bu tutum değişikliğinin en önemli sebebi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen kişilerin, başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememeleridir. Bugün, yönetme gücü sermaye sahipliği üzerine kurulmamaktadır. Günümüz yöneticileri için başarının yolunun, bilgi çağına gerektirdiği hızlı değişimlerle başa çıkmak olduğu söylenebilir. Bu değişimlere uyum göz önüne alındığında, klasik yönetim tarzının daha uzun süre pratik ve yeterli olamayacağı anlaşılmaktadır (Doğan, 1997, s.49). Artık kişilerin gruplar halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak ortak kararlar almak ihtiyacı duyduğu şu günlerde, takımlara ve süreçlere dayılı yatay bir örgütlenme modelini gündeme getiren yalın yönetim felsefesi, hiyerarşi basamaklarının kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmalarını öngörmektedir. Hatta sıfır hiyerarşi anlayışı doğrultusunda işi konusunda öneriler getiren, yaratıcılığını kullanan, her konuda eğitilmiş çalışanlara yetki güçlendirilmesiyle, karar alma yetkisinin çalışanlara devredilmesi ve bu şekilde daha esnek, dinamik, çevreye hızlı uyum sağlayabilen işletmeler yaratmak hedeflenmektedir. İş yapan ile karar alan mümkün olduğunca birbirine yaklaştırıldığında, karar alma ve iletişim de hızlandırılmış olur. Bu tür bir yaklaşımın üç önemli amaca hizmet edeceği söylenebilir (Eren, 1993, s.315).

- Örgütün alt kademelerinde yer alan çalışanların, işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılan veya kendi kararlarını kendileri alan çalışanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile çalışanlar arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, bir diğer ifade ile, yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırılmasıdır.

Yalın yönetim sisteminde, yönetim uyumludur ve stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmiştir. Çünkü hiyerarşik bildirim ve karar yolları kısaltılmış, değişebilir görev ve

kararlar ilgili birimlere bırakılmıştır. İşletmeye yönelik tüm kararlarda üstler kadar astlar da söz sahibidirler. Takım çalışmasına dayalı bir örgütlenme söz konusu olduğundan, grup başarısı bireysel başarıdan önce gelir. Bölümler arası karşılaştırma yerine, yardımlaşma ve şimdiye kadar uygulanan yöntem olan “merkezi karar, ademi merkezi yürütme” prensibi yerine “ademi merkezîyetçi karar, merkezi koordinasyon” prensibi ile açık bir iletişime olanak sağlanır (Cesur, 1997, s.128).

Süreç bazında örgütlenen işletmelerde tüm iletişim ve kararlar, fonksiyon ya da ürün yerine süreçlere dayalı olacağından, süreç yaklaşımı işletmede köklü bir kültürel değişimi gerektirmektedir. Eskiden farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ve farklı eğitim ve değerlere sahip birçok eleman, yeni yapılanmada süreçler etrafında oluşturulan ekipler içinde bir arada çalışmak, birlikte karar vermek ve sorumlulukları ekip olarak paylaşmak durumundadır (Dicle ve Dicle, 1997, s.8).

Bu tür bir yapı, üst kademe yöneticiler açısından da önemli değişiklikleri gerektirmektedir. Geleneksel fonksiyonel yapıda her üst kademe yönetici kendi uzmanlık alanı içinde planlar yapmak, kararlar vermekle yükümlüdür. Oysa sürece dayalı yatay örgütlenmelerde, süreçler fonksiyonel sınırları aşacağı ve ekip çalışmasını gerektireceği için, yöneticiler bilgi, beceri ve yeteneklerini çeşitli alanlarda geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Böyle bir yapı içinde yönetici, emir ve karar verici olmaktan çok, bir yol gösterici, ekibe yardımcı ve işleri kolaylaştırıcı bir rol üstlenmek durumundadır. Bu nedenle, yalın yönetimde yöneticilerin görev ve sorumluluklarında eskiden beri alışılagelen belirginlik yerini, esneklik ve belirsizliklere bırakmaktadır (Dicle ve Dicle, 1997. s.8).

Yalın yönetim modeliyle yöneticilerin başarıya ulaşması için şu faktörlere önem vermeleri gerekmektedir (Hinterhuber ve Krauthammer, 1994, s.24):

- Astların secimi, idaresi ve geliştirilmesi
- Grupların oluşturulması ve yönetim
- Astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü
- Daha yüksek düzeyde tartışmanın ve daha düşük düzeyde hakimiyetin bulunduğu ortamlarda yönetim
- Stratejik yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi

### 3.1.3 İşletme Kültürü

Yalın yönetimi sisteminin hayata geçirilmesinde tüm çalışanların ortak bir anlayış etrafında toplanmalarını sağlayacak, paylaşılan değerler yaratacak bir işletme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun nedeni, giderek işletmelerin uzun dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olarak görülmesidir (Erdem, 1996, s.27).

İşbirliği ortamı ve işletme kültürü oluşturma Kaizen programlarının dolayısıyla yalın yönetimin ayrılmaz bir parçası kabul edilmektedir. Kaizen'in genelde tek ön şartı vardır: çalışanların katılımını sağlamak ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek. Bunu başarmak için gerekli olanlar (İmai, 1994, s.217):

1. Endüstri ilişkilerini geliştirici sürekli çaba gösterilmesi,
2. Çalışanların eğitim ve öğretimine önem verilmesi,
3. Çalışanlar arasında resmi olmayan liderlerin yetiştirilmesi,
4. Kalite kontrol çemberleri gibi küçük grup faaliyetlerinin oluşturulması,
5. Kaizen çalışmalarının desteklenmesi ve onurlandırılması,
6. Çalışma yerinin çalışanların yaşam hedeflerini gerçekleştirebileceği yer olması için bilinçli gayret gösterilmesi,
7. Alışma alanına sosyal yönün mümkün olduğu kadar pratik şekilde kazandırılması,
8. Amirlerin çalışanlarla daha iyi iletişim kurmaları ve daha iyi kişisel temaslarda bulunmalarını sağlayacak biçimde eğitilmeleri,
9. Çalışma alanında disiplinin sağlanmasıdır.

Bu ilkelerin uygulanmasıyla yalın yönetimin hayata geçirilebileceği ifade edilmektedir.

İşletme kültürü olgusunun açıklanmasında çalışanlar arası ilişkilerin niteliği belirleyicidir. Ekonomik ve sosyal hayatın bütünleşmesi, ilişkilerin niteliğini de değiştirmekte, işyerinden ayrı düşünmeyi gerektirmekte, gittikçe sıkılaştıran bağlar yaratmaktadır. Bugünün çalışanları ekipler halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak ortak kararlar almak ihtiyacı içindedirler. Bu ihtiyacın gerçekleşmesi, dolayısıyla çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi, hiyerarşik örgütlerde pek sık rastlanmayan bir uyumun ve kültürün yaratılmasını sağlamaktadır.

Böyle bir kültürün yaratılmasının ön şartı istihdam sürekliliğidir. Necef'e göre (1994, s.145), bir işletmenin içinde sürekli olarak eleman giriş çıkışı varsa, orada kültür yaratmak zordur. Kültür, makinelerle, bilançolarla değil, insanlarla ilgilidir, istihdamın sürekliliğini gerektirir.

Bir işletme kültürü yaratılmadan, çalışanların ortak, paylaşılan değerler çerçevesinde uyumlu bir ortamda çalışmalarını sağlanmadan, yalın yönetimin tam anlamıyla uygulamaya konulamayacağı çoğu yazarlarca kabul edilen bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.4 Sorun Çözme Yöntemleri

Yalın yönetim sisteminde kaynakların etkin kullanımı, çalışanların karşılaştıkları sorunlara sistematik çözüm önerileri getirmelerini sağlamak ve yer aldıkları süreçleri geliştirme faaliyetlerinde bulanabilmelerine yardımcı olmak için bazı yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemler, özellikle kalite çemberleri gibi, işletmelerdeki sorun çözme ve süreç iyileştirme gruplarının sıkça başvurdukları araçlardır. Bahsedilen yöntemlerden uygulamada en yaygın olarak kullanılan birkaçını kısaca incelemek konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

#### 3.1.4.1 PUKÖ Döngüsü

Sürekli iyileştirme ana başlığı altında incelediğimiz PUKÖ döngüsü yaygın olarak kullanılan bir sorun çözme ve süreç iyileştirme yöntemidir.

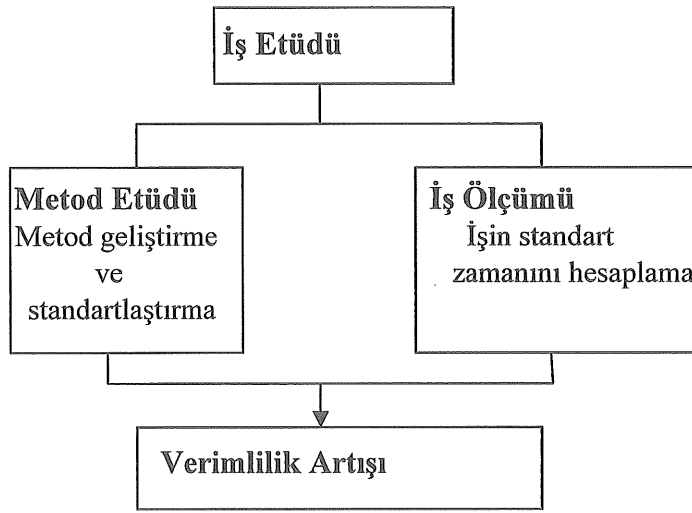
PUKÖ, "planla, uygula, kontrol et ve önlem al" anlamına gelmektedir. Bu döngüye göre, çalışmalar, mevcut durumun incelenmesini ve iyileştirme için veri toplanmasıyla başlamaktadır. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilmektedir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilmekte, sonuç başarılı ise uygulama standartlaştırılmakta ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanılmaktadır (Necef, 1994, s.156).

PUKÖ döngüsü, hem işletmenin bütününde hem de her iyileştirmede uygulanabilecek bir yöntem olarak önerilmektedir.

### 3.1.4.2 İş Etüdü

İş etüdü, gelişme imkanı sağlamak için belirli bir olayı ya da faaliyeti ekonomiklik ve etkenlik bakımından etkileyen bütün faktörleri, sistematik bir biçimde araştırmayı amaçlayan ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen, verimliliği arttırmaya yönelik tekniklerin bütünüdür.

İş etüdü, Şekil 3.3'de görüleceği gibi etüdü ve iş ölçümü tekniklerini kapsar ve nihai amacını verimliliğini arttırmak oluşturur.



**Şekil 3.3 İş Etüdünün Temel Faaliyetleri ve Nihai Amacı**

Kaynak: Kuruüzüm,1992. s.33

Şekilden görüleceği gibi, iş etüdünün temel faaliyetlerinden biri olan metod etüdü, bir işin yapılışını kolaylaştırmada daha basit ve daha etkin yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi için mevcut ve önerilen çalışma biçimlerinin sistematik olarak kaydedilmesi ve eleştirel olarak incelenmesidir. Bu çalışmalar, süreç ve işlemlerin, yerleşim planlarının, fabrika ve ekipman tasarımlarının iyileştirilmesi, insan çabalarının ve yorgunluğunun, kullanılan malzeme miktarının azaltılması ve daha iyi çalışma koşullarının geliştirilmesi için kullanılır (Prokopenko, 1995, s.150)

İş ölçümü yöntemi ise nitelikli bir işgörenin, tanımlanmış bir performans düzeyinde, belirli bir performans düzeyinde, belirli bir işi başarabilmesi için gerekli zamanın saptanmasına yöneliktir. Bir iş sürecinde yer alan her işlem ve işle ilgili zaman standartlarının

belirlenmesiyle faydalı işin yapılmadığı, etkili olmayan zamanın araştırılmasına, azaltılmasına ve sonuç olarak ortadan kaldırılmasına yardımcı olunur (Prokopenko, 1995, s.154).

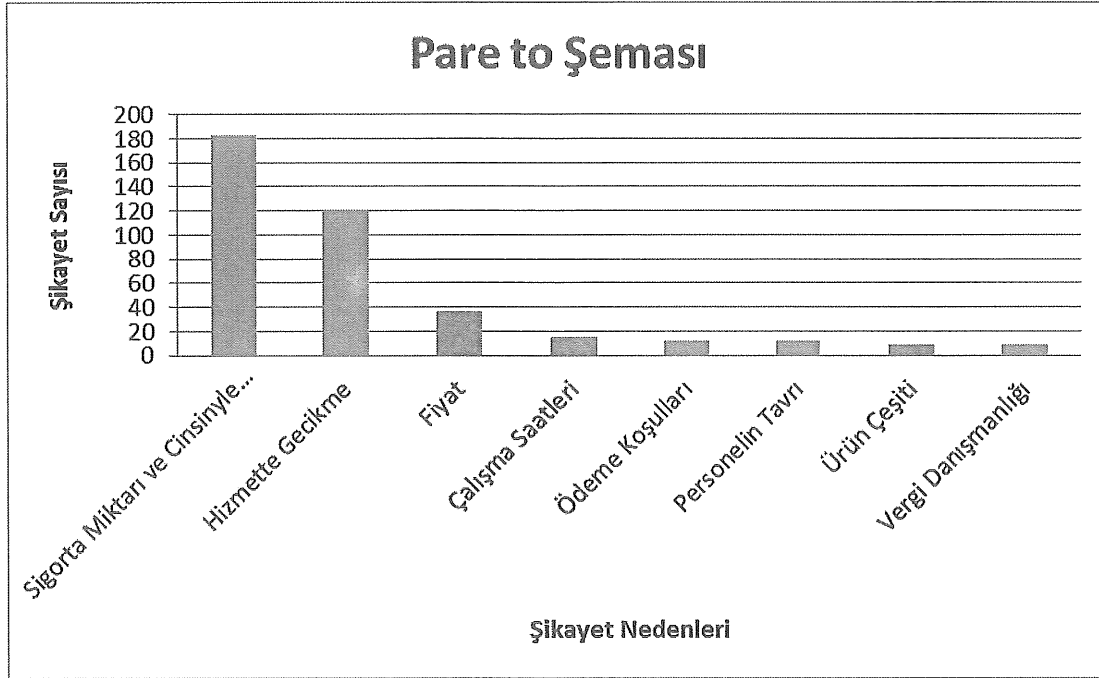
### 3.1.4.3 Pareto Analizi

Pareto Analizi, sorun çözme ve önleme amacıyla, acil temel nedenlerin belirlenmesinde etkili bir karar verme tekniği olarak işletmelerde verimlilik, kalite kontrol, güvenlik, enerji tasarrufu, stok analizi, pazarlama, satış analizi, ve diğer her türlü konunun iyileştirilmesinde yoğun olarak başvurulan yöntemlerdendir (Prokopenko, 1995, s.160).

İtalyan sosyolog Pareto, kendi ismiyle anılan prensibini öncelikle ekonomik konulara uygulamıştır. Pareto analizi literatürde “80-20 metodu” veya “ABC analizi” olarak da bilinmektedir. Pareto’ya göre değerler veya maliyetin yaklaşık %80’i, elemanların %20’sinden kaynaklanmaktadır (Ertürk, 1995, s.25). Örneğin, satışların %80’i elemanların %20’si tarafından yapılır ya da hurdanın %80’ine işçilerin %20’si neden olur gibi.

Pareto şeması, belirlenen problemlerin veya nedenlerin önemlilik derecelerini gösteren bir bar veya sütun grafik şeklindedir. Bu şemayı kurmaktaki amaç, dikkati hayati faktörlere odaklamaktır. Pareto şeması, hangi problemin öncelikle ele alınacağına dair karar vermede, problemlerin temel nedenlerini belirlemede, zaman içinde performansta meydana gelen değişimleri göstermede kullanılır.

Bunu bir örnekle açıklayalım. Bir sigorta şirketinin 400 müşterisinden gelen şikayetleri değerlendirdiğini düşünelim. Şikâyetlerin 183’ünün (%46) sigorta miktarı ve cinsi ile ilgili net olmayan bilgiden, 121’nin (%30) verilen hizmetteki gecikmelerden ve geri kalan 84’ünün (%24) de diğer altı nedenden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu nedenlerin dağılımları Şekil 3.4’de gösterilmiştir.



**Şekil 3.4 Pareto Şeması Örneği**

Kaynak: Keen&Knapp, 1989, s.153

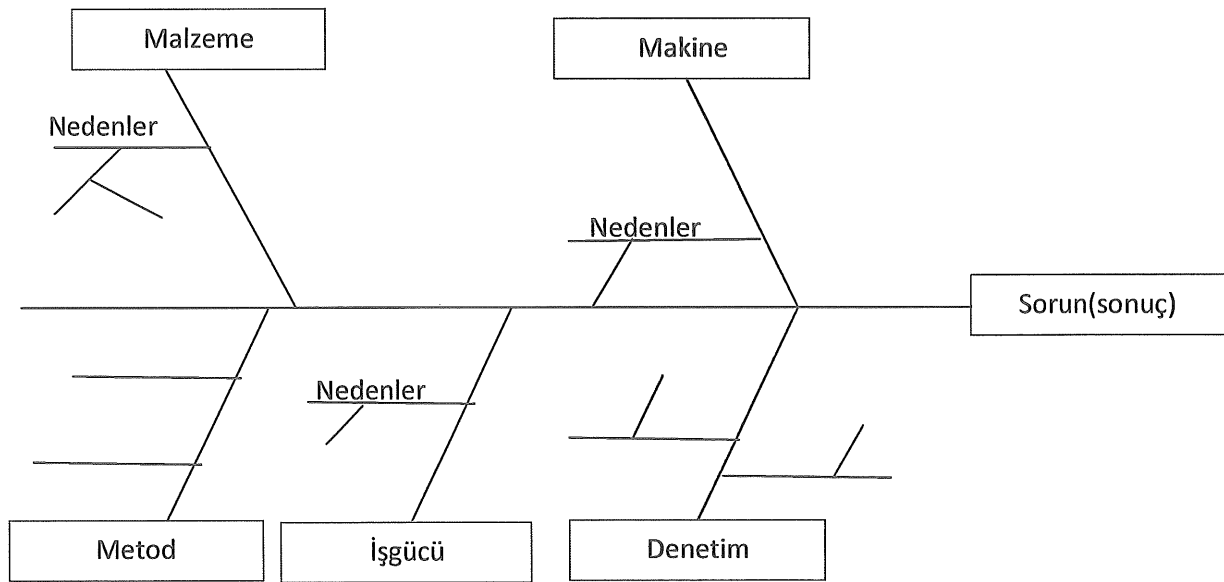
Bu şemadan da görüleceği gibi sigorta miktarı ve cinsi ile ilgili net olmayan bilgilendirme şikayetlerin en önemli nedenidir. Bu da iyileştirmeye nereden başlamak gerektiğini göstermektedir.

Günlük yaşantımızda ikinci derece önemli olarak kabul edilecek birçok ayrıntıyla uğraşarak, gerçekten üzerinde durulması gereken konuları gözardı ederiz. Halbuki Pareto analizi önceliklerin belirlenmesine yardımcı bir yöntem olarak verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına katkı sağlar.

#### 3.1.4.4 Neden - Sonuç Analizi

Neden - sonuç analizi veya şeması, Pareto analizi ile ortaya konulan önemli nedenlerin araştırılmasında kullanılan görsel bir araçtır. Şema, belirlenen sorunlar üzerine etkili olan nedenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya ve göstermeye yardımcı olur. Bu şekilde sorunlar daha sistematik bir şekilde çözülebilir. Neden-sonuç analizine, geliştiricisi olan Japon Profesör Kaoru Ishikawa'nın ismi verildiğinden Ishikawa analizi veya şekil olarak benzediği için "balık kılıçığı şeması" da denilmektedir (Ertürk, 1995, s.26).

Analizde sorun sonuçtur. Şekil 3.5’de görüleceği gibi, sorun sağdaki kutunun içine yazılır. Sorun belirlenip, şemada gösterildikten sonra bu soruna neden olabilecek temel nedenler gösterilir. Temel nedenlerin 5 faktörden kaynaklandığı düşünülür. Bunlar; malzeme, miktar, metod, işgücü ve denetimdir.



Şekil 3.5 Neden-Sonuç Şeması

Temel nedenlerin ardından, alt nedenler ve onların da alt nedenleri bulunarak sebepler dallandırılır. Sorunun çözümünde en fazla etkili olduğu düşünülen neden veya nedenler çözüm için ele alınır.

Neden-sonuç analizi ile sorunların nedenleri araştırılmakta ve söz konusu probleme neden olabilecek asıl faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu analiz esnasında çok sık başvurulan yöntemlerden biri de beyin fırtınasıdır.

#### 3.1.4.5 Beyin Fırtınası

Daha önce değinildiği gibi işletme içindeki sorunların nedenlerinin ve çözümlerinin ortaya konulmasında ve değerlendirilmesinde beyin fırtınası yöntemine başvurulmaktadır.



Basit bir anlatımla, beyin fırtınası fikir üretimini özendirir. Amacı, yeni düşünceler ve çözümler oluşturmak için belli sayıda (ideal olarak 6-12 arasında) kişiden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitelerinden yararlanmaktır (Furnham ve Yazdanpanahi, 1995).

Beyin fırtınası, grup üyelerinin tümünün o anki kendiliğinden oluşan fikri katkılarını içeren bir çözüme tekniğidir. Herhangi bir konu üzerinde grup üyelerinin fikirlerini çekinmeden, rahatça ortaya koydukları bir tartışma toplantısıdır.

Tipik bir beyin fırtınası seansında bir grup insan, rahat ve neşeli bir ortamda bir araya gelerek, bir grup lideri başkanlığında belirlenen bir sorun üzerinde ve belirli bir sürede mümkün olduğunca fazla sayıda fikir üretmeye çalışır. Seansta üretilen fikirler hakkında hiçbir eleştiriye izin verilmez ve tüm alternatif fikirler daha sonraki tartışma ve analiz safhasında ele alınmak üzere kaydedilir. Katılımcılardan fikirden fikir üretmeleri ve en akla gelmeyecek fikirleri bile ifade etmeleri beklenir. Daha sonra bu fikirler değerlendirme safhasında oylanır. En çok beğenilen, soruna çözüm olabilecek fikirler belirlenir.

Bu yöntem, bedenen çalışan işgörenlerin aynı zamanda fikir işçisi haline gelmelerine ortam hazırlamaktadır. Böyle bir faaliyet, çalışan kişinin yaptığı işten daha fazla tatmin hissi duymasına ve işine daha fazla bağlanmasına neden olacaktır.

Bu kısımda üzerinde durulun İş etüdü, Pareto analizi, Neden-sonuç analizi, Beyin fırtınası gibi teknikler, işletmelerde sorunların tanımlanıp çözümlenmesinde ve süreçlerin iyileştirilmesinde son derece katkı sağlayacağı teknikler olarak kullanılmaktadır.

### 3.2.YÖNETİM SÜREÇLERİ

Bu bölümde yalın yönetim sisteminin yöntem süreçlerini oluşturan iletişim, takım çalışması, liderlik, eğitim ve yetki güçlendirme konuları incelenecektir.

#### 3.2.1 İletişim

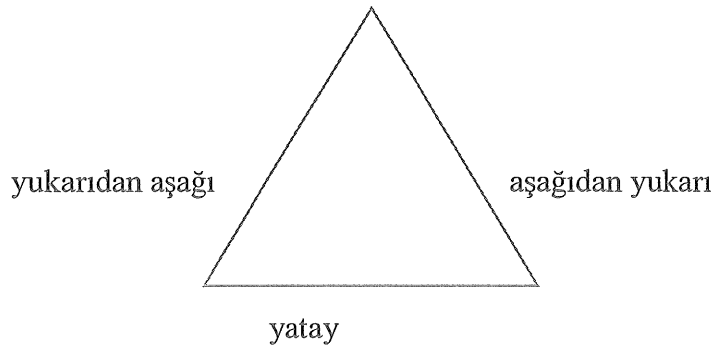
İletişim bir bilgi alma ve aktarma sürecidir. En geniş anlamdaki tanımıyla bilgi paylaşma etkinliğidir. Ancak iletişimi yalnızca haber ve ileti alışverişi olarak değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimi ve paylaşımını da içeren bireysel ve ortak etkinlikler olarak düşünmek daha doğru olur.

İletişim, canlıların varlıklarını idame ettirmeleri için gerekli bir süreç olduğu gibi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütlerin etkinliği ve yöneticilerin başarı için de vazgeçilmez bir unsurdur.

Günümüzde işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmelerinde, artan rekabet koşullarına direnebilmelerinde ve küreselleşen dünya pazarlarında ayakta kalabilmelerinde iletişimin önemi gittikçe artmaktadır. Özellikle pek çok işletmede çağdaş yönetim felsefesinin entegrasyonunda iletişimin işlevleri çok yönlü genişlemektedir. Diğer bir ifade ile, enformasyon sistemindeki gelişmeler iletişimin operasyonel yönünü etkilerken, katılım, paylaşma, sinerji yaratma ve işletme kültürünü güçlendirme gibi çağın motivasyonunu simgeleyen uygulamalar iletişimin işlevsel-duygusal ve sembolik boyutunu derinleştirmiştir (Erdem, 1996, s.118).

Sağlıklı iletişim, uyumlu çalışma iklimiyle sürekli etkileşim içindedir. Çalışma atmosferindeki uyum iletişim için vazgeçilmez olurken, oluşan atmosfer ise kişiler ve bölümler arası saygı ve güveni arttırarak, sağlıklı iletişimi besleyen bir kaynak sıfatı kazanır. Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği, işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır. Bu durum, çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir.

Hiyerarşik örgütlenmelerdeki hiyerarşik düzen alt düzeylerde bilgi yaratımını sağlayacak esneklikte değildir. Bu yüzden klasik organizasyon ve yönetim şekillerinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı iletişimin tipik özellikleri görülmektedir. Bu tür iletişim modellerinde yukarıdan aşağıya talimatlar gönderirken, aşağıdan yukarıya da yerine getirilen işlerin sonuçları aktarılmaktadır. Şekil 3.6'da iletişim şekilleri gösterilmiştir.

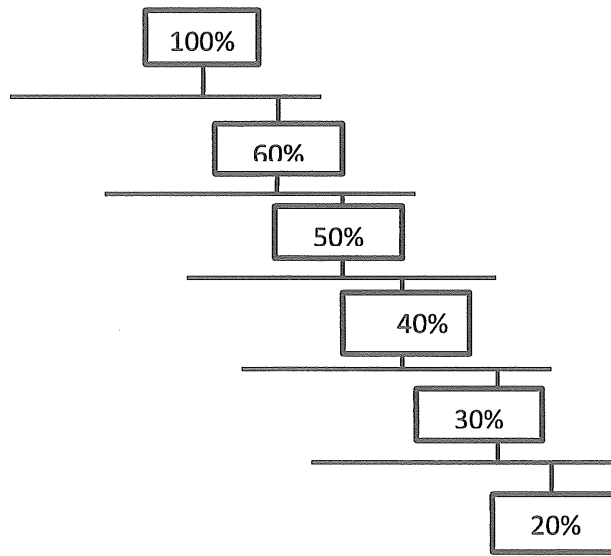


**Şekil 3.6 İletişim Şekilleri**

Kaynak: Çelebi, 1996, s.182

Hiyerarşik örgütlenmelerde değişik bölümlerde çalışan kişilerin, birbirleriyle iletişimini ve etkileşimini sınırlayan görünmeyen duvarlar söz konusudur. Bölüm hedefleri çoğu zaman diğer bölümler dikkate alınmadan, çelişki yaratılabileceği düşünülmeden koyulmaktadır. Örneğin satışın arttırılması, finans durumu ve üretim dikkate alınmadan

gösterilen bir hedef olabilir. Bölümler ve pozisyonlar arası iletişim kanallarının çok uzun oluşu, direkt iletişimin gerçekleşmesini engeller. Bu da hem zaman hem kaynak israfına, yanlış anlamalara ve hayal kırıklıklarına neden olur (Chung,1994,s.24). Şekil 3.7'de de görüleceği gibi bir hiyerarşik örgütlenmede, iletişim kanallarında gönderilen orijinal bilginin sadece %20'si beşinci sorumluluk düzeyine ulaşabilmektedir.



**Şekil 3.7 Hiyerarşik Kademelerde Bilginin Kaybı**

Kaynak:Hinterhuber.1994,s.55

Drucker'ın da belirttiği gibi, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve verinin sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini yarı yarıya azaltmakta ve iletişim kanallarında önemli ölçüde engel yaratmaktadır (Koçel,1995, s.275).

Taylorist organizasyon yapısı ve yönetim tarzına alternatif olarak geliştiren yalın organizasyon ve yönetim felsefesinde iletişim sürecini mükemmelleştirme çabaları elzemdir. Öngörülen temel iletişim şekli ise yatay iletişimdir. Her ne kadar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim şekillerinden yararlanılsa da, iletişim üçgeninin diğer boyutunu oluşturan yatay iletişim, iş mükemmelliğine ulaşılmasında ve yalın yönetimde başarı için gereklidir.

Klasik yönetimlerden kalan bölümler arası duvarlar, bölümün kendi menfaatlerini işletme menfaatlerinden üstün görme eğilimleri, sağlıklı engellerdir. Hiyerarşi basamaklarının

azaltılarak organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısaltılması, takım çalışmalarının yaygınlaştırılması yatay iletişimin sağlanması için atılacak adımların başında gelir. Yatay iletişim iş mükemmelliğinin vazgeçilmez öğelerinden biri olan tam katılımın sağlanması için gereklidir. Sağlıklı yatay iletişim ile elde edilecek yararlar şöyle sıralanabilir (Çelebi 1996, s.180-187);

- Örgüt amaçlarının fonksiyonel amaçlara üstünlük sağlaması,
- İç müşteri isteklerinin belirlenmesi,
- Benzer işlerin farklı fonksiyonlarda tekrarlanmasının engellenmesi,
- Gri bölgelerin ortada kaldırılarak sorumlukların açıklığı kavuşturulması
- Karar alma sürecinin hızlanması

Yatay iletişim hem yazılı hem de sözlü olarak değişik şekillerde yapılabilmektedir. Yazılı iletişim şekillerinden;

- Mektuplar, Yazılı hatırlatmalar, Raporlar, E-Posta
- Kurum yayınları
- İlan tahtası, posterler
- El kitapları
- Yıllık etkinlik raporları kullanılabilir.

Sözlü iletişim şekilleri olarak ise;

- Komite Toplantıları, Konferanslar, Bölümlerarası eşgüdümü Toplantıları
- Telefon Görüşmeleri ve Kurum içi Haberleşme
- Sosyal ve Sendikal Etkinlikler, yatay iletişimi güçlendirmek için kullanılabilir.

Çalışanlar yatay iletişim söz konusu olduğunda, daha yüksek düzeyde inisiyatif ve özerklik sahibi olacaklarından çalışma hayatından elde edecekleri tatmin artabilir. Ayrıca çapraz fonksiyonel takımların kullanımı, örgüt içinde yüksek düzeyde işbirliğine yol açabilir. Yenilikçiliğe güçlü vurgu, rakiplerinden bir adım öne geçmesine neden olacak fikirleri ortaya çıkarabilir.

Özetleyecek olursak yalın yönetim, yetkisi güçlendirilmiş takımların ve çeşitli iş süreçlerinin birbirlerine yatay ve açık bir iletişim sistemi çerçevesinde bağlandığı bir ağ yapılanmasına dayanmaktadır.

### 3.2.2 Takım Çalışması

Takım çalışması, yalın yönetim yaklaşımın temel süreçlerinden biridir. Taylorist sistemde işlerin, çalışanlar tarafından bireysel olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Ayrıca herkesin ne işi, nasıl, hangi sürede yapacağı da belirlenmiştir. Yalın yönetimde ise disiplinlerarası çalışmanın ön plana çıktığı, işletmenin birçok fonksiyonunun takımlar tarafından yürütülmesini öngören bir çalışma şekli önerilmektedir. Bir başka ifade ile, yalın yönetimde bireysel çalışma yerini takım çalışmasına bırakmıştır.

Yalın yönetim sisteminin belirgin yönetim tarzı, sürekli iyileştirmeyi amaçlayan katılımcı yönetimdir. Çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımlarını sağlamanın yolu da, işletme içerisinde takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinden geçmektedir. Çünkü takım çalışmasının anlamı, yetkinin paylaşılması ve karar verme süreçlerinde takım üyelerinin katılımcı konumda olmasıdır. Yalın yönetimde ödüllendirme de takım başarısına dayalı olarak yapılır. İstenilen şey, tek tek üyelerin performansının basit aritmetik toplamından çok takımın sinerjik etki denilen ek performansından yararlanarak  $2+2=5$  eşitliğini sağlamaktır. Çünkü "hiç kimse mükemmel değildir, ama bir takım mükemmel olabilir" düşüncesi geçerlidir.

Takım çalışması bireysel kapasite ve özelliklerin uyumlu kombinasyonudur ve yalın üretim/yönetim yaklaşımlarının uygulanmasında vazgeçilmez unsur olarak görülmektedir (Ohno, 1996, s.67)

Takım çalışmasının yararları şu şekilde sıralanabilir (İmai, 1994, s.99; Necef, 1994, s.146):

- Takım üyeleri rollerini daha iyi paylaşır ve koordine eder.
- Çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanır ve işbirliğine dönük yaklaşımlar geliştirir.
- Takım kendi gücüne dayanır ve sorunların çözümünü yönetime bırakmadan kendisi üstlenir.
- Farklı kuşaktan çalışanlar arasında olduğu kadar, çalışan-yönetim arasında da iletişim artar.
- Çalışan-yönetim ilişkileri büyük ölçüde iyileşme gösterir.
- Takım, tek tek kişilere göre daha bütünsel düşünür.
- Kısa vadede verimlilik ve hata paylarını dengeler.
- Başarısızlıklarda grup psikolojisi kişisel sorunları tolere eder.
- Kişisel çıkarları grup çıkarlarına bağımlı hale getirir.

-Bölümlenmiş ve tekrarlanan işleri yerine iş sürecinin tamamında sorumlu olunması nedeniyle iş verimi sağlar.

-Yaratıcılığı ve motivasyonu artırır.

Takım çalışmasının yalın yönetimin temel kavramlarından biri olarak, hem hizmet hem de mal üretiminde uygulanabilecek bir çalışma biçimi olduğu belirtilmektedir. Yalın yönetim sistemini açıklarken üzerinde özellikle durulması gereken takım çalışmaları ise kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlardır.

### 3.2.2.1 Kalite Çemberleri

Kalite çemberlerinin JUSE (Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği) tarafından yayınlanan tanımına göre, kalite çemberleri; üyelerinin çalıştığı yerde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren ve işini sürekli olarak işletme çapındaki kalite kontrol programı, özgelişim, karşılıklı gelişim, işyerindeki akışın kontrolü ve iyileştirmenin parçası olarak yürüten küçük bir gruptur (İmai, 1994, s.102). Bir lider ve 5-6 üyeden oluşan kalite çemberleri tüm çalışanlara açıktır. Gönüllü katılımın esas olduğu çemberlerin çalışma konuları iş güvenliği, kalite, verimlilik, maliyet gibi üretim ve üretim yerini ilgilendiren konular olabileceği gibi, idari ve hizmete dönük konuları da içerecek genişliktedir (Pekdemir, 1994, s.65).

Kalite çemberlerinin temel amaçları:

- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak,
- Grup ortamı ve çalışması yaratmak,
- Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak,
- Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak ve
- Problem çözme yeteneğini geliştirmektir (Özçelikel, 1994, s.169; Pekdemir, 1994, s.58).

Daha özet bir anlatımla, çalışanların beyin gücünün toplu olarak kullanılması yoluyla, Pareto Analizi, Beyin Fırtınası gibi sorun çözme ve veri toplama tekniklerini kullanarak, çalışma yaşamına ilişkin problemlerin çözümünü ve sürekli gelişmeyi sağlamayı hedefler.

Kalite çemberleri, işletme çapında herkese kalite ve diğer konularda sorumluluk veren geniş bir aktivite alanıdır. Bu, herkesi eğitim ve gayret yoluyla gerçekleştirilebilen, su yüzüne çıkmamış bir potansiyel olarak görme felsefesinden kaynaklanmıştır. “Bireyin ilerlemesi, işletmenin ilerlemesine imkan verir” görüşü kabul edilir (Özçelikel, 1994, s.169).

Japonya’daki uygulamalarda, kalite çemberlerinin iyileştirmeye yönelik kolektif bir grup önerileri sistemi olduğu düşünülür. Bu nedenle, Kaizen ilkelerinin hayata geçirilmesinde çemberlerin rolü çok önemlidir (İmai, 1994, s.15).

Kalite çemberleri kendine özgü prensip ve koşulları olan, en önemlisi ise; pazarlanabilen gerçek bir yönetim teknolojisi olarak, kısa sürede çok sayıda yönetici ve girişimcinin ilgisi çekmiştir ve bu ilgi devam etmektedir. Kalite çemberlerinin yaygın kullanımının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Kalite çemberleri yaklaşımı, işletmelerde çalışan kişileri takım çalışmasına yönlendirmekte, çalışanlar tek tek başaramadıkları bir çok işi bu yolla çözüme kavuşturmaktadırlar
- Kalite çemberleri, insan unsuru ile istatistiği birleştiren bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışma esnasında istatistiki tekniklerden yararlanılmakta ve olaylar bilimsel bir şekilde ele alınmaktadır.
- Kalite çemberleri yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat veren bir yöntemdir.
- Kalite çemberleri esasen çalışanların yönetime katılımlarının değişik bir uygulamasıdır.
- Kalite çemberleri çember üyelerinin kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olan bir yöntemdir.
- Kalite çemberleri gönüllülük esasına dayandığından, demokratik bir yönetim biçimine de uygun bir yaklaşımdır.
- Kalite çemberleri yoluyla, işletmeler maddi olarak büyük kazançlar elde etmekte, bunun yanında çalışan kişilerde, sorumluluk duygusunun gelişmesi, devamsızlıkların azalması, iş disiplini gibi yönlerden gelişmeler kaydedilmektedir.

Kalite çemberlerinin hızlı gelişiminin bir diğer nedeni de, son yıllarda artan “çalışma yaşamının insancillaştırılması” yönündeki arayışlara çözüm getirebilme çabalarıdır. Kalite çemberleri felsefesinin, çalışan insanın her şeyden önce düşünmek, öneri getirmek, görüşlerini

açıklamak ve bünyesindeki sonsuz gelişebilme imkanlarını değerlendirmek için var olduğunu kabul ettiği, amacının da böyle bir ortamı çalışanlara sağlayabilmek olduğu ifade edilmektedir.

Ülkemizde de 1980'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan kalite çemberleri faaliyetlerinin, istenen düzeyde olmadığı ancak uygulayan işletmelerin başarılı sonuçlar aldığı söylenebilir.

Kalite çemberleri çalışanların zihinsel emeklerine ve aktif çabalarına gerek duyulan, yalın yönetimin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Necef,1994,s.150).

Yalın yönetim başlığı altında işletmelerin, son yıllarda takım çalışmalarıyla ilgili olarak uygulamaya koyma çabası içerisinde oldukları bir diğer önemli kavram, kendini yöneten takım çalışmalarıdır. Şimdi bu konuyu incelemeye çalışalım.

### 3.2.2.2 Kendini Yöneten Takımlar (KYT)

Kendini yönetim takımlar, katılımcı ve yatay organizasyon yapılarının ana birimi olarak belirlenmiştir (Babüroğlu, 1995, s.240). Şu şekilde tanımlanabilir: "Kendini yöneten takımlar karar almada önemli ölçüde bağımsız olan, davranışlarını ve sonuçlarını kendi kendilerinin kontrol etmesi beklenen gruplardır" (Wellins, Byham ve Wilson, 1991, s.3).

Hem üyeler hem de takım bazında verilmesi gereken kararlar vardır ve karar verme sorumluluğu en hızlı karar gerektiren, yerinden karar ilkesine dayanır. Kendini yönetimden anladığımız, karar alma yetkisi sorumluluğunun ilgili takıma verilmesidir.

KYT, takım çalışmasının en ileri boyutudur. İşin örgütlenme ve yerine getirilme şeklini değiştirmektedir. Bu tür bir takım yaklaşımı, çoğu işletmenin alışık olduğu iş yapma biçiminde altüst oluşlara yol açabilirler. Katı emir-komuta zincirine sahip otokratik bir organizasyonun, çalışma ekipleri yaratmadan önce yapması gereken birçok ön çalışma olacağı söylenebilir. Ama katılımcı yönetim özelliklerine alışkın bir işletme için de aynı şey geçerlidir.

Kendini yöneten takımların kullanılmasıyla işi yapan insanların tam katılımının sağlandığı bir çalışma sisteminin amaçlandığı söylenmektedir. Ancak çalışanların katılımı yeni bir şey değildir. Takım çalışması olgusu zaten katılımcı yönetim anlayışının bir sonucudur. Bununla birlikte kendini yöneten takımlar kendilerini diğer takımlardan ayırma bazı ayırt edici özellikleri sahiptir (Wellins, Byham ve Wilson,1991, s.3-4). Bunlar;



- Genellikle belirli bir süreci meydana getiren mal veya hizmeti üretmekten sorumlu, sürekli beraber çalışan kişilerden oluşan gruplardır.
- Takımlar çeşitli yönetim ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirmek üzere yetki güçlendirilirler.
- Kendi iş süreçlerini planlar, kontrol eder ve geliştirirler.
- Kendi amaçlarını belirler ve grup olarak performanslarını değerlendirirler
- Takımlar olgunlaştıkça, programlama, işe alma işten çıkarma, eğitim, aksaklıkları giderme, basım, materyal ısmarlama gibi denetim ve destek sorumluluklarını da üstlenir.
- Takımlar denetleme işini ve bazı durumlarda yönetim görevlerini üstlendiğinden dolayı, organizasyon yatay ve biçimsel olmayan bir yapı alıncaya kadar yönetim kademelerinin sayısı azalır.

Pek çok yazar kendini yöneten takımların organizasyon ilkelerini, bir futbol oyununun ilkelerine benzetmektedir. Buna göre, futbol takımı sahaya başarılı olmak için çıkar ve mutlaka bir rakiple doksan dakika kazanmak için mücadele eder. Doksan dakika bir iş gücüne benzetilebilir. Oyun esnasında tüm yöneticiler ve teknik destek elemanları saha kenarındadır. Onların sahaya girmeleri sakatlık gibi bazı çok özel durumla dışında düşünülemez. Oyun kuralları içinde teknik direktörün sadece bir kez müdahale yapma, iki kez oyuncu değiştirme hakkı vardır. Bu da, yönetimin sınırlı müdahalesine güzel bir örnektir. Oyun sırasında sahadaki oyuncular daha evvelden üzerinde çalıştırılmış oldukları strateji ve oyun düzeni içinde hareket etmeye çalışırlar. Bu hazırlığı teknik direktör ve takımı yapar. Oyun başladığı andan itibaren, oyuncular sahada kendini yöneten bir takım gibi davranır (Babüroğlu, 1995, s.241).

Sahada ast-üst ayrımı yoktur. Tüm oyuncular statü açısından eşittir. Kaptan, hakemle ilişkilerde takımın sözcülüğünü yapar, ancak bir amir değildir. Her oyuncudan becerileri doğrultusunda belirli özel görevler beklenir. Görevler, futboldaki terimleriyle savunma, orta saha, forvet gibi pozisyonlar (bölümler) arasında duvarlar yoktur. Bir forvet savunma yapabileceği gibi, bir savunma oyuncusu da gol atabilir. Oyunun akışını okuyarak bu kararı kendisi verir. Oyuncuların kabiliyetleri doğal olarak eşit değildir ama her oyuncunun bir seviyede çok becerili olması beklenir. Çok beceriklilik ilkesi, sahanın gereken her yerinde işlev bolluğu yaratır. Oyuncular savunma, orta saha ve forvet diye bir statik düzen içinde maça başlasalar da, oyunun akışı içerisinde her oyuncu, her alanda oynayarak birden çok işlevi yerine getirir (Babüroğlu, 1995, s.241).

### 3.2.3 Yetki Güçlendirme ( Empowerment)

Yetki devri konusu yönetimin doğuşundan beri hep gündemde kalmış, yetki devrinin ne olduğu, ne kadar yetkinin devredilmesinin uygun olduğu yöneticiye ve astlara kazandırdıkları ve kaybettirdikleri tartışma konusu olmuştur.

Klasik organizasyon ve yönetim modelinde, Taylorist felsefenin ürünü, yetkinin dağıtılması yerine yöneticilerde toplanmasını öngören merkeziyetçi bir yönetim tarzı hakimdir. Bu modelde çalışanlar, daraltılmış yetki ve sorumluluk bazında işlerini yapmaktadırlar. Hiyerarşik kademede buldukları pozisyona göre işlerin yapılması ve yürütülmesi için üstlerinden talimat alırken, astlarına talimat vermektedirler.

Yalın organizasyon ve yönetim felsefesinde ise, işletmedeki gereksiz iş ve kademelerin ortadan kaldırılarak, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek işletmelerin gelişebileceği öngörülür (Womack ve Jones, 1994, s.94).

Yalın yönetim, çok daha fazla profesyonel yeteneklerin öğrenilmesini ve bunların katı bir hiyerarşiden ziyade yaratıcı bir şekilde, bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir (Womack ve Jones, 1994, s.94). Yalın organizasyon içinde problemleri çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır. İş yapan kişi o konuda en fazla ve en anlamlı bilgiye ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu nedenle, esasen tüm yetkiler işleri bizzat yapanlarda olmalıdır (Kavrakoğlu, 1992, s.62).

Yalın yönetim ve organizasyonlarda sahip olunan yetki devri anlayışı, yetki güçlendirme (empowerment) kavramıyla ifade edilir. Yetki güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kapasitelerini geliştirme sürecidir (Luthans, 1995, s.39).

Geleneksel yönetim anlayışlarının hakim olduğu işletmelerde uygulanan yetki devrinde, bir amirin astına kendine ait olan herhangi bir konudaki yetkiyi belirli şartlar altında kendi isteğiyle devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur.

Yetki güçlendirmenin temelinde ise işi fiilen yapan kişinin yaptığı işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. İş fiilen yapan ve yürüten kişi veya takım, müşteri ile yakınlığı veya işi en iyi bilen olması dolayısıyla doğru kararları vermede etkin olacaktır (Koçel, 1995, s. 271).

Yetki güçlendirmeyi, yetkinin devri uygulamasından ayıran iki önemli özelliğinden bahsedilebilir. Bunlardan ilki; yetki güçlendirmede çalışanların yaratıcılıklarını kullanmak üzere teşvik edilmeleridir. “Sadece yapın” sloganı bu maddenin hayata geçirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. İkincisi ise, çalışanlara sadece otoritenin değil aynı zamanda kaynakların da aktarılmasıdır. Bu şekilde karar alınmasına ve kararların uygulanmasının izlenmesine olanak tanınır (Luthans, 1995, s.40).

Yetki güçlendirmeye beraber, çalışanlara artık kural kitaplarının sınırları dahilinde değil, kendi inisiyatiflerinde hareket edecekleri söylenmektedir. Eskisine tamamıyla ters bir çalışma felsefesi olduğundan, çalışanların gerek donanım bakımından gerekse manevi olarak desteklenmeleri gerekir. Aksi halde çalışanların gidecek yeri ve kimsesi olmayan serbest bırakılmış kölelerden farkı kalmaz.

Yalın üretim ve yönetim uygulamayan firmaların yetki güçlendirmeye örnek olarak gösterilebilecek bir uygulama, yalın üretim konusunu işlerken değindiğimiz otonomasyon uygulamasıdır. Yalın üretimin temel prensiplerinden birini oluşturan ve Toyota üretim sisteminin baş mimarı Taiichi Ohno tarafından ortaya koyulan bu prensibe göre, üretim biriminde her işgören üretimde hata gördüğünde ya da işini doğru biçimde gerçekleştirmediğinde üretim bandını veya makineyi durdurma yetkisine sahiptir. Bunun anlamı üründe herhangi bir hata söz konusu olduğunda sistemde anında müdahalenin gerçekleşmesi, hatanın reel zaman içinde düzeltilmesidir (Ohno, 1996, s.43). Örneğin yalın üretimin uygulanmakta olduğu ToyotaSa’da her üretim elemanı, kalite, beceri, parça, bakım gibi konularda çıkan problemlere anında müdahale yetki ve sorumluluğuna sahiptir (Ohno, 1996, s.199).

Yalın yönetimde yetki güçlendirmenin bir başka önemli örneği, kendini yöneten takımlardır. Kendini yöneten takımların, işletme faaliyetlerinin; birbirinden bağımsız, küçük birer işletme olarak tanımlanan takımlarca yürütülmesi anlamına geldiği takım çalışması

konusu işlenirken belirtilmişti. Burada tekrar vurgulanmak istenen, kendini yöneten takımlarda hem üyeler hem de takım bazında verilmesi gereken kararlar söz konusu olduğunda yetki ve sorumluluğun kendilerinde olduğudur. Zaten kendi kendini yönetmekten de anlaşılan, karar alma yetkisinin, sorumluluğun olduğu kişi veya takıma verilmesidir. Takımlar temsili demokraside uygulanan oy vererek karara gitme yerine, katılımcı demokraside uygulanan ikna etme yoluna başvururlar. Operasyonlardan tamamen çekilmiş olan yönetim, stratejik konulara, rakiplerin analizine, eleman seçim ve yerleştirmeye daha fazla zaman ayırır (Babüroğlu, 1995, s.239).

Yetki güçlendirmenin gerçekleştirdiği yalın yönetim modelinde, temel süreç ve işlemlerin belirlenmesiyle, kaynaklar bu süreçlere göre organize edilir; her bölümden çalışanlar çeşitli süreçlerde görevlendirilir. Bölümlerden bir uzmanla beraber bu süreç takımları, günlük operasyonel kararları almak için çok yönlü (multi-disiplinary) yetki ile donatılır. Çalışanların yetki ile güçlendirilmesiyle işletme, müşteri ihtiyaçlarına daha yüksek düzeyde duyarlılık, esneklik, ve daha hızlı cevap verebilirlik kazanır (Chung, 1994, s.22).

Yetki güçlendirme, çalışanların birden fazla beceriye sahip olmasıyla işleyebilir. Eskinin, sadece bir tek işi bilen ve yapan çalışanlarının aksine, çok becerikli çalışan üretim süreci ve diğer süreçlerin bütününe görme imkanına kavuşur. Eğitim ve yetiştirme, kaliteli hizmet sunmak üzere yeterli bilgi ve beceri sahibi personel yetiştirmek için gerekli en önemli fonksiyona dönüşmektedir. Başka bir ifade ile, yalın yönetimin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla eğitime yatırım, Taylorcu bir işletmeden çok daha yüksek düzeyde gerçekleşir.

### 3.2.4 Eğitim

Bugün içinde bulunulan hızlı ve derin teknolojik yenilenme ve keskin rekabet ortamında değişmedik hiçbir şey kalmamaktadır. Böyle bir ortamda geliştirilen yalın yönetim yaklaşımı, işletmelerin bu şartlarda ayakta kalabilmeleri için teknolojik gelişmelerin kullanıcısı değil, üreticisi, değişimin izleyicisi değil yaratıcısı olmaları gerektiğini belirtmektedirler. İşletmelerin bu hedefe ulaşabilmeleri, sürekli kendini yenileyen ve yaratıcısını kullanabilen çalışanlarla mümkündür.

Yalın yönetim yaklaşımıyla, bilginin organizasyonun tamamına yayılarak, çalışanın bir tek konuda derinlemesine uzmanlaşması yerine, çok becerili hale getirilmesi ile yaratıcılığın önünde önemli bir engel teşkil eden hiyerarşinin tümüyle ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Bireysel rekabet yerine takım çalışması ve dayanışma ödüllendirilmekte, yaratıcılık rekabette değil, takım çalışmasında aranmaktadır (İnceçam, 1994, s.20).

Yalın yönetimle beraber gündeme gelen tüm bu değişimler ve farklı uygulamalar, daha çok eğitilmiş ve daha becerili işçiler, daha çok eğitim ve daha sık yeniden eğitim gerektirmektedir. Örneğin, yalın yönetimin Türkiye'deki öncülerinden Arçelik'te, sistemin anlaşılması ve sürekliliği için yoğun eğitim programlarının 1994'den beri devam ettiği ve 1995-96 arasında eğitime ayrılan kaynağın beyaz yakalılarda %70, mavi yakalılarda %25 oranında arttığı vurgulanmaktadır (Capital, 1997(b), s.178).

Artık işletmelerin beyin gücünün verimliliğe etkisinin önemini kavramaya başlamaları ve bu konuda harekete geçmeleri, artan eğitim ihtiyacının bir başka nedenidir.

Eğitim, yalın yönetim ve üretim modelinin başarısında belki de en önemli faktörlerden biridir. Eğitimi, salt işin daha iyi yapılması için gereken bilgi ve becerilerin aktarılması biçiminde algılamak yanlış olur. Hedefe yönelik olarak iyi hazırlanmış bir eğitim programı, değişimi başlatma gibi son derece önemli bir işleve sahip olduğundan, bireyde ve kurumda davranış değişikliklerini gerçekleştirebilir (İnceçam, 1994, s.20).

Hazırlanacak olan eğitim programlarının amaçları,

- Çalışanları yeni yapıya hazırlamak,
- Yeni yapıda daha etkin fonksiyon görmelerine yarayacak becerilerin çalışanlara kazandırılmasını sağlamak,

- Faaliyetleri değer yaratma ve müşteri tatminine odaklamak,
- Yeni otorite yapısında etkin bir performans sağlamak için yeni fırsatlar ve kanallar önermek şeklinde sıralanabilir (Chung, 1994, s.22).

Ancak eğitimin başarı ile sonuçlanabilmesinde veya kalitesinin yüksek oluşunda, eğitimin yapıldığı fiziki koşullardan katılanların homojenliğine, eğitim öncesi hazırlıktan eğitimin interaktif olmasına, ağırlık olarak örnek olaylara veya simülasyonlara dayanmasına, doğru yer ve zamanda, doğru kişiler için, doğru yoğunlukta organize edilmesine ve eğitimi yürüten kişinin öğretme becerisine değin pek çok değişken rol oynamaktadır (Chung, 1994, s.23).

Yalın yönetim tıpkı TKY gibi bir hedef yada belirli bir çalışmanın sonucu değil, sürekli gelişme sürecinin ve yenilenmenin ta kendisidir ve ancak eğitimin kazandıracığı yaratıcılıkla geliştirilebilir. Bu nedenle eğitimi, bireyin yeteneklerinin çeşitlendirildiği sürekli gelişme faaliyeti olarak görmek ve çalışanın tüm kariyeri boyunca devam etmesini sağlamak gerekir.

Yalın yönetimde eğitim çalışmalarının diğer bir önemli noktası, işgörenlerin kendilerinden ne beklediğini biliyor olmaları ve yönetimin de katılımının sağlanmasıdır. Eğitim çalışmaları ile edinilen bilgilerin kişiden kişiye aktarımı, her çalışanın hem öğrenen hem de öğreten pozisyonun olmasına olanak tanır. Örneğin Siemens'de yalın organizasyon çalışmaları dahilinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri çok yoğun bir şirket içi eğitim faaliyeti şeklinde yürütülmektedir. Tepe yöneticisinden makinenin başındaki işgörene kadar herkes, hem öğrenen hem de öğreten olarak eğitimlere katılmaktadırlar. Amaç, çalışanların birbirlerinin eksikliklerini tamamlamasıdır (Capital, 1997(a), s.135).

İş rotasyonu, yalın organizasyonlarda uygulama alanı bulan işletme içi eğitim yollarından biridir. Yalın yönetim ve üretim uygulamalarında etkin olabilmek, çok becerikli ve esnek çalışanlar oluşturabilmek için iş rotasyonu uygulanır. İş rotasyonu teknik becerileri geliştirir ve işçilere değişik organizasyonlarda şirket felsefesinin ve değerlerinin davranışları nasıl yönlendirdiği öğretilir. Bu, çalışanların işi ve işletmenin diğer fonksiyonlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Kısaca, birçok alanda beceri kazanılmasını sağlar. Öte yandan çalışanların yalnızca işletmenin belirli bir birimi ile değil, tüm işletme ile ilgili bilgi ve fikir sahibi olmalarına yardımcı olur (Özçelikel, 1994, s.38).

Yalın yönetim felsefesinin TKY ile örtüştüğü belki de en temel nokta, işletmelerin en az rakipleri kadar kaliteli ürünleri, onlardan daha düşük maliyetlerle üretebilmeleri ve en hızlı bir şekilde pazara sunabilmeleri gereğidir. Her iki yönetim modeli de bu nihai amaç için geliştirilmiş ve uygulanmaktadır.

Kalitenin eğitimle başladığı ve eğitimle sürdürdüğü yadsınamaz bir gerçektir. Zira çalışanlar, kalite ve süreç kontrolü yapacak düzeye getirilemezse, istatistiksel kontroller anlatılamazsa, kalite çemberlerinin ön eğitim koşulları sağlanamazsa, uygulamanın geliştirilmesi için boşa kürek çekiliyor demektir.

Yalın yönetim uygulamaları dahilinde eğitimin öneminin artarak devam edeceği gözlenmektedir. İşletmenin her kademesindeki çalışanların gelişimi için gerekli ortamın sağlanması örgütlerin sadece görevi değil, aynı zamanda günümüzün rekabet koşullarında ayakta kalabilmenin temel koşuludur.

### 3.2.5 Liderlik

Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak veya değişim hızına ayak uydurabilmek için sadece modern teknolojilere sahip olmak yeterli olmamaktadır. İşletmelerin yeni bir oluşum sürecine girişiyle birlikte, organizasyonların başında bulunan yöneticilerin liderlik tarzlarının da bu yeniden yapılanma sürecinde önemli bir olgu olarak karşımıza çıktığını görüyoruz. Liderliğin, gerek yalın yönetim gerek toplam kalite yönetimi gibi son yıllarda yönetim yazınında ve uygulamada karşımıza çıkan modern yönetim yaklaşımlarının incelenmesinde önemle ele alınmasının ardındaki gerçek, başarılı organizasyonların ve başarılı her tür insan çabasının ardındaki en önemli etken olduğuna ilişkin ortak inançtır.

Yalın yönetim yaklaşımıyla, evrensel bağlamda tartışılacak yeni liderlik teorileri geliştirilmiş değildir. Liderlik böyle veya şöyle olmalıdır diye bir kalıp da sunulmamaktadır. Elbette ki her liderin yine kendine özgü liderlik özelliklerinin olacağı kabul edilmektedir. Ancak yalın yönetimin, katılımcı yönetim, yetki güçlendirme, takım çalışması gibi temel ilkeleri doğrultusunda, çalışana bakış açısının değişmesi dolayısıyla, liderlik anlayışında da bir takım değişimler söz konusudur.

İşletmelerin beşeri kaynaklarının niteliğindeki değişiklikler de liderlik anlayışındaki değişimlerle paralellik içindedir. Bugün işletmelerde büyük ölçüde vasıflı olmayan, genel kültür ve teknik düzeyi düşük kişilerden oluşan işgücü sayısı azalmıştır; giderek bir işgören sadece makinesini kullanmakla kalmayıp, yenilik getirme ve yaratıcılığını kullanma gibi konuların tümüyle ilgilenecek bir duruma gelmiştir (Erdem, 1996, s.13).

Gerek örgün eğitim düzeyinin yükselmesi gerekse işletme içi formasyon uygulamalarına verilen önemin artışı ile çalışanların eğitim düzeyinde genel bir artış gözlenmektedir. Bunun yanısıra, yaşam düzeyinin yükselmesi, medya ile tüketim alışkanlıklarında yaratılan değişikliklerle yeni çalışan kuşağının yaşam biçimleri, düşünme biçimleri ve beklentileri de değişmektedir (Erdem, 1996, s.14).

Taylorist yönetim felsefesinin hakim olduğu yönetim yaklaşımlarında, işleri önceden belirlenen yöntemleri kullanarak yapmaya zorlanan işgörenler, yalın yönetim sisteminde farklı bir rol üstlenip, katılımcı yönetim anlayışı gereğince görüş ve önerilerini ifade etme olanağı bulmuş ve bu yaklaşımın temelini oluşturan iş yöntemlerinin hedefi doğrultusunda aktif rol almaya başlamışlardır. Bu gelişmeler yöneticinin işletmedeki rolünü de değiştirmiştir. Taylorist modelde patron kimliği taşıyan, kararları veren ve son otorite kabul edilen yönetici; çalışanları yenilikçiliğe ve fikir üretmeye yönlendiren, onların meraklı katılımlarını teşvik eden bir danışman-lider kimliğine bürünmüştür (Üreten, 1996, s.7). Bir başka ifade ile, yöneticilerin hiyerarşideki süpervizör ve kontrolör rolünün, organizasyon ağındaki koordinatör rolüne dönüşüne tanık olunmaktadır. “Koç “ terimi bu yeni yönetsel ideali en iyi yansıtan kavramdır.

Yalın yönetim felsefesiyle hiyerarşi basamaklarının basıklaşarak, piramidin ters dönmesi ve sonuçta alt kademedeki çalışanların becerilerine dayanan bir takım çalışması, süreç yönetimi modelinin uygulama alanı bulması, orta kademe yöneticilerin “takımların lehinde” azaltıyor olmasına işaret etmektedir. İngiltere'nin liderlik gurusu kabul edilen John Adair, liderliğin günümüzde takımlar oluşturarak, takım çalışması çerçevesinde algılanması gerektiğini belirtmektedir (Capilal, 1997 (a), s.83).

Bugün gelinen noktada “yönetici en iyisini bilir ve bundan dolayı kararları verir” geleneği sona ermektedir. Takım lideri metaforu, bir yol gösterici ve öğreticiyi ifade etmektedir. Bunu benimseyen işletmelerde, yöneticiler hedef ve amaçları koyarak stratejik kararlara imza atarken, yetkisi güçlendirilen çalışanlar becerilerini uygulamada, tamamıyla özgür ve otonom hareket etmektedirler.



Yol gösterici, lider kimliğinin üç temel işlevinden söz edilebilir: öğreticilik, kolaylaştırıcılık, yetiştiricilik (Naisbitt ve Aburdene, 1990, s.206).

Liderin görevi sadece emir vermek değildir. Öğretici olarak lider, alınan kararların uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek tüm soru ve sorunların cevabını bilir ve herkese ne yapacağını anlatır.

Kolaylaştırıcı olarak lider, bir işin en iyi nasıl yapılacağını bilen uzmanlardan yararlanarak, görevin yapılmasına ilişkin teknikleri herkesin anlayabileceği ortak bir dile dönüştürür, takımı uzmanlaşmaya götürür ve bilgiyi aksiyona geçirmek için kullanır.

Yetiştirici olarak ise lider; takım kaptanından ziyade bir koç gibi davranarak, kendi kişisel başarısından daha çok örgütün başarı kazanmasına çalışır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YALIN YÖNETİMİN TÜRKİYE'DE UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR

#### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNETİMİ

##### 4.1.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür çalışmasında, ülkemizde yalın üretim konusunda yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmışken, başlı başına yalın yönetimi konu edinen herhangi bir araştırma belirlenmemiştir. Oysa ki yalın üretimin yayılma göstermesiyle birlikte, bu sistemin örgütlerin üretim birimlerinin dışındaki bölümlerinde de uygulanır olması, modelin bütünlük bir yönetim yaklaşımı halini alması anlamına gelmektedir. Bu nedenle böyle bir araştırma konusunun işletmelerde ne ölçüde benimsendiğinin ve uygulandığının, uygulamaya ilişkin belli başlı özelliklerinin neler olduğunun saptanması önemli bir envanter çalışması niteliğini taşımaktadır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen alan araştırmasının amacı, yalın yönetimin Türkiye'deki uygulanma düzeyini belirlemek, yalın yönetimi uygulayan firmaların sektörlerine, mülkiyet durumlarına, holding kuruluşu olup olmamalarına ve büyüklüklerine ilişkin profillerini çıkarmak ve yalın yönetimin uluslararası literatürde belirlenen çeşitli unsurlarının hangilerini benimsediklerini ortaya koyarak, işletmeleri bir sıralamaya tabi tutmaktır.

##### 4.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu alan araştırması Türkiye'de yalın yönetimi uygulamaya başlamış olduğu belirlenen firmalarda yapılmıştır. Araştırmanın ana evreni olarak MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) uzmanlarınca yapılan araştırma ile yalın yönetimi uyguladıkları tespit edilen işletmeler ve bu çalışmada yer almayan ancak, Türk literatüründen yalın yönetime geçmiş oldukları belirlenen diğer bazı işletmeler kabul edilmiştir. Böylece toplam 35 firma araştırma kapsamına alınmıştır.

Ana evren aynı zamanda örneklem olarak kabul edilmiştir. Herhangi bir zaman kesitinde olasılık kuramına göre belirlenmemiş küçük bir örnektir. Bunun nedeni yalın

yönetimin Türkiye’de henüz az uygulanan bir yaklaşım oluşu ve ayrıca uygulayanların tespitindeki güçlüktür. Kabul edilen örneklemin tesadüfi olmayışı ve küçüklüğü araştırmanın kısıtlarıdır.

#### 4.1.3 Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1.3.1 Örneklem

Ana evren, 35 firma ile sınırlı olduğundan, araştırmanın örnekleminin ana evreninin tümünü kapsamayı kararlaştırılmıştır. Kabul edilen bu örneklem aynı zamanda ISO’nun (İstanbul Sanayi Odası) 1997 yılı belirlediği Türkiye’nin ilk 500 büyük firmaları arasında da yer almaktadır.

##### 4.1.3.2 Veri Toplama Yöntemi

Ana evrenin birbirinden farklı bölgelerdeki işletmelerden oluşuyor olması dolayısıyla, bilgi ve verilerin anket yöntemiyle toplanması uygun bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan soru formu, mevcut literatüre dayanılarak araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilmiş olup dört bölümden oluşmuştur:

Birinci bölümde, işletmelerin faaliyette buldukları sektör, mülkiyet durumları istihdam ettikleri personel, hiyerarşik kademe sayısı ve bir holdinge bağlı olup olmama durumlarını tespit etmeyi amaçlayan sorularla genel bir değerlendirme yapılmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerin yalın yönetime geçiş süreleri, geçiş nedenleri ve uygulamaların niteliği iki cevaplı, çoktan seçmeli ve 5’li Likert ölçeğinde hazırlanan sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, işletmelere üretim sistemleriyle ilgili iki cevaplı ve çoktan seçmeli sorular sorulmuştur. Amaç, işletmelerde yalın üretimin uygulanabilirliğini görmektir.

Dördüncü ve son bölümde, 5’li Likert ölçeğinde hazırlanan sorularla yalın yönetimin kazandırdığı faydaların ve uygulama sırasında karşılaşılan sorunların önem derecelerine göre değerlendirilmesi istenmiştir. Ayrıca işletmeler performans göstergelerinde meydana gelen değişimlerin seyrini belirtmişlerdir.

Anketler, sunuş mektubu ve önceden isme hazırlanmış zarflarla beraber yalın yönetime geçmiş oldukları tespit edilen 35 firmaya kargo ile yollanmıştır.

Anket formu gönderilen işletmelerden ikisi mazeret bildirerek formu doldurmamışlar; geri kalan 33 firmanın cevaplanmış formları araştırmacıya geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı %94 olarak gerçekleşmiştir.

Soru formları işletmelerde yalın yönetim/üretim çalışmalarında aktif olarak yer alan, bu konudaki en yetkili ve yetkin kişilerce (genel müdür, teknik genel müdür yardımcıları ve yalın üretim/yönetim koordinatörleri gibi) doldurulmuştur.

#### **4.1.3.3 Verilerin Analizi**

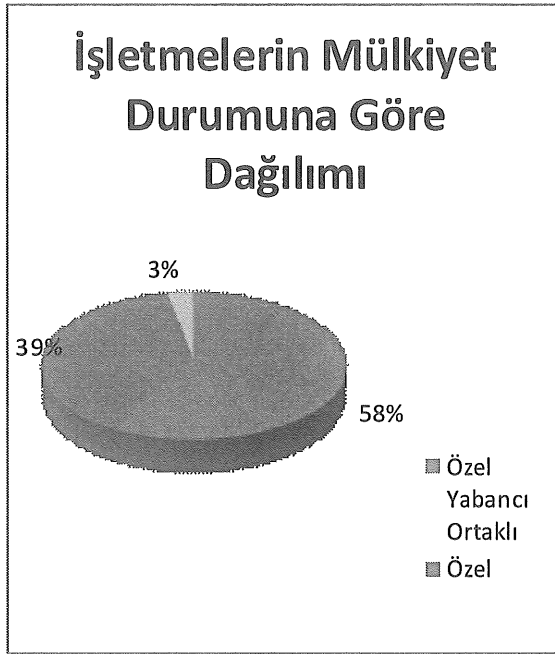
Verilerin çözümlenmesi, SPSS adlı istatistik programında, bilgisayar aracılığıyla yapılmıştır. Frekans analizleri yoluyla veriler istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir.

## **4.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU**

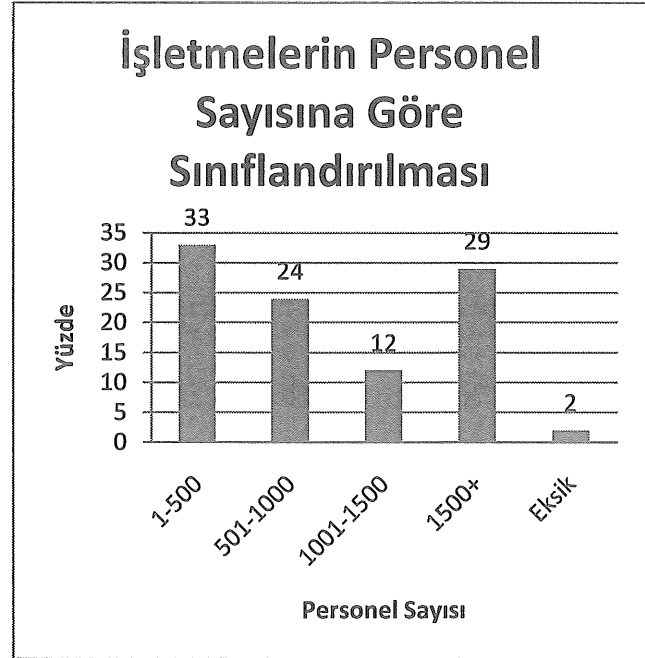
Araştırmanın ilk bölümünde firmalara ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır. İkinci bölümde işletmelerin yalın yönetim uygulamalarına yere verilmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerin üretim sistemleriyle ilgili bulgular sunulmuştur. Dördüncü bölümde yalın yönetim uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve elde edilen kazançlar değerlendirilmiştir.

### **4.2.1 İşletmelere Ait Genel Bilgiler**

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren firmalarla ilgili genel bilgiler aşağıdaki şekillerde özetlenmiştir.



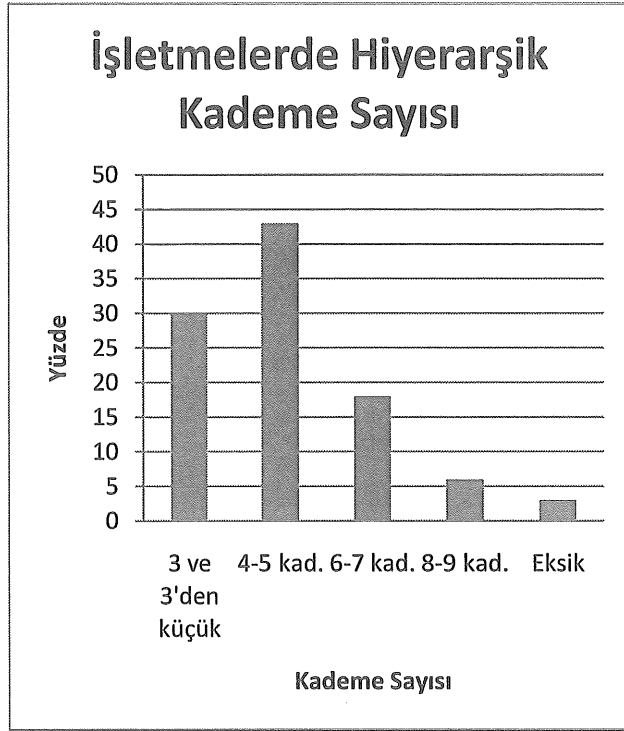
Şekil 4.1 Mülkiyet Durumuna Göre Dağılımı



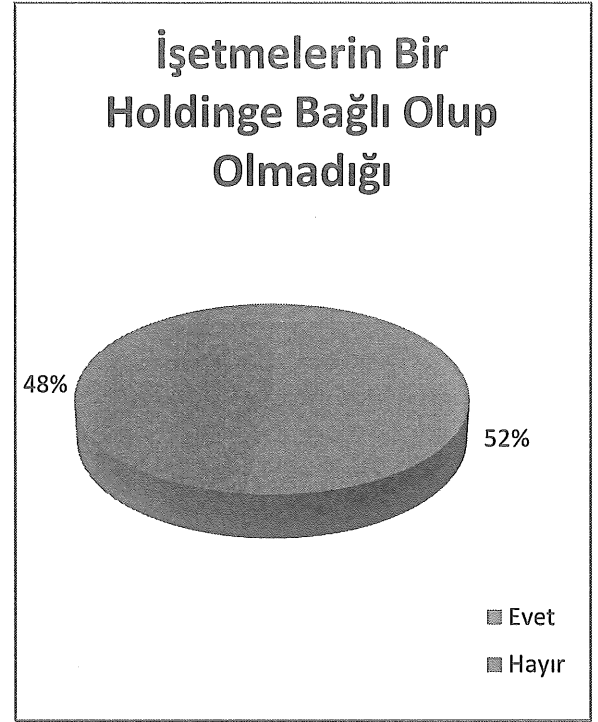
Şekil 4.2 Personel Sayılarına Göre Sınıflandırma

Şekil 4.1'de görüleceği gibi, değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren firmaların mülkiyet durumlarına göre dağılımları, 19'unun özel ve aynı zamanda yabancı ortaklı, 13'ünün özel ve 1'nin de kamu işletmesi olduğunu göstermektedir. En yüksek uygulanma oranı yabancı ortaklı işletmelerde görülmektedir. Bu nedenle en azından şimdilik yabancı ortaklı firmaların uygulama konusunda öncülük ederek, gerekli bilginin yaygınlaşmasını sağlayacakları yönünde bir kanı oluşmaktadır. Yalın yönetimi uygulayan işletmeler arasında sadece bir kamu firmasının yer alması, konunun kamu sektöründe pek bilinmediğinin bir göstergesi kabul edilebilir.

Şekil 4.2'de işletmeler personel sayılarına göre sınıflandırılmışlardır. İşletmelerin % 33 gibi büyük bir kısmını 1-500 kişi çalıştıran işletmeler oluştururken, bunu % 29'luk bir oranla 1500 kişinin üzerinde personele sahip işletmeler izlemektedir. Geri kalan işletmelerin % 24'ü 501-1000 arasında, %12'si de 1001-1500 arasında çalışanı olan işletmelerdir. 500'den az ve 500'den fazla eleman çalıştıran işyerlerinde yalın yönetim uygulama oranları yaklaşık aynı düzeydedir.



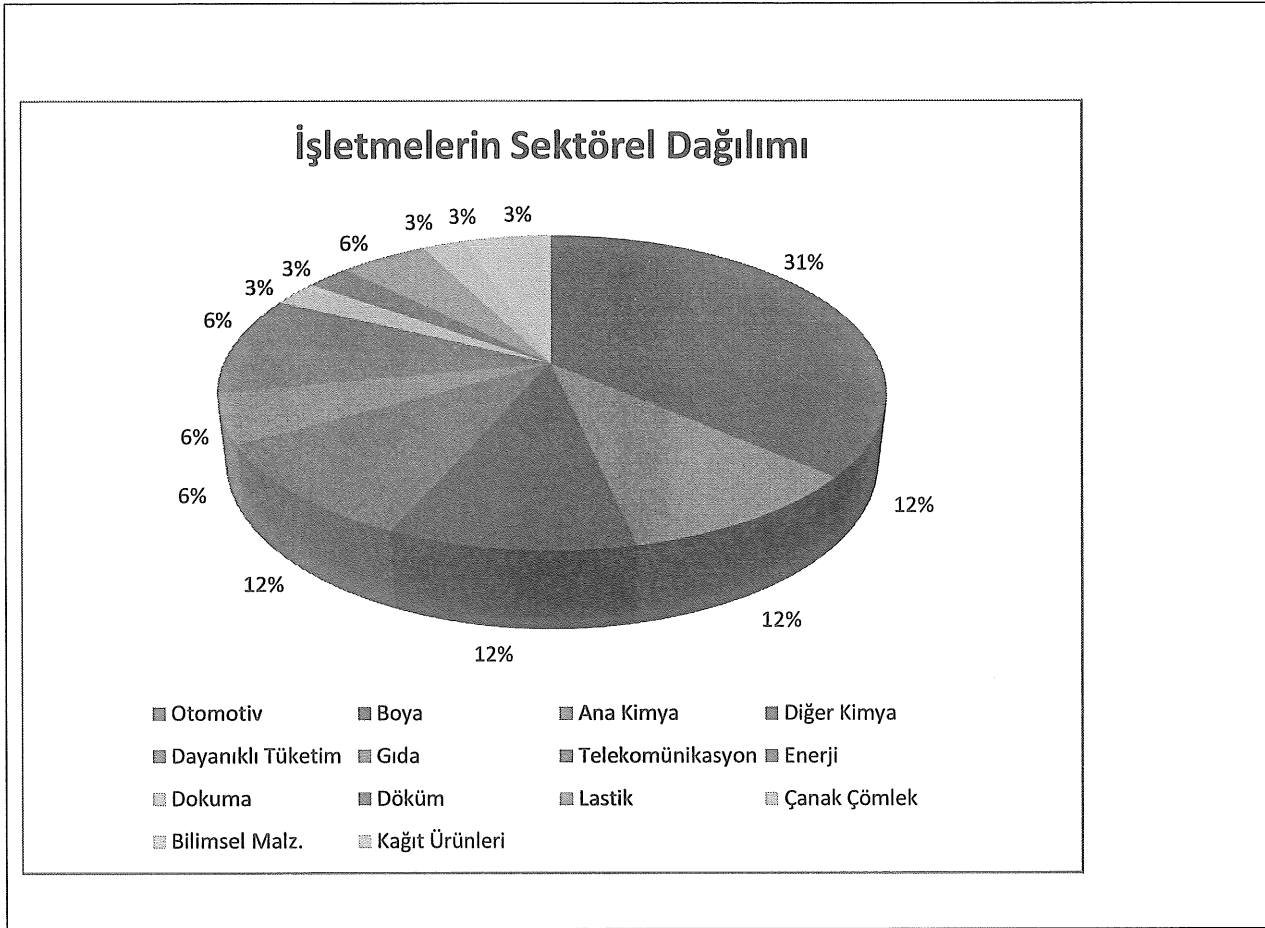
Şekil 4.3 Hiyerarşik Kademe Sayısı



Şekil 4.4 İşletme Bir holdinge Bağlı mı ?

Şekil 4.3'den de görüleceği gibi, işletmelerin %43'ünde genel müdür düzeyi ile ilk hat (uygulama düzeyi) arasında hiyerarşik anlamda 4 ile 5 kademe mevcuttur. İşletmelerin %30'unda ise 3 ve 3 'den küçük kademe sayısı görülmektedir. İşletmelerin %65'nin 500'den fazla personel çalıştıran işletme olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerde, personel sayısı yüksek olmasına rağmen, hiyerarşik kademe sayısı oldukça düşüktür. Bu da, yalın yönetim uygulamalarıyla elde edilen olumlu bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Şekil 4.4 'de "işletmeniz bir holding kuruluşu mudur?" sorusunun cevabı gösterilmiştir. Buna göre, işletmelerin %52'nin bir holding kuruluşu, % 48'nin ise bir holdinge bağlı olmayan işletmeler olduğu görülmektedir.



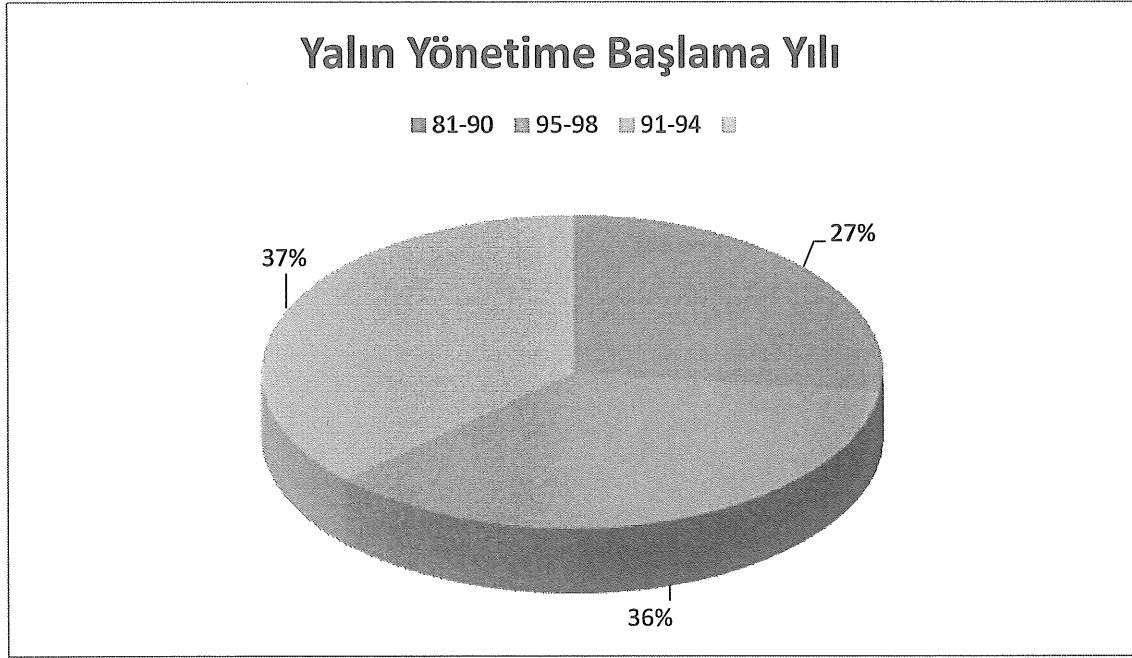
Şekil 4.5 Sektörel Dağılım

Şekil 4.5’de işletmelerin ISO’nun benimsediği uluslararası sınıflandırmada yer alan sektörlere göre dağılımları göstermiştir. Otomotiv endüstrisi %31’lik bir payla ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada % 12’lik payla boya, ilaç ve deterjan gibi ürünleri kapsayan diğer kimya sanayi ve dayanıklı tüketim sanayi, bunları ise %6’lık bir payla gıda, lastik, telekominükasyon ve enerji sektörleri izlemektedir. Yalın yönetimin en yüksek uygulanma oranı otomotiv sektöründe görülmektedir. Yalın üretimin geliştirilip yayıldığı sektörün de otomotiv sektörü olması dolayısıyla bu sonuç, uygulamanın teorik söylemle tutarlılık gösterdiğine işaret etmektedir.

#### 4.2.2 İşletmelerin Yalın Yönetim Uygulamaları

##### 4.2.2.1 Genel Değerlendirme

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin ne kadar süredir yalın yönetimi uyguluyor oldukları şekil 4.6’da gösterilmiştir.



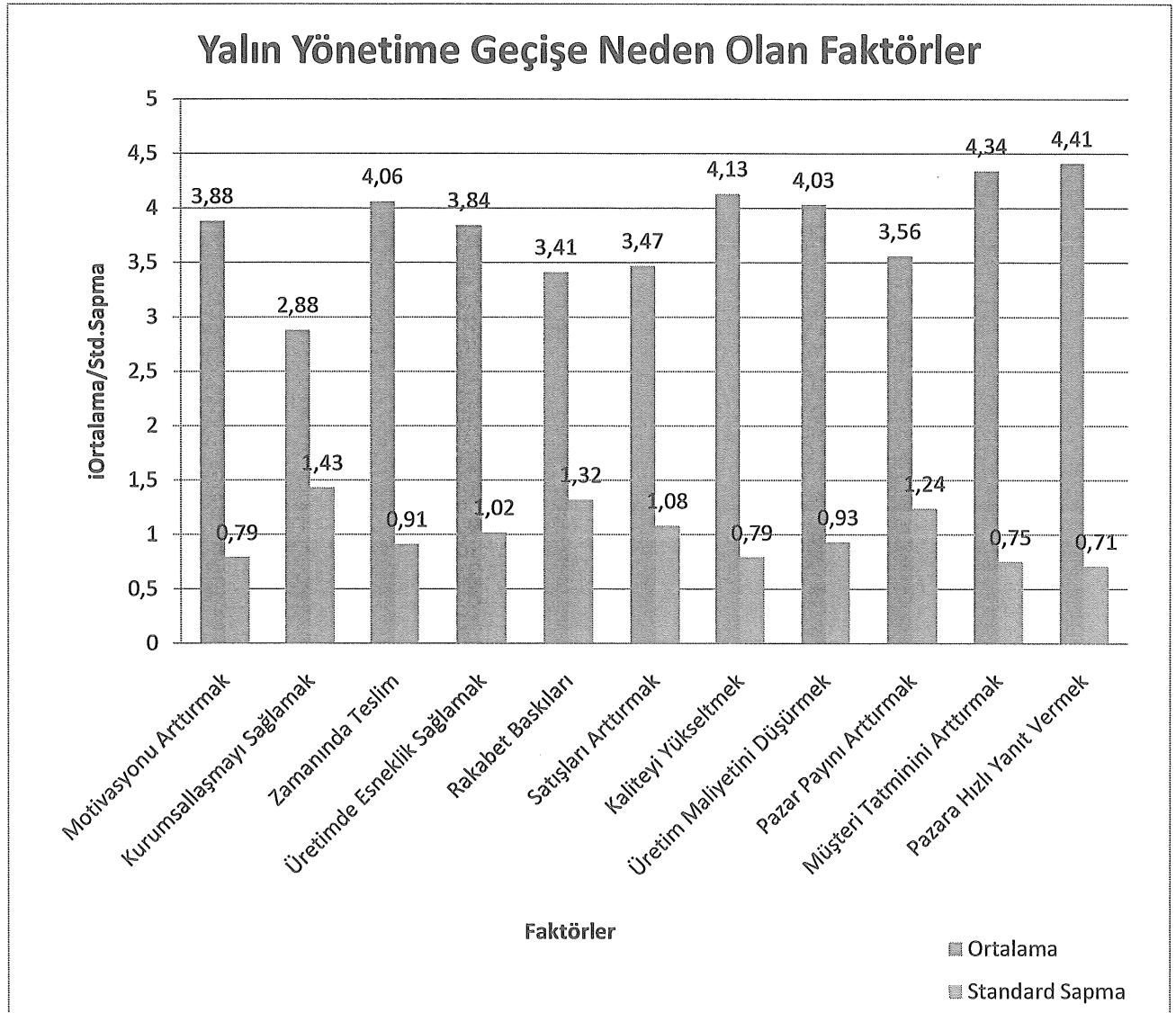
Şekil 4.6 Yalın Yönetime Başlama Yılı

Şekilden de görüleceği gibi, 9 işletme (%27) 81-90 yılları arasında, 112 işletme (%37) 91-94 yılları arasında yalın yönetime geçmiş olduklarını ifade etmişlerdir. Dünyada yalın yönetime ilginin 90'lı yıllardan sonra yoğunlaştığı bilinmektedir. Ülkemizde de yalın yönetim uygulamalarının geçmişi 80'li yılların başlangıcına dayanıyor olmasına rağmen, konuya ilginin 90'lı yıllarla beraber arttığı görülmektedir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin yalın yönetime geçişine neden olan unsurların, ortalama ve standart sapmaları Şekil 4.7 'de gösterilmiştir.

Ortalama / Standard Sapma tabloları, 5'li Likert ölçeğinden elde edilen verilerle hazırlanmış tablolardır. Bu tablolarda ortalaması en yüksek, standart sapması en düşük faktörlerin, önem derecesi en yüksek faktörler olduğu kabul edilmektedir. Ancak bazı durumlarda, değerlendirmeye alınan faktörlerin ortalaması yüksek olmasına rağmen standart sapması düşük olmayabilmektedir. Bunun nedeni standart sapma üzerinde etkili olan etkenlerin, firmadan firmaya farklılık göstermesidir.





Ŗekil 4.7 Yalın Yönetime GeçiŖe Neden Olan Faktörler

Ŗekil 4.7'den Türk iŖletmelerindeki en önemli (ortalaması en yüksek ve standart sapması en düşük) iki güdüleyicinin, deęiŖen pazar koŖullarına hızlı yanıt vermek ve müşteri memnuniyetini arttırmak olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu iki faktörü, kaliteyi yükseltmek ve mal veya hizmet teslimini zamanında sağlamak gibi unsurlar izlemektedir. Bu sonuçlar, firmanın artık kardan ziyade müşteri odaklı bir çalışma stratejisi izlediklerini göstermektedir. KurumsallaŖmayı sağlamak faktörünün ortalaması en düşük faktör oluŖu ise, bu konunun bir amaç değil, sonuç olarak görüldüğü Ŗeklinde yorumlanabilir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin yalın yönetimden haberdar olma şekilleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**TABLO 4.1 Yalın Yönetimden Haberdar Olma Şekilleri**

HABERDAR OLMA ŞEKİLLERİ	Firma Sayısı	%
Danışmanlık kuruluşları vasıtasıyla	11	34.4
İşletmenin araştırma servisi vasıtasıyla	9	28.1
Yabancı ortaklardan	9	28.1
Rakip uygulamalardan	8	25
Diğer	11	34.4

Verilen cevaplara göre, işletmelerin %34.4 danışmanlık kuruluşları vasıtasıyla yalın yönetimden haberdar olmuşlardır. Aynı orana sahip olan diğer seçeneği ise, yabancı firma yetkililerinin ziyaretlerinden, çeşitli yayınlardan, yönetim alanındaki genel gelişimin takip edilmesiyle şekillerini içermektedir. Bu cevapları %28.1 oranıyla işletmenin araştırma servisi ve yabancı ortaklar vasıtasıyla yalın yönetimden haberdar olduğunu belirtir cevaplar izlemektedir. İşletmelerin %25’i rakip uygulamalardan seçeneğini işaretlemiştir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin yalın yönetime geçişte yaptıkları hazırlık çalışmaları Tablo 4.2’ de özetlenmiştir.

**TABLO 4.2 Yalın Yönetime Geçişte Yapılan Çalışmalar**

ÇALIŞMALAR	Firma Sayısı	%
Yazılı dokümanların temini	23	71.9
Tüm birimler için oryantasyon eğitiminin düzenlenmesi	18	56.2
Oryantasyon eğitiminin ardından kapsamlı ve ayrıntılı programların hazırlanması	13	40.6
Çekirdek lokomotif grup oluşturulup, eğitilmesi	18	56.2
Belirli birimlerde pilot çalışma yapılması	12	37.5
Diğer	5	15.6

Tablodan görüleceği gibi, yalın yönetime geçişte en yoğun olarak (%71.9) yazılı dokümanların temini gerçekleştirilmiştir. Bununun ardından, işletmelerde, tüm birimler için

oryantasyon eğitiminin düzenlenmesi ve çekirdek grup oluşturulup eğitilmesi çalışmalarının, 33 firmanın 18'inde (%56.6) gerçekleştiği görülmektedir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin yalın yönetime geçiş itibariyle organizasyon yapılarında yapılan düzenlemeler Tablo 4.3' de özetlenmiştir.

**TABLO 4.3 Organizasyon Yapısı ile İlgili Düzenlemeler**

DÜZENLEMELER	Firma Sayısı	%
Gereksiz iş süreçleri kaldırıldı	12	38.7
Bazı iş süreçleri birleştirildi	21	67.7
Denetim daraltıldı	7	22.6
Takım çalışmaları artırıldı	27	87.1
Fonksiyonlar arası entegrasyona gidildi	24	77.4
Personel sayısı azaltıldı	8	25.8
Diğer	5	16.1

Tablodan, yalın yönetime geçiş itibariyle işletmelerin % 87.1'inde takım çalışmalarının artırıldığı, %77.4'ünde fonksiyonlar arası entegrasyona gidildiği ve % 67.7'sinde bazı iş süreçlerinin birleştirildiği görülmektedir. İşletmelerin sadece % 25.8'i personel istihdamının azaltıldığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, yalınlaşma hareketinin sadece personel sayısında küçülmeye gitmek olmadığı konusunda işletmelerin bir bilince sahip oldukları söylenebilir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelere dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya işletmelerin 29'u "Evet", 4'ü "Hayır" cevabını vermiştir. Yalın yönetim yaklaşımını uygulayan işletmelerin, öz yeteneğe sahip oldukları faaliyetlerde yoğunlaşp, diğer faaliyetlerini bu konularda uzman diğer işletmelere bırakmaları beklenir. Beklentinin değerlendirmeye alınan işletmelerin % 87.9'unda gerçekleştiği görülmektedir.

İşletmelere sorulan yalın yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorusuna, işletmelerin % 45.5'i hiç danışmanlık alınmadığı cevabını vermişlerdir. Geri kalan işletmeler ise sürekli olarak veya gerektiğinde danışmanlık hizmeti alındığını belirtmiştir.

İşletmelerin, almakta oldukları danışmanlık hizmetlerinin hangi konularda yoğunlaştığı Tablo 4.4’de özetlenmiştir.

**TABLO 4.4 Danışmanlık Hizmetlerinin Yoğunlaştığı Konular**

KONULAR	Firma Sayısı	%
Kalite güvencesi	7	21.2
Takım çalışması	5	15.2
Yeniden yapılanma	13	39.4
Diğer	3	9.1

Tablodan görüleceği gibi, danışmanlık hizmetlerinin hangi konularda yoğunlaştığı sorusuna işletmelerin %39.4’ü yeniden yapılanma (süreçlere ve takımlara dayalı, yatay örgütlenme çalışmaları) cevabını vermiştir. Bu soruya işletmelerin %21.2’si kalite güvencesi, % 15.2’si takım çalışması şeklinde cevaplandırmışlardır. İşletmelerin %9.1’ini oluşturan kısmı, diğer seçeneğini; yalın üretime uygun ekipman temini, kalite modelleri şeklinde cevaplandırmışlardır.

#### 4.2.2.2 Kalite ile İlgili Uygulamalar

İşletmelere toplam kalite yönetim çalışmaları olup olmadığı sorulduğunda, 33 işletmeden 32’si “Evet” cevabını vermiştir. İşletmeler kalite felsefelerini ise “Kalite müşterinin istediğidir” olarak belirlemişlerdir. İşletmelere belgelendirilmiş bir kalite güvence sistemleri olup olmadığı sorulmuş, değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerden biri bu soruya cevap vermemiştir. Geri kalan işletmelerin % 88’i “Evet”, % 9’u “Hayır” cevabını vermişlerdir. Bu soruya “Evet” cevabını veren işletmelerin büyük bir çoğunluğu (% 81.8) kendi sanayi alanlarıyla ilgili ISO 9000 standartları belgesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.2.2.3 Eğitim Uygulamaları

İşletmelerin % 63.6’sı yalın yönetime geçişte ve uygulanmasında “sürekli” %30.3’ü ise “zaman zaman” eğitim ve yetiştirme çalışmalarının yapıldığını ifade etmişlerdir. Yalın yönetim, TKY ve sürekli iyileştirme gibi yönetim anlayışları yoğun ve sürekli eğitim gerektirmektedir. Sonuçlar, işletmelerin %30’luk gibi bir bölümünün (9 işletme) eğitime yeterli önemi vermediğini göstermektedir.

Bu eğitim çalışmalarının hangi konularda yoğunlaştığı ve işletmenini hangi çalışan grupların hedeflediği Tablo 4.5' de özetlenmiştir.

Tablo 4.5 İşletmelerde Eğitim (\*)

Eğitimin Hedeflediği Gruplar					
Eğitim Konuları	Üretim	Yönetim	Denetçiler	Teknik Per.	Destek Eleman
Üretim Konularında Eğitim	29	17	14	20	5
Takım Eğitimi	29	25	18	23	23
Yönetim Geliştirme Eğitimi	13	29	11	13	5
Kalite Eğitimi	30	27	23	29	20
Teknik Yetenek Eğitimi	22	3	6	23	9

(\*) Tabloyu oluşturan soruya 1 işletme cevap vermemiştir.

Tablodan görüleceği gibi, üretim konularında üretim bölümü elemanları ve teknik personel yoğun, olarak eğitime tabi tutulurken, takım eğitimi, en çok üretim personeline en az denetçilere uygulanmaktadır. Yönetim geliştirme eğitim doğal olarak en yoğun yöneticilere verilmektedir Kalite eğitim ise firmaların büyük çoğunluğunda üretim ve teknik personele, en az destek elemanlarına verilmektedir. Kalite eğitimi ise firmaların büyük çoğunluğunda üretim ve teknik personele, en az destek elemanlarına verilmektedir. Teknik yetenek eğitiminde de en yoğun olarak teknik personel ve üretim çalışanları hedeflenmektedir.

Eğitim ve yetiştirme çalışmalarının kaynağı ise işletmelerin %84,8'i için hem işletme içi hem de işletme dışı eğitimciler olarak gösterilmiştir.

#### 4.2.2.4 Takım Çalışmaları

Değerlendirmeye alanın 33 soru formuna cevap veren işletmelerde uygulanan mevcut takım çalışmaları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

TABLO 4.6 İşletmelerdeki Mevcut Takım Çalışmaları

TAKIMLAR	Firma Sayısı	%
Görev takımları	16	50
Yönetim takımları	16	50
Kalite çemberleri	15	46.9
Satış takımları	6	18.8
Üretim takımları	21	65.6
Çapraz fonksiyonel takımlar	13	40.6
Proje takımlar	28	87.5
Süreç geliştirme takımları	21	65.6
Verimlilik takımları	10	31.3
Kendini yöneten takımlar	9	28.1

Tablodan görüleceği gibi, işletmelerin %87.5'inde proje takım çalışmaları yoğun olarak uygulanmaktadır. Bunu % 65.6 ile süreç geliştirme takımları ve üretim takımları, %50'lik bir oranla da görev takımları ve yönetim takımları izlenmektedir. Yalın yönetim uygulamaları kapsamında işletmelerin, kendi bünyelerine uygun olarak belirledikleri takımlara dayalı bir örgütlenmeye gitmeleri beklenir. Sonuçlar, işletmelerde çok çeşitli takım çalışmalarının yapıldığını göstermektedir. Ancak, yalın yönetimine özgü olarak kabul edilen kalite çemberleri, kendini yöneten takımlar ve çapraz fonksiyonel takım çalışma biçimlerinin, diğer takım çalışması uygulamalarına göre düşüklüğü önemli bir çelişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, yalın üretim/yönetim literatüründeki söylemle uygulamanın arasındaki farka işaret etmektedir.

İşletmelere sorulan takım kararlarının ilgili birimlerde uygulanıp uygulanmadığı sorusuna, işletmelerin %62.5'i "her zaman", %37.5'i "zaman zaman" cevabını vermiştir. Özellikle "zaman zaman" cevabını veren işletmelerin sayısının yüksekliği, takım çalışması bilincinin yeterince anlaşılması olup olmadığı konusunda soru işaretlerine neden olmaktadır.

#### 4.2.2.5 Sürekli İyileştirme Uygulamaları

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren bütün işletmeler sürekli iyileştirme (Kaizen) stratejisinin firmalarında uygulandığını belirtmişlerdir. İşletmelerin, sürekli iyileştirme stratejisinin hangi araçlarının uygulanıyor olduğu sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

TABLO 4.7 Sürekli İyileştirmenin İşletmelerde Uygulama Araçları

ARAÇLAR	Firma Sayısı	%
Toplam Kalite Kontrol (TKK)	26	78.8
Planla-Uygulama-Kontrol Et- Önlem Al Döngüsü (PUKÖ)	22	66.7
Çapraz Fonksiyonel Yönetim	12	36.4
Politika Yayılımı	22	66.7
Kalite Tabloları	24	72.7
Hata Yönetimi	22	66.7
Toplam Verimli Bakım (TVB)	24	72.7
Öneri Sistemleri	25	75.8
Diğer	5	15.2

Tablodan görüleceği gibi, işletmeler, sürekli iyileştirme stratejisinin hangi araçlarının uygulanıyor olduğu sorusuna 78.8 'lik bir oranla "TKK", %75.8'lik bir oranla "Öneri Sistemleri", %72.7'lik bir oranla "Kalite Tabloları ve TVB", % 66.7'lik bir oranla da "PUKÖ

Döngüsü”, Politika Yayılımı ve Hata Yönetimi” cevaplarını vermişlerdir. Bu tabloda, yalın yönetimin temel unsurları arasında yer verilen Çapraz Fonksiyonel Yönetim çalışmalarının, işletmelerin sadece 36.4’nün uygulanmakta olduğu önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. %15.2’lik bir oranı temsil eden Diğer seçeneği; Kıyaslama, Stratejik Yönetim, Kalite İyileştirme Ekipleri ve 5-S çalışmalarını içermektedir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerde sürekli iyileştirme (Kaizen) stratejisinin uygulandığı alanlar Tablo 4.8’de özetlenmiştir.

**TABLO 4.8 Sürekli İyileştirme Stratejisinin Uygulandığı Alanlar**

ALANLAR	Firma Sayısı	%
Çalışanlarla yönetim ilişkileri	11	33.3
Pazarlama uygulamaları	7	21.2
Tedarikçi ilişkileri	12	36,4
Şirket içi sistem ve prosedürler	19	57.6
Tüm birim ve fonksiyonlar	18	54.5
Diğer	3	9.1

Tablodan görüleceği gibi, işletmelerin % 57.6’sında Kaizen, firma içi sistem ve prosedürlerde uygulanmaktadır. Bunu % 54.5 ile Tüm birim ve fonksiyonlar cevabı izlemektedir. % 9.1’lik bir oranı oluşturan Diğer cevabı ise sadece üretim birimleri ve üretimle ilgili fonksiyonlar içermektedir. Bu sonuçlar Kaizen’in işletmelerde geniş bir çerçevede ele alındığına işaret etmektedir.

#### 4.2.2.6 İletişim Uygulamaları

Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilgili soruya işletmelerin % 60.6’sı “işbirlik odaklı” cevabını vermişlerdir. % 24.2’si yüksek derecede işbirlik odaklı bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlardan işletmelerin çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilere önem verdiği söylenebilir. Ayrıca işletmelerin % 63.6’lık bir kısmı çalışanların işyerleri ve yaptıkları işlerle ilgili görüşlerinin her zaman alındığını belirtmişlerdir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerde çalışanların görüşlerini alma yolları Tablo 4.9’da özetlenmiştir.

TABLO 4.9 Çalışanların Görüşlerini Alma Yolları

YOLLAR	Firma Sayısı	%
Anket uygulayarak	23	69.7
Periyodik toplantılarla	26	78.8
Bireysel görüşmelerle	22	66.7
Rastlantısal olarak	6	18.2
Sosyal ilişkiler aracılığıyla	18	54.5
Öneri sistemi yoluyla	24	72.7
Diğer	4	12.1

Buna göre işletmelerin 26'sı periyodik toplantılar yaptıklarını ifade ederken, 24'ü ise öneri sistemi yoluyla cevabını vermiştir. 23 işletme anket uygulayarak, 22 işletme ise bireysel görüşmelerle çalışanların katılımını sağlamaktadır. Yalın yönetime geçmiş olduklarını ifade eden bu 33 işletmeden 6'sının dahi rastlantısal olarak cevabını vermiş olması, yalın yönetimin çalışanların katılımı ve yetki güçlendirme anlayışının, bütün işletmelerde benimsenememiş olduğuna işaret etmektedir. İşletmelerin 4'ü tarafından işaretlenen Diğer seçeneği ise İletişim kutuları, Açık Kapı Toplantıları, Kırmızı Koltuk, Öz Değerlendirme çalışmalarını içermektedir.

Değerlendirmeye alınan işletmelerde iletişimi geliştirmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar Tablo 4.10'da özetlenmiştir.

Tablo 4.10 İşletme İçi İletişimi Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar

ÇALIŞMALAR	Tamamen		Kısmen		Hiç	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yeni personel için oryantasyon programı	30	90.9	3	9.1	---	---
İşin nerede, ne zaman yapılacağını gösteren yazılı belgeler	30	90,9	2	6.1	1	3
İşletmenin misyonunun, normal değerlerini vurgulayıcı görsel ifadeler	20	60.6	12	36.4	1	3
Takımların Dinlenebileceği bölümler	13	39.4	12	36,4	8	24.2
Takım düzeyinde değişik zamanlarda yapılan toplantılar	19	57.6	13	39.4	1	3
Takım düzeyinde yapılan sosyal çalışmalar	10	30.3	15	45.5	8	24.2
Eğitim Programları	24	75	8	25	---	---
Çalışanlara periyodik sunuşlar yapmak*	19	59.4	10	31,3	3	9.4
Çıktıların kişisel sorunlarıyla yayınlamak*	25	75.8	7	21.2	1	3
Aylık, haftalık, dergi veya gazetede yayınlamak	20	62.5	7	21,9	5	15.6
Çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek*	14	43.8	14	43.8	4	12.5
Açık Kapı politikası	18	56.3	12	37.5	2	6.3

\*işaretli maddeler 32 işletme üzerinden hesaplanmıştır.

Tablodan da görüleceği gibi, işletmelerin %24.2'si takımların dinlenebileceği bölümler ve takım düzeyinde yapılan sosyal çalışmalar maddelerine "Hiç" uygulamıyor cevabını



vermiştir. Buradan takım düzeyindeki iletişimi geliştirmeye yönelik çalışmaların işletmelerde yeterli derece önemsenmediği sonucu çıkabilir. Benzer bir şekilde çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenme, dergi veya gazete yayınlama, çalışanlara periyodik sunuşlar yapma şeklindeki uygulamalara da bazı işletmeler tarafından gerekli önemin verilmediği gözlenmektedir.

#### 4.2.3 İşletmeleri Üretim Sistemleri ile ilgili Bilgiler

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin uygulamakta oldukları üretim tipleri Tablo 4.11’de özetlenmiştir.

**TABLO 4.11 İşletmelerde Üretim Sistemleri ile İlgili Bilgiler**

ÜRETİM TIPLERİ	Firma Sayısı	%
Süreç tipi üretim	20	60.6
Sipariş üretimi	11	33.3
Stoğa üretim	7	21.2
Keskin üretim	6	18.2
Proje tipi üretim	3	9.1
Montaj üretimi	5	15.2
Sürekli üretim	11	33.3
Parti üretimi	8	24.2
Fabrikasyon üretim	5	15.2

Tablodan görüleceği gibi, işletmelerin % 60.6’lık bir kısmı bu soruya süreç tipi üretim cevabını vermiştir. Bunu sırasıyla, sipariş (%33.3) ve sürekli üretim (%33.3) tipleri izlemektedir.

İşletmelere, tam zamanında üretim sisteminin işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. 33 firmanın 21’ “Evet”, 12’si “ Hayır” cevabını vermiştir. Bu sonuç önemli bir çelişkiye dikkat çekmektedir. TZÜ, Yalın üretim sistemin temel unsurlarından biridir. Ancak görülen, yalın yönetim uyguladıklarını ifade eden bu sınırlı sayıdaki işletmelerde dahi, yalın yönetimin temelini şekil eden yalın üretim tekniklerinin uygulanması konusunda bazı sıkıntılar vardır.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerde yan sanayi ile ilişkilerin geliştirilmesi için yapılan çalışmalar Tablo 4.12’de özetlenmiştir.

TABLO 4.12 Yan Sanayi ile İlişkilerin Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalar

ÇALIŞMALAR	Firma Sayısı	%
Danışmanlık	11	34.4
Ortak projeler	17	53.1
Fabrika ziyaretleri	25	78.1
Diğer	7	21.9
Hiçbiri	2	6.2

Buna göre 33 firmanın 25'i yan sanayi ile fabrika ziyaretleri gerçekleştirdiklerini ve 17'si de ortak projeler yürüttüklerini ifade etmişlerdir. 2 firma ise herhangi bir çalışma yürütülmediğini belirtmiştir. Ayrıca, işletmelerin % 65'lik bir bölümü, yan sanayi ile düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunulduğunu belirtmiştir. Yan sanayi ile düzenli ve güvenilir bir ilişki içinde olmak yalın üretim ve yönetim sisteminin başarısında çok önemlidir. Sonuçlar bu bilincin işletmelerde oluşmaya başladığını ifade etmektedir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerde stok seviyelerinin düşürülmesi için alınan tedbirler Tablo 4.13'de özetlenmiştir.

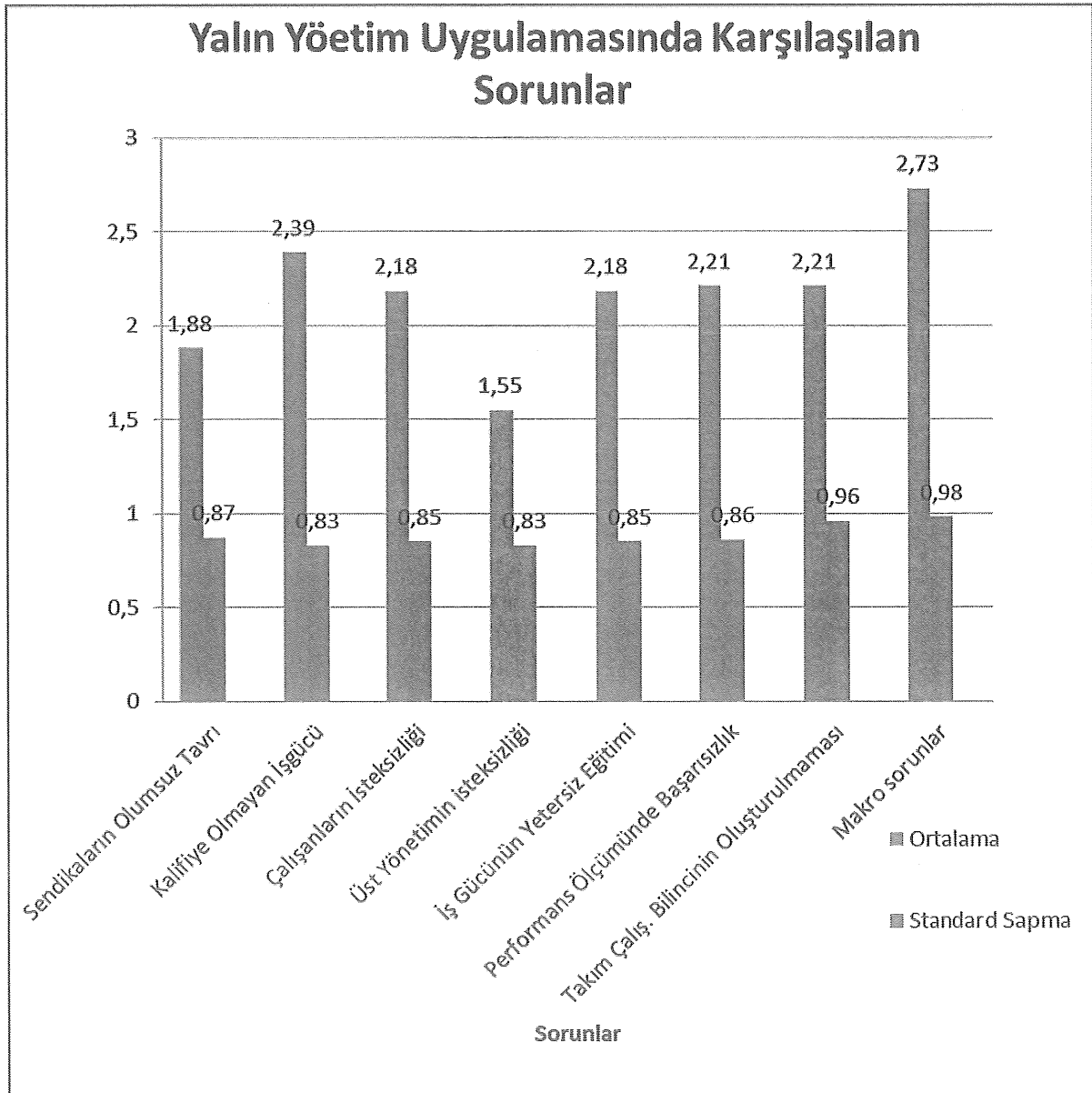
TABLO 4.13 Stok Seviyelerinin Düşürülmesi İçin Alınan Tedbirler

TEDBİRLER	Firma Sayısı	%
Kanban kartlarının kullanımı	10	30.3
Üretim süreci kurgusunu iyileştirmesi	17	51.5
Siparişe göre üretim	19	57.6
Güvenlik stoklarının eliminasyonu	16	48.5
Paketleme etkinliğinin artırılması	9	27.3
Esnek imalat hücrelerinin kullanımı	10	30.3
Bilgisayar destekli imalatın kullanımı	5	45.5

Tablodan görüleceği gibi, stok seviyelerinin düşürülmesi için alınan tedbirlerin neler olduğu sorusuna, işletmelerin %57.6'sı "siparişe göre üretim" cevabını vermiştir. Bunu % 51.5 ile üretim süreci kurgusunun iyileştirilmesi çalışmaları izlemiştir. Üretim sistemiyle ilgili olarak sorulan sorularla, işletmelerin yalın üretimi ne derece benimsedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre yalın üretimin önemli özelliklerini oluşturan "Kanban" sisteminin esnek imalat hücrelerinin sadece % 30.3'lük bir oranla uygulanıyor olması, yine tam zamanında üretim uygulayan firma sayısının düşüklüğü, yalın üretim uygulamalarının yeterince benimsenememiş olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### 4.2.3 Uygulamadan Elde Edilen Kazançlar ve Karşılaşılan Sorunlar

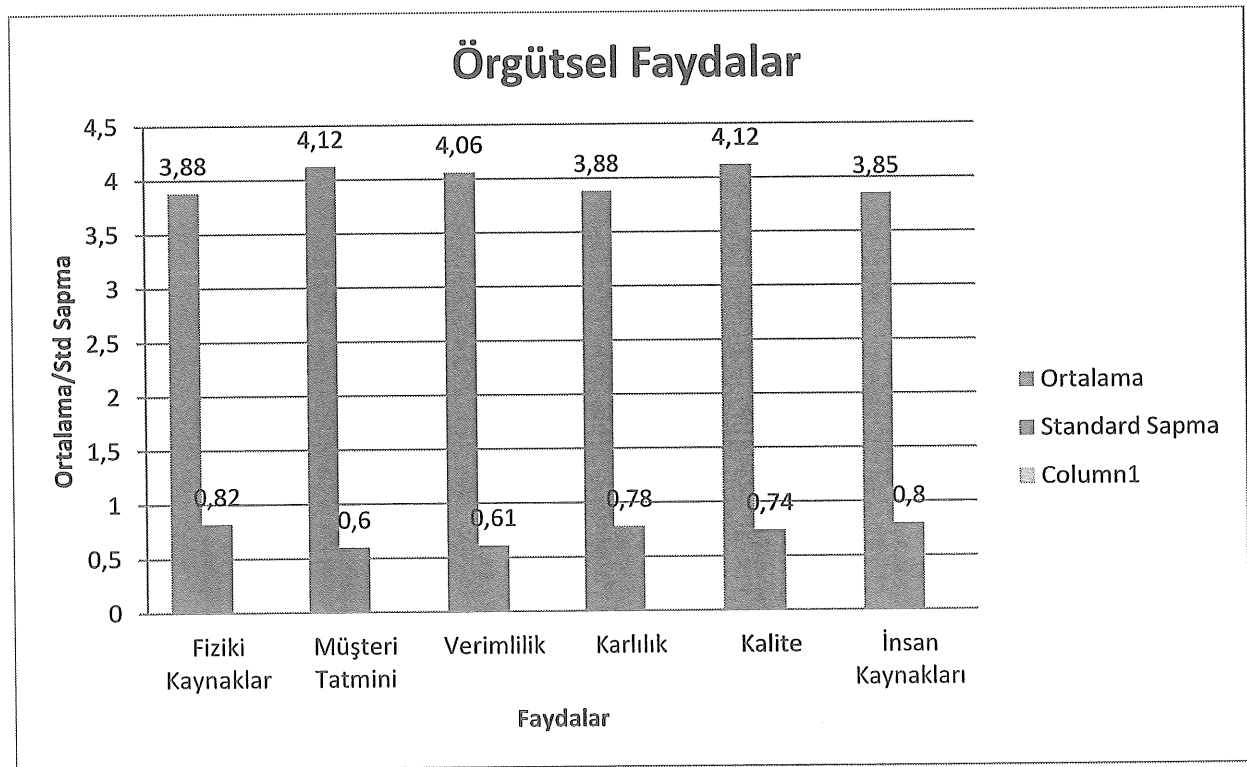
Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerin yalın yönetimin uygulanma aşamasında karşılaştıkları sorun alanları Şekil 4.8’de gösterilmiştir.



Şekil 4.8 Yalın Yönetimin Uygulanma Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Şekilden görüleceği gibi, yalın yönetimin uygulanma aşamasında özellikle ülkenin sosyo-ekonomik politikalarından kaynaklanan makro sorunlar ve kalifiye olmayan işgücü-çalışan insan kalitesinin düşük oluşu- problemleri, işletmelerin en yoğun yaşadığı sorunlardır. İşletmeler üst yönetimlerinin isteksizliği ve sendikaların olumsuz tavrını en az karşılaşılan sorun alanları olarak belirtmiştir.

Değerlendirmeye alınan 33 soru formuna cevap veren işletmelerde yalın yönetimin uygulanmasıyla elde edilen somut örgütsel faydalar Şekil 4.9'da gösterilmiştir.



Şekil 4.9 Yalın Yönetimin Uygulanmasıyla Elde Edilen Örgütsel Faydalar

Şekildeki istatistiklerden ortaya çıkan sonuç, kalite ve müşteri tatmininde belirgin bir fayda sağlanmış olduğudur. Ancak insan kaynakları başlığıyla ifade edilen işgücü tatmininin sağlanması amacına, diğer alanlara göre yeterli derecede ulaşılmadığı görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde kayıtsız şartsız kabul edilmesi gereken tek gerçeğin değişim olduğu bu çalışmada çok sık vurgulanmıştır. Bu değişim sürecinin getirdiği yeni yaşam tarzının önemli bir yansıması da iş dünyasında yaşanmaktadır. Bugünün iş dünyasında başarı ve başarısızlığı belirleyen birkaç kritik özellik mevcuttur. Artık “hız”, “müşteri”, “kalite”, “insan”, “yalınlık” ve “liderlik” kavramları, küresel pazar ortamında belirleyici olan yeni değerler veya rekabetçi faktörler olarak eskisiyle karşılaştırılmayacak kadar sık dile getirilir olmuştur. Bilgi çağı kabul edilen bu yüzyılda işletmelerin hayatta kalıp kalamayacakları, bilançolarda gözükmeyen bu soyut faktörlerle yakından ilgilidir. Bu nedenle işletmelerin bahsedilen rekabetçi faktörlerde başarı kazanmalarını sağlayacak yeni yaklaşımlar ortaya atılmaktadır.

Bu tezin konusunu oluşturan yalın yönetim, iş dünyasında uzun süre etkilerini ve geçerliliklerini koruyan anlayışların aşınması nedeniyle, yönetim ve organizasyon alanında ortaya atılan yeni yaklaşımlardan biridir. Çalışmada, yalın düşünce sisteminin ne anlama geldiği, hangi unsurları içerdiği, yönetim süreçlerine ve organizasyon yapısına getirdiği yeniliklerin neler olduğu açıklanmaya ve Türk işletmelerinin yalın yönetimi hangi düzeyde uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yalın yönetimin, en yalın anlamı ile geleneksel hiyerarşi anlayışının yıkılması olduğu söylenebilir. Modelin, işi yapan ile karar verini mümkün olduğunca birbirlerine yaklaştırarak, karar alma ve iletişim süreçlerini mükemmelleştirmeyi hedeflediği görülmektedir. Yaklaşımın getirdiği radikal yeniliklerden biri, çalışanların işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımlarının sağlanması için geleneksel yönetim anlayışlarında rastlanmayan ölçüde yetki güçlendirmesinde bulunulmasıdır. Bu yönüyle yalın yönetimin, işgörenin statüsü ve iş yaşamına ilişkin geleneksel tutumları sarsacağı söylenebilir.

Yalın yönetim, toplam kalite yönetiminde olduğu gibi işletmeleri beşeri ve sosyal organizasyonlar olarak görür. Bir değer ifade ile, çalışanların potansiyellerini geliştirmeye dayalı bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Bu nedenle, işletmelerin çalışan insanı “kaynak” kabul etmeleri ve bu kaynağı geliştirmeye yönelik uzun dönemli, istikrarlı ve çok yönlü eğitim politikaları hazırlamaları gereği, yalın yönetimin kritik faktörlerinden birini oluşturmaktadır.

Türk işletmelerinin yalın yönetime olan ilgisinin 90'lı yıllardan sonra arttığı görülmektedir. Ancak henüz sınırlı sayıdaki işletmelerin yalın yönetimi telaffuz ediyor oluşu, konunun çok kısıtlı bir uygulama alanına sahip olduğu ve işletmelerimizce pek tanınmadığını göstermektedir. Araştırmadan, yalın yönetime geçmiş olduklarını ifade eden bu işletmelerin üzerinde görüş birliğinin olduğu ortak bir yalınlık anlayışına sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. İşletmeler hiyerarşiyi kaldırma çabası içindedirler. Türk işletmelerinin en büyük sıkıntılarının başında örgütlerdeki hiyerarşi, bürokrasi ve şişirilmiş kadrolar sorunu gelmesine rağmen, araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki hiyerarşik kademe sayısı ile ilgili sonuçlar, bu konudaki çabaların boşa çıkmadığını göstermektedir. İşletmelerin bu doğrultuda organizasyon yapısı ile ilgili çeşitli düzenlemelere gidip, takımlara dayalı bir örgütlenmeyi hedefledikleri görülmektedir. İşletmelerin hepsinde toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme uygulamalarının olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak birimlerin özgürleşmesi, çapraz ilişkiler geliştirmeleri yolundaki adımlar çok yavaştır. Çalışanların katılımının sağlanması ve sürekli eğitim bilincinin de tam yerleşmediği karşılaşılan sonuçlardandır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda yalın üretimin temel direklerinden biri olan TZÜ sisteminin uygulanmadığı görülmektedir. Ancak bu durum değerlendirilirken Türkiye'ye özgü ekonomik koşulların elverişsizliği gözönünde bulundurulmalıdır.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir sorun, yalın yönetimin kurumsal temellerinin araştırılmadan, "yalınlık" teriminin ifade ettiği anlayışın kolayca uygulamaya konulacağı düşünülmesidir. Bu konuda yeterince bilinçli olunmamasına rağmen, işletmelerdeki uygulamalardan elde edilen sonuçlar, performans göstergelerindeki değişimler, yalın yönetimin pozitif katkılarına işaret etmektedir.

Yalın yönetimin ülke çapında tanıtılması konusunda özel araştırma ve danışmanlık kuruluşları bazı çalışmalar yapmaktadır. Ancak bunlar bilimsel niteliği zayıf ve dar kapsamlı çabalardan öteye gidememektedir. Bu nedenle Türkiye'de yalın yönetimin tanınmasına yönelik çalışmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Bu konuda önemli bir adım, Haziran ayı sonunda İstanbul'da, "Dünya Değiştiren Makine" isimli kitaplarıyla yalın üretim ve yalın düşünce sisteminin literatürde yaygın bir şekilde tartışılmasına yol açan James Womack ve Daniel Jones liderliğinde yapılacak olan "Yalın Zirve" dir. Bu zirve çok geniş bir iş çevresine hitap edecek ve dünyadaki uygulamaları aktaracak olması dolayısıyla, yaklaşımın daha iyi tanınmasına ve anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Dünya pazarlarında giderek keskinleşen rekabet düzeninin yaşandığı son yıllarda, Türkiye'nin mükemmeli arayış yolunda başarı gösteren gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir düzeye gelmesi, önemli bir sıçrama yapmasını, olağanüstü bir çaba ve enerji sarfetmesini gerekli kılmaktadır. Ancak, Kavrakoğlu'nun da kitabında belirttiği gibi, Türkiye'nin bu yolda önemli bir avantajı vardır (1992, s.55). Türkiye, daha endüstrileşme hareketini bile tamamlamamış olması dolayısıyla, geleneksel seri üretim modelini, Taylorist yönetim ve örgüt anlayışını bile tam yerleştirememiştir. Bu konulardaki görüşlerde ve uygulamalarda tam bir netlik yoktur. Halbuki gelişmiş ülkelerin çok sonraları keşfedip, köklü anlayışları yıkarak uygulamaya koyma çabası içinde oldukları yalın yönetimi Türkiye neredeyse batı ülkeleriyle aynı zamanda keşfetmiştir. Türkiye'de, gelişmiş ülkelerin şimdiye değin yaşadığı evreyi atlayıp, doğrudan yalın yönetime geçmek daha kolay olabilir.

Sonuç olarak, yalın yönetim gibi ülkemizi başarıya taşıyabilecek olan yeni yaklaşımların toplumsal özelliklere uygunluğunun araştırıp geliştirilmesinin ve gerek özel sektördeki gerekse devlet sektöründeki yeniden yapılanma çalışmalarının bu yeni yaklaşımlara dayandırılmasının gerekli olduğu söylenmelidir.

## KAYNAKÇA

Acar, N. ve Çapçı, S., Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri, MPM Yayınları, No: 578, Ankara,1996.

Akao,Y., “Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM “, Productivity Press, USA, 1991.

Aksoy, A., “Post-Fordizm: Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Yeni Bir Yol mu?”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Yıl: 3, Sayı:16, 1991, s.8-10.

Babüroğlu, O., “Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi”, TKY’de Türkiye Perspektifi Kitabı, Der. İTÜ İşletme Müh. TKY Araştırma Komitesi, İstanbul, 1995.

Baransel, A., “Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo- Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri”, İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Cilt.1, No.9, İstanbul, 1993.

Berkman, Ü. A., “Geleneksel ve Çağdaş Örgüt Kurumlarının Karşılaştırılması” , İşletme Örgütlerinin Yönetimi, Der. Dintug AYTEK, A.İ.T. İ.A. Neşriyat ve Yardımlaşma Derneği Yayınları, Ankara, 1977, S.6-25.

Bugünkü Japonya, Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, Tokyo, 1989.

Cesur, N., “Yalın Üretimin Arkasındaki Nedenler”,Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1997/4, s.113-144.

Chung, R. K, “The Horizontal Organization: Breaking Down Functional Silos”, Business Credit, May 1994, s.21-24.

Cusumano, M., “The Limits of Lean”, Sloan Management Review, Vol 35, Iss 4, Summer, 1994, s.27-32.

Çapan, S., “Üretim Yönetiminde Yeni Bir Sistem: 5S”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1993/1, s.141-168.

Çapan, S., “Entropi-Sistem-Eylem”, Anahtar Dergisi, MPM Yayın, Sayı:78, Haziran 1995, s.6-7.



Çelebi, T., "Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi", 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı, 1996, s.181-186.

Daft, R. L., Management, The Dryden Press, USA, 1991.

Davis, R. A., ve Vokurka, R. J., "Just-In -Time: The Evolution of a Philosophy", Production and Inventory Management Journal, Second Quarter, 1996, s.56-58.

Dicle, A., "Japon Yönetim Sistemi", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM\_Yayınları: 320, Ankara, 1995, s.9-83.

Dicle, Ü. ve Dicle, A., "İşletmelerde Sürece Dayalı Örgütlenme: Rekabet Üstünlüğünde Yeni Strateji mi? Anahtar Dergisi, MPM Yayını, Şubat, 1997, s.8.

Doğan, S., "Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu : Sıfır Hiyerarşi", Yönetim Dergisi, Yıl: 8, Sayı : 26, Ocak 1997, s.45-56.

Drucker, P., Gelecek İçin Yönetim, Çevr. Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1995.

Durmuşoğlu, S., 1989: Tam Zamanında imalat Sisteminin Simiilasyon Analizi ve Uygulanabilirliğinin Etüdü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Duruiz, L., " Yeni Üretim ve Teknoloji Anlayışı: Dünya ve Türkiye Tekstil Sanayinde Uygulamalar", Tekstil İşveren Dergisi, Sayı: 175, Eylül-Ekim 1993, s.20-22.

Emre, A., Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, MPM Yayınları:543, 2. Basım, Ankara, 1995.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, 2. Basım, Yayın No:401, İstanbul, 1993.

Erdem, A.F., "İşletme Kültürü", F.Nauman Vakfı, Ankara, 1996.

Erkip, N., "Tam Zamanında Üretim Felsefesi ve Tekstil Endüstrisinde Uygulaması", Tekstil İşveren Dergisi, Sayı:175, Eylül-Ekim 1993, s.16-19.

Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan İlişkisi, Alfa Basım Yayım, 2. Baskı, İstanbul,1997.

Ertürk, M., “Yalın Organizasyon: Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım”, Çukurova Üniv. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1995, s.17-39.

Furnham, A. ve Yazdanpanahi, T. (1995) “Personality differences and group versus individual brainstorming, Personality and Individual Differences, 19, s.73-80.

Geray, H., “İletişim, Bilgi Toplumu ve Küreselleşme”, Küreselleşme Kitabı, Der. Işık Kansu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.9-22.

Gökşen, Y. ve İpekgil, Ö., “Tam Zamanında Üretim Felsefesinde Grup Teknolojisinin Yeri ve Önemi”, Dokuz Eylül Üniv İİBF Dergisi , 1994/11, s.165-181.

Guillen, M. F., “Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi”, Çev. Murat Önder, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1996/4, s.7-20.

Güçray, A., “ Tam Zamanında Üretim Sistemi”, Çukurova Üniv. İ. İ.B.F. Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1995, s.107-114.

Güvenç, B., Japon Kültürü, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1992.

Hayes, R., ve Pisano F., “Beyond World Class: the New Manufacturing Strategy”, Harvard Business Review, 72, No 1 (1994), s.77-86.

Hendry, J., Understanding Japanese Society, Nissan Institute/ Routledge Japanese Studies Series, England, 1987.

Hinterhuber, H. H., “European Way of Lean Management”, Yönetim Dergisi, Sayı:18, Haziran 1994, s.50-63.

Hinterhuber, H. H., ve Krauthammer, E., “Flat Hierarchies and Individual Job Security in Times of Recession”, Yönetim Dergisi, Sayı: 19, Ekim 1994, s.23-29.

Hodgets, R., Management Theory, Process and Practices, Int'l Edition, USA, 1990.

İnceçam, İ., “Eğitim ve Geliştirme Programları”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları , Sayı:8, Temmuz 1994, s.20-21.

İmai, M., Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı, Brisa Yayınları, İstanbul, 1994.

İpekçil, Özlem ve Gökşen Yılmaz, (1994), “ Tam Zamanında Üretim Felsefesinde Grup Teknolojisinin Yeri ve Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı: 1

Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992.

Keen, P. G, and Knapp, E. M., Every Manager's Guide To Business Processes, Harvard Business School Press, USA, 1989.

Kırçıl, O., “Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”, Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları: 320, Ankara,1995, s.83-136.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.

Kuruüzüm, O., İş Etüdü, İTÜ Yayınları, Sayı: 1497, İstanbul, 1992.

Kuruüzüm, O., “Sorun Çözmede Değişim Mühendisliği İçin Bir Eleştiri”, III. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 1995, s.1-9.

Kurtulmuş, N., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Japon Modeli”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt II, Sayı :2-3, Haziran 1996, s.75-88.

Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw Hill International Edition, 7 th Edition, USA, 1995.

Monden, Y., Toyota Production System, Industrial Engineering and Management Press, USA, 1983.

Murat, S., “Japon Çalışma Hayatı”, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı 37-38, İ.Ü. Yayınları: 3662, 1992, s.189-203.

Mutlu, S., Japonya'da Endüstrinin Yapısı, İşletmelerin Ölçeği, Verimlilik ve Ücretler, MPM Yayınları, No: 391, Ankara, 1989.

Mutman, M., “Küreselleşme”, İktisat Dergisi , Sayı 362, Aralık 1996, s.31-36.

Naisbitt, J., ve Aburdene, P., Mega Trends 2000, Sidgwick & Jackson Ltd, USA, 1990.

Necef, Ş., Yeni Üretim Organizasyonları ve Emegın Değişin Konumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994.

Ohno, T., Toyota Ruhu, Çev. Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Oluç, S., "Japonya'nın Öteki Yüzü", İktisat Dergisi, Sayı:342, Ekim 1993, s.39-42.

Öncer, M., "Japon Ekonomik Mucizesinin Ardında Yatan Gerçek", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997/1, s.79-92.

Özçelikel, H., Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 1994.

Özevren, M., Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.

Papahristodoulou, C., "Is Lean Production The Solution?", Economic and Industrial Democracy, Vol.15, 1994, s.457-475.

Pekdemir, I., "JIT ve Kalite Çemberleri", İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.23, S.2, Kasım 1994, s.55-70.

Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi, Çev.Olcay Baykal vd., MPM Yayınları: 476, Ankara, 1995.

Shadur, M. A., ve Bamber G. J., "Toward Lean Mangement? International Transferability of Japanese Manegement Strategies to Australia", International Executive, Vol 36(3), May-June 1994, s.343-364.

Skorstad, E., "Lean Production, Conditions of Work and Commitment", Economic and Industrial Democracy, Vol 15, No:1, February 1994, s.429-455.

Sohal, A. S., ve Egglestone A., "Lean Production: Experience Among Australian Organizations", International Journal of Operations & Production Management, Vol 14, No.11, 1994, s.35-51.

Stevens, J., "How Will You Survive and Thrive in Lean Business?", People Management , Vol 1, Iss 25, February 1995, s.48.

Şaylan, G., "Küreselleşmenin Gelişimi", Küreselleşme Kitabı, Der. Işık Kansu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 9-22.

Tatlıldil, H., Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Cem Web Ofset, Ankara, 1996.

Taylor, F. W., Principles of Scientific Management, Çevr: Bahadır Akın, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya, 1997.

Uğur, A., "Japonya'nın Aydınlik Yüzü", İktisat Dergisi, Sayı:342, Ekim 1993, s. 32-35.

Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:241, İstanbul, 1990.

Üreten, S., "Üretim /İşlemler Fonksiyonunun Bugünkü Görünümü", MPM Anahtar Dergisi, Sayı:94, Ekim 1996, s. 7.

Wellins, R., Byham, W., & Wilson, J. (1991). Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass.

Womack, J. P., Jones, D. T. ve Roos, D., Dünya Değiştiren Makine, Çev: Otomotiv Sanayii Derneği, İstanbul, 1990.

Womack , J.P., ve Jones, D.T, "From Lean Production to Lean Enterprise", Harvard Business Review, March-April 1994, s.93-105.

Womack J, Jones D. Lean Thinking: Simon & Schuster New York, NY; 1996.

Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Yentürk, N., "Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği", Toplum ve Bilim, 56/61, Bahar 1993, s.42-56.

.....,"Verim Arttıran Model (Siemens Uygulaması), Capital Dergisi, Nisan 1994, s.89-91.

....., "Yönetilen Makine Verim Artıyor", Capital Dergisi, Mayıs 1997 (a), s.134-136.

....., "Kanban Modası Türkiye'de, Capital Dergisi, Ekim 1997 (b) s.176-179

....., "High Performance in the Auto Industry", Training & Development, Vol 49, Iss 6 ,  
June 1995, s.36

# EKLER

1995 yılından beri Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı olarak yüksek lisans yapmaktayım; aynı zamanda İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon AnaBilim Dalında araştırma görevlisiyim.

Tez konumun başlığı Yalın Üretim/Yönetim Sistemidir. Tez çalışmamın önemli bir kısmını oluşturan alan araştırması "Yalın yönetimin Türk İşletmelerinde hangi düzeyde uygulandığını ve ortaya çıkan yapısal değişimler"i belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yapılan ön incelemede, Türkiye'de bu sisteme geçmekte olan veya geçen işletmeler arasında işletmenizin de bulunduğu belirlendiğinden; konuya ilişkin geliştirdiğimiz soru formunun doldurulmasına yardımcı olmanız, araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ekte gönderdiğimiz iki adet soru formunun, yalın üretim/yönetim çalışmalarında aktif olarak yer alan, bu konudaki en yetkin kişilerce ( genel müdür, idari ve teknik işlerden sorumlu genel müdür yardımcıları, genel koordinatör, üretim veya işletme yöneticileri gibi) doldurulup gönderilmesini önemle rica ediyorum.

#### Ek Açıklamalar :

- 1) Bu çalışmada yalın yönetim/üretim kavramı, Tam Zamanında Üretim(JIT), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejilerini içeren bir çerçevede kullanılmıştır. Cevaplayıcıların kavram kargaşasına düşmemeleri için önemle belirtilir.
- 2) Anket formlarına isim yazılmamasını rica ediyoruz. Cevapların istatistiksel değerlendirmeleri ve sonuçları tez çalışması tamamlandıktan sonra rapor olarak size gönderilecektir.
- 3) Soru formunu doldurduktan sonra size gönderilmiş olan isme yazılı zarfa koymanızı ve Yurtiçi Kargo yoluyla tarafıma ödemeli olarak en geç 27 Ocak 1998 tarihine kadar geri göndermenizi saygılarımla rica ederim.

**İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİM**

**Nuray ATSAN**

Adres : Arş.Gör.Nuray ATSAN  
Akdeniz Üniversitesi Kampüsü  
İktisadi İdari Bilimler Fak./İşletme Böl.  
Dumlupınar Bulvarı/ ANTALYA  
Tel : 0-242-2274446/303  
Fax: 0-242-2274454



## YALIN YÖNETİM ARAŞTIRMASI ANKET FORMU

### A) İŞLETME BİLGİLERİ

İŞLETMENİN ADI	
İşletmenin Yer aldığı Sektör	
İşletmenin Faaliyete Başlama Yılı	
İşletmenin Mülkiyet Açısından Durumu *	<input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel <input type="checkbox"/> Yabancı ortaklı (payı %.....)
İşletmenin Temel Ürünleri	
İşletmenin Personel Sayısı	
Merkez Ofis Yeri	
Telefon ve Fax No	

\* Karma bir mülkiyet durumunda birden fazla kutu işaretlenebilir.

İşletmeniz bir holding kuruluşu mudur?  Evet  Hayır

İşletmenizde genel müdür düzeyi ile ilk hat (uygulama düzeyi) arasında hiyerarşik anlamda kaç kademe mevcuttur ?

- 3 ve 3'den küçük  6 - 7 kademe  10 ve üstü  
 4 - 5 kademe  8 - 9 kademe

İşletmenizde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları var mı?  Evet  Hayır

### B) YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI

1. İşletmenizde ne kadar süredir yalın yönetim uygulanmaktadır ?

2. İşletmenizin yalın üretim/yönetime geçişine neden olan unsurları önem derecelerine göre belirtiniz.

Faktörler	Hiç	Çok Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Motivasyonu Arttırmak	1	2	3	4	5
Kurumsallaşmayı Sağlamak	1	2	3	4	5
Zamanında Teslim	1	2	3	4	5
Üretimde Esneklik Sağlama	1	2	3	4	5
Rekabet Baskıları	1	2	3	4	5
Satışları Arttırmak	1	2	3	4	5
Kaliteyi Yükseltmek	1	2	3	4	5
Üretim Maliyetini Düşürmek	1	2	3	4	5
Pazar Payını Arttırmak	1	2	3	4	5
Müşteri Tatminini Arttırmak	1	2	3	4	5
Değişen Pazar Koşullarına Daha Hızlı Yanıt Verebilmek	1	2	3	4	5
Diğer - belirtiniz.....	1	2	3	4	5

3. Yalın yönetimden nasıl haberdar oldunuz?

- Danışmanlık kuruluşları vasıtasıyla  Rakip uygulamalardan  
 İşletmenin araştırma servisinin vasıtasıyla  Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_  
 Yabancı ortaklar tarafından

4. İşletmenizde yalnız üretim/yönetim'e geçişte aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapılmıştır?  
( 1'den fazla şık işaretlenebilir)

- Konuyla ilgili yazılı dokümanlar temin edilmiştir.  
 Tüm birimler(düzeyler) için oryantasyon eğitimi düzenlenmiştir.  
 Oryantasyon eğitimini izleyen kapsamlı ve ayrıntılı programlar hazırlanmıştır.  
 Çekirdek lokomotif grup oluşturulmuş ve eğitilmiştir.  
 İşletmenin belirli birimlerinde pilot çalışma yapılmıştır.  
 Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_

5. Yalnız yönetime geçiş itibariyle işletmenizde organizasyon yapısı ile ilgili olarak ne tür düzenlemeler yapıldı ?  
( 1'den fazla şık işaretlenebilir)

- Gereksiz iş süreçleri kaldırıldı  Fonksiyonlar arası entegrasyona gidildi.  
 Bazı iş süreçleri birleştirildi.  Personel sayısı azaltıldı.  
 Denetim daraltıldı.  Diğer - belirtiniz.....  
 Takım çalışmaları artırıldı.  Diğer .....

6. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır?

Evet

Hayır

7. Aşağıdaki kalite kavramlarından hangisi kalite felsefenizi tam anlamıyla yansıtmaktadır?

- Kalite müşterilerin isteğidir  
 Kalite müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun ölçüsüdür  
 Belirlenen standartlara uygunluk ölçüsüdür.  
 Kalite bir ürünün sahip olduğu veya olmadığı değerlerdir  
 Diğer - belirtiniz.....

8. Belgelendirilmiş bir kalite güvence sisteminiz var mı?

Evet

Hayır

9. Cevabınız "Evet" ise hangi kalite güvence sistem belgelerine sahipsiniz?

- ISO 900X(  9000,  9001,  9002,  9003,  9004)  
 TSE

TSEK

Diğer- belirtiniz.....

10. İşletmeniz yalnız yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak danışmanlık hizmeti almakta mıdır?

- Sadece hazırlık aşamasında alınmıştır  
 Uygulama sürecinde sürekli alınmaktadır.  
 Sorun çıktığında alınmaktadır.  
 Hiç danışmanlık alınmamıştır.  
 Diğer - belirtiniz.....

11. Aldığımız veya almakta olduğunuz danışmanlık hizmetleri hangi konularda yoğunlaşmaktadır?

- Kalite güvencesi (belgelendirme)  
 Takım çalışması  
 Yeniden yapılanma ( süreçlere göre, yatay, kendi kendini yöneten takımlar)  
 Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_

12. Yalnız yönetime geçişte ve uygulanmasında eğitim ve yetiştirme çalışmaları yapıldı veya yapılıyor mu?

Sürekli

Zaman zaman

Çok seyrek

Hiç yapılmadı

13. Bu eğitim ve yetiştirme çalışmaları hangi konularda yoğunlaşmaktadır?

( Uygun kutulara "X" işareti koyunuz)

Eğitim Konuları	Eğitimin Hedeflediği Gruplar				
	Üretim	Yönetim	Denetçiler	Teknik Per	Destek Elemanları *
Üretim Konuları (ürün bilgisi, t. verimli bakım vd.)					
Takım Eğitimi (problem çözme, iletişim, liderlik)					
Yönetim Geliştirme Eğitimi (Karar verme gibi)					
Kalite Eğitimi					
Teknik Yetenek Eğitimi					
Diğer - belirtiniz.....					
.....					

\* Destek elemanları, büro çalışanları ve sekreteryadan oluşur.

14. Eğitim ve yetiştirme çalışmalarının kaynağı nedir?

- İşletme dışı eğitimciler  Her iki gruptan da yararlanılıyor.  
 İşletme içi eğitimciler  Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_

15. Takım Çalışmaları

(Uygun kutulara " X " işareti koyunuz)

İşletmenizdeki mevcut takımları işaretleyiniz.	Bu takımlar hangi fonksiyonları üstleniyorlar ?			Takım üyelerinin kompozisyonunu belirtiniz.	
	birşeyleri yapar veya üretir mi?	birşeyleri önerir mi?	birşeyleri idare eder mi	Homojen	Heterojen
<input type="checkbox"/> Görev takımları					
<input type="checkbox"/> Yönetim takımları					
<input type="checkbox"/> Kalite çemberleri					
<input type="checkbox"/> Satış takımları					
<input type="checkbox"/> Üretim takımları					
<input type="checkbox"/> Çapraz fonksiyonel takımlar					
<input type="checkbox"/> Proje takımları					
<input type="checkbox"/> Süreç geliştirme takımları					
<input type="checkbox"/> Verimlilik takımları					
<input type="checkbox"/> Kendi kendini yöneten takımlar					
<input type="checkbox"/> Diğer .....					
<input type="checkbox"/> .....					
<input type="checkbox"/> Takım çalışması yok.					

16. İşletmenizde, çalışanların yüzde kaç, şu anda takımlarda yer almaktadır?

% \_\_\_\_\_

17. İşletmenizdeki takımların aldıkları kararlar ilgili birimlerde uygulanıyor mu?

- Her zaman  Zaman zaman  Çok seyrek

18. İşletmenizde performans değerlendirme ve ödüllendirmede hangi kriterler göz önüne alınıyor ?

- Takım performansı  Her ikisi de dikkate alınır  
 Bireysel performans  Diğer - belirtiniz.....

19. İşletmenizde sürekli iyileştirme (Kaizen) anlayışı hakim mi?  Evet  Hayır

20. Sürekli iyileştirme stratejisinin uygulanmasına yönelik olarak aşağıdaki araçlardan hangileri işletmenizde uygulanmaktadır? (1'den fazla şık işaretlenebilir)

- TKK (Toplam Kalite Kontrol)  
 PUKÖ (Planla,Uygula,Kontrol Et,Önlem Al) Döngüsü  
 Çapraz fonksiyon yönetimi (fonksiyonlar arası yönetim)  
 Politika yayılımı ve sistem diyagramları (hedeflerle yönetim)  
 Kalite tabloları ve sorun çözme araçları (pareto ve balık kılıcı diagramları gibi)  
 Hata yönetimi (hataların önlenmesi ve ortadan kaldırılması)  
 Toplam verimli bakım  
 Öneri sistemleri  
 Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_

21. Kaizen çabalarını ödüllendirme yoluna gidiyor musunuz?  Evet  Hayır

22. Kaizen stratejisi işletmenin hangi alanlarında uygulanmaktadır ?

- Çalışanlarla yönetim ilişkileri  
 Pazarlama uygulamaları  
 Tedarikçi ilişkileri  
 Şirket içi sistem ve prosedürler  
 Tüm birim ve fonksiyonlarda  
 Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_

23. İşletmenizde yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin mevcut durumunu nasıl tanımlarsınız?

(Lütfen yuvarlak içine alınız)

Yüksek Derecede					Yüksek Derecede	
Çatışmacı					İşbirlikçi	
1	2	3	4	5		

24. Çalışanlarımızın işyerleri ve yaptıkları iş ile ilgili görüşlerini alıyor musunuz?

- Her zaman  Zaman zaman  Çok seyrek

25. Hangi yolla çalışanların görüşleri alınıyor?

- Anket uygulayarak  Sosyal ilişkiler aracılığıyla  
 Periyodik toplantılarla  Öneri sistemi yoluyla  
 Bireysel görüşmelerle  Diğer - belirtiniz \_\_\_\_\_  
 Raslantısal olarak

26. İşletmenizde işletme içi iletişimi geliştirmeye yönelik olarak hangi tür çalışmalar uygulanıyor?  
(Uygun kutulara " X " işareti koyunuz)

	Tamamen	Kısmen	Hiç
<b><u>İş Birimi Düzeyinde</u></b>			
Yeni personel için oryantasyon programı			
İşin nerede, ne zaman nasıl yapılacağını gösteren yazılı bilgiler			
İşletmenin misyonunu, moral değerlerini vurgulayıcı görsel ifadeler			
<b><u>Takım Düzeyinde</u></b>			
Takımların dinlenebileceği bölümler			
Takım düzeyinde değişik zamanlarda yapılan toplantılar			
Takım düzeyinde yapılan sosyal çalışmalar			
<b><u>Yönetim Düzeyinde</u></b>			
Eğitim programları			
Çalışanlara periyodik sunuşlar yapma			
Çıktıların duyuruları (üretim, kalite, devamsızlık raporları)			
Aylık, haftalık dergi veya gazete yayınlama			
Çalışanların kişisel sorunları ile ilgilenme			
Açık kapı politikası			

### C) İŞLETMENİN ÜRETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

#### 1. İşletmenin Üretim Tipi

(1'den fazla şık işaretlenebilir)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Süreç (proses) tipi üretim | <input type="checkbox"/> Kesikli üretim    | <input type="checkbox"/> Sürekli üretim     |
| <input type="checkbox"/> Sipariş üretimi            | <input type="checkbox"/> Proje tipi üretim | <input type="checkbox"/> Parti üretimi      |
| <input type="checkbox"/> Stoğa üretim               | <input type="checkbox"/> Montaj üretimi    | <input type="checkbox"/> Fabrikasyon üretim |

2. İşletmenizde tam zamanında üretim sistemi uygulanıyor mu?  Evet  Hayır

3. Uygulanıyor ise, ne kadar süredir uygulanıyor?

4. İşletmeniz, yan sanayi ile kuvvetli ilişkiler kurmak amacıyla aşağıdaki çalışmalardan hangilerini uygulamaktadır ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Danışmanlık         | <input type="checkbox"/> Diğer - belirtiniz _____ |
| <input type="checkbox"/> Ortak projeler      | <input type="checkbox"/> Hiçbiri                  |
| <input type="checkbox"/> Fabrika ziyaretleri |   |

5. İşletmeniz ile tedarikçileriniz arasındaki ortak faaliyetlerle ilgili her türlü bilgiyi tedarikçilerinizle ne sıklıkla paylaşıyorsunuz ?

- |   |                                      |                                     |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Düzenli olarak | <input type="checkbox"/> Zaman zaman | <input type="checkbox"/> Çok seyrek |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|

6. İşletmenizde stokları (ambar) elde tutma süresi ne kadardır?

- |                                      |                                  |  |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Birkaç saat | <input type="checkbox"/> 1 hafta | <input type="checkbox"/> 1 ay                    |
| <input type="checkbox"/> Birkaç gün  | <input type="checkbox"/> 2 hafta | <input type="checkbox"/> Diğer - belirtiniz..... |

7. Stok seviyelerinin düşürülmesi için alınan tedbirler var mı ?  Evet  Hayır

8. Stok seviyelerini düşürmek için aşağıdaki tedbirlerden hangilerini kullanıyorsunuz?

( 1'den fazla şık işaretlenebilir)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kanban kartlarının kullanımı             | <input type="checkbox"/> Paketleme etkinliğinin artırılması     |
| <input type="checkbox"/> Üretim süreci kurgusunun iyileştirilmesi | <input type="checkbox"/> Esnek imalat hücrelerinin kullanımı    |
| <input type="checkbox"/> Siparişe göre üretim                     | <input type="checkbox"/> Bilgisayar destekli imalatın kullanımı |
| <input type="checkbox"/> Güvenlik stoklarının eliminasyonu        | <input type="checkbox"/> Diğer - belirtiniz.....                |

D) UYGULAMADAN ELDE EDİLEN KAZANÇLAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. Yalın yönetimin uygulanma aşamasında ortaya çıkan sorun alanlarını derecelendiriniz.

Sorunlar	Hiç	Çok Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İşçi sendikalarının olumsuz tavrı	1	2	3	4	5
Kalifiye olmayan işgücü	1	2	3	4	5
Çalışanların isteksizliği/direnç	1	2	3	4	5
Üst yönetimin isteksizliği	1	2	3	4	5
İşgücünün yetersiz eğitimi	1	2	3	4	5
Performans ölçümünde başarısızlık	1	2	3	4	5
Takım çalışması bilincinin oluşturulamaması	1	2	3	4	5
Ülkenin sosyo-ekonomik koşullarından kaynaklanan makro sorunlar	1	2	3	4	5
Diğer - belirtiniz.....	1	2	3	4	5

2. Yalın yönetimin uygulanmasıyla elde edilen somut örgütsel faydaları derecelendiriniz.

Faydalar	Hiç	Çok Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Fiziki kaynaklar (etkin kullanım)	1	2	3	4	5
Müşteri tatmini(hızlı cevap verebilme)	1	2	3	4	5
Verimlilik(azalan çevrim süresi,stok,maliyet)	1	2	3	4	5
Karlılık(ekonomik gelişimin artması)	1	2	3	4	5
Kalite(ürün/hizmet iyileşmesi)	1	2	3	4	5
İnsan kaynakları ( işgücü tatmini )	1	2	3	4	5
Diğer - belirtiniz.....	1	2	3	4	5

3. Yalnız üretim/yönetim'e geçiş itibariyle performans göstergelerinizde meydana gelen değişimleri belirtiniz. (Uygun kutulara " X " işareti koyunuz)

	Arttı	Değişmedi	Azaldı	Belirlenmedi
İş süreçlerinin sayısı				
Çalışan sayısı				
İşe gelme oranı				
İşçi dönüşüm hızı/oranı				
Zamanında teslim oranı				
Eğitim bütçesi				
Verimlilik oranı				
Satışlar				
Hizmet kalitesi				
Karar verme süresi				
Sipariş dolaşım süresi				
Bilgi paylaşımı				
Hiyerarşik kademeler				
Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)				
Stoklar				
Müşteri şikayetleri				
İç müşteri(çalışanlar) tatmini				
Toplam israf oranı				
Firmanın iç ve dış imajına yönelik olumlu düşünceler				
Diğer - belirtiniz.....				

#### E) KİŞİSEL BİLGİLER

Ankete Yanıt Veren İşletmedeki Pozisyonu :

\_\_\_\_\_

## Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : F. Nuray ATSAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 02.11.1972 - İstanbul

Medeni Durumu : Bekar

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Anadolu Lisesi

Lisans Diploması : Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İngilizce İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Diploması :

Tez Konusu : Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye'deki  
Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması

Yabancı Dil/Diller : İngilizce / Japonca

### İş Deneyimi

Stajlar : Mandalin Turizm A.Ş./ANTALYA

Projeler : Türk-Japon Öğrenci Konferansı Projesi  
Akdeniz Bölgesi Tarımsal Sanayi Geliştirme Projesi

Çalıştığı Kurumlar : Yatırım Finansman A.Ş./ANKARA

Adres : 100.Yıl Cad., 151 Sok., Aysev Apt., 36/18 07050  
ANTALYA

Tel. No : 2418223 (Ev)  
2274446 ( İş )