



**KLASİK YÖNETİMDEN YALIN YÖNETİME GEÇİŞ:
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**2021
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Koray BATUMLU

**Danışman
Prof. Dr.Fatma Zehra TAN**

**KLASİK YÖNETİMDEN YALIN YÖNETİME GEÇİŞ: NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Koray BATUMLU

T.C.

Karabük Üniversitesi

**Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi**

Olarak Hazırlanmıştır

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Fatma Zehra TAN

KARABÜK

AĞUSTOS 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖNSÖZ	5
ÖZ	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	10
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	10
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	10
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	11
1.BİRİNCİBÖLÜM.....	12
KLASİK YÖNETİM VE YALIN DÜŞÜNCEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL BOYUT.....	12
1.1. Klasik Yönetim Anlayışı	12
1.2. Geleneksel Yönetim Anlayışının Oluşmasını Sağlayan Düşünce Akımları	14
1.2.1. Bilimsel Yönetim.....	15
1.3. Yalın Düşüncenin Gelişim Süreci.....	17
1.4. Yalın düşünce kavramı	19
1.5. Yalın Düşünce ve Amaçları.....	20
1.6. Yalın Yönetim ve Yalın Yönetimin Altyapısını Oluşturan Prensipler	22
1.6.1. Yalın	22
1.6.2. İsraf (Muda).....	23
1.7. Yalın Yönetimin Temel İlkeleri.....	24
1.7.1. Değer Yaratmak	25
1.7.2. Değer Akışı.....	26
1.7.3. Sürekli Akış Prensipleri	28
1.7.4. Çekme Prensipleri	31
1.7.5. Mükemmellik	34

1.8.	Yalın Organizasyonlar ve İlkeleri	34
1.8.1.	Takım Ruhu Anlayışı.....	39
1.8.2.	Yatay Bir Organizasyon Olma	42
1.8.3.	Müşteri Tarafından Yönlendirilme.....	42
1.8.4.	Basitleştirilmiş ve Görsel Yapı	43
1.8.5.	Yetki Sorumluluklar	44
1.8.6.	Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme	46
1.8.7.	Disiplin	48
1.9.	5S Tekniğini Oluşturan Kavramlar	49
1.9.1.	Ayıklama.....	49
1.9.2.	Düzenleme	49
1.9.3.	Temizleme.....	49
1.9.4.	Standartlaştırma	50
1.9.5.	Disiplin.....	50
2.	İKİNCİ BÖLÜM	51
	İMREN LOKUMLARINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	51
2.1.	İmren Lokumları Kısa Tarihçesi	51
2.2.	Yalın Yönetimin Kıstaslarını Ortaya Çıkaran 5S Tekniğine Ait Kavramların Kullanımıyla Ortaya Çıkan Soru-Cevap ve Yorumları.....	51
	SONUÇ	55
	KAYNAKÇA	57
	ŞEKİLLER LİSTESİ	63
	EKLER	64
	ÖZGEÇMİŞ.....	72

TEZ ONAY SAYFASI

Koray BATUMLU tarafından hazırlanan “KLASİK YÖNETİMDEN YALIN YÖNETİME GEÇİŞ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Fatma Zehra TAN

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 16.07.2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BARTIN ÜN.)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Koray BATUMLU

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasına katkıları olan değerli danışmanım Karabük Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekan'ı Prof. Dr. Fatma Zehra TAN hocama, tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olan ve beni destekleyen yol arkadaşım canım sevgilim Ayşenur SEYHAN'a, yakınımda ya da uzağımda olsalar da benimle her zaman gurur duyan ve yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

ÖZ

Üç bölümden oluşan araştırmamızın ilk iki bölümü literatür araştırmasıdır. Yalın yönetim anlayışı, yalın olmak kavramları ve klasik yönetim anlayışının birbirlerine olan zıt kutuplarının değerlendirilmesi üzerine seçmiş olduğumuz işletmemiz İmren Lokumları üzerinden izlenmesi ele alınmaktadır. Her geçen gün daha da global bir hale gelen dünyamızdaki tüm organizasyon, işletme, kişi ve kurumlar modern yönetim anlayışlarını benimsemeye yönelmişlerdir. Yalın yönetim anlayışı da çağımızda yaygınlaşmaya başlayan modern anlayışların başında gelmektedir. Hızlı olmak, pratik olabilmek artık günümüzün vazgeçilmez sıfatları arasındadır. Yapılacak veya yapılmakta olan her türlü işimizde, israftan ve gereksiz görülen her yükten kendimizi kurtarabilmemiz, yalın olma yolunda atacağımız en kesin adımlar arasındadır.

Bu çalışma yalın yönetim anlayışının getirilerini göz önüne serip, geleneksel yönetim anlayışının o hiyerarşik ve ağır yapısından uzaklaştığımızda ortaya çıkacak faydaların neler olacağını ele almaktadır. İşletmeye sorduğumuz 5S tekniğine ait sorularla aslında işletmenin yalın yönetime yatkın olup fakat yalın yönetim kavramıyla daha önce karşılaşmamış, geleneksel anlayıştan gelen bir işletme olduğunu anlamış bulunmaktayız. Ortaya çıkan verilerin neticesinde incelemiş olduğumuz işletme, yönetim anlamında tek bir görüşe sabit kalmayıp, karma bir sistemle modernleşmeye yakın bir düzlemde ilerlemekte olduğu anlaşılmıştır. Bu ilerleyişin rayına oturtulmuş şekilde düzenlenmesi, işletme açısından oldukça önem arz etmektedir. Karma bir yapıda değil de belirgin bir doğru üzerinden hedefe doğru gidildiği takdirde başarılı olmamak kaçınılmaz olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yalın düşünce; Yalın Yönetim Anlayışı; 5S; Klasik Yönetim

ABSTRACT

The first two parts of our research, which consists of three parts, are literature research. Lean management approach, the concepts of being lean and the evaluation of the opposite poles of the classical management approach to each other, and the monitoring of our business, which we have chosen, through İmren Lokumları is discussed. All organizations, businesses, individuals and institutions in our world, which is becoming more and more global with each passing day, have tended to adopt modern management approaches. Lean management approach is one of the leading modern understandings that have started to become widespread in our age. Being fast and being practical are now among the indispensable adjectives of today. It is one of the surest steps we will take to be lean, to be able to save ourselves from waste and unnecessary burdens in all our work to be done or being done.

This study highlights the benefits of the lean management approach and discusses what benefits will emerge when we move away from the hierarchical and heavy structure of the traditional management approach. With the 5S technique questions we asked to the business, we understood that the business is inclined to lean management but has not encountered the concept of lean management before, and that it is a business that comes from a traditional understanding. As a result of the data obtained, it has been understood that the business that we have examined is not fixed to an opinion in terms of management, but is advancing on a plane close to modernization with a mixed system. Arranging this progress on track is very important for the business. It will be inevitable not to be successful if you go towards the goal on a clear line, not in a mixed structure.

Keywords: Lean thinking; Lean Management Approach; 5S; Classic Management

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Klasik Yönetimden Yalın Yönetime Geçiş: Nitel Bir Araştırma
Tezin Yazarı	Koray Batumlu
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	2021
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	71
Anahtar Kelimeler	Yalın düşünce, Yalın Yönetim Anlayışı, 5S, Klasik Yönetim

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Transition from Classical Management to Lean Management: A Qualitative Research
Author of the Thesis	Koray Batumlu
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	2021
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	71
Keywords	Lean thinking, Lean Management Approach, 5S, Classic Management

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmamızda, yalın yönetim anlayışının günümüzdeki işletmelerde yaygınlaşma sürecinin, klasik yönetim anlayışını da göz önünde bulundurarak araştırılması işlenmektedir. Eski yönetim geleneklerinden günümüze kadar gelmiş olan işletmelerin yalın yönetime yatkınlıkları söz konusu olmakta ve fakat bazı işletmeler halen yalın kavramı hakkında yeterli bilgiye sahip olamamıştır. Konumuz, bu işletmelerin yönetim alanlarıyla ilgili bilgilerinin ne derece yeterli olduklarını ölçmektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tüm dünyada artık işletmeler daha hızlı, pratik ve israftan kurtulmuş birer organizasyon olmaya yönelik pazar çalışmalarına yönelmeye başlamıştır. Mevcut durum bizim ülkemizdeki işletmelerde de geçerli olmasının yanı sıra bu konuyla oldukça ilgili girişimciler ve topluluklar da hızla çoğalmaktadır. Yalın olmak kavramına hakim olan, bunu deneyimlemiş, bu konuda bilgi toplamış ve çalışmalar yapmış olan işletmeler pratik olma konusunda diğer işletmelere göre daha hız kazanmış durumdadırlar. Toplumumuzun bu konuya olan ilgisini ve farkındalığını artırmak amacıyla yapmış olduğumuz çalışmamız, geleceğimizin inşasını hızlandırması amacı güdülerek gerçekleştirilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamız nitel bir araştırma olmakla birlikte mülakat yöntemi kullanılmıştır. Karşılıklı soru cevap şeklinde gerçekleşen görüşmeler işletme içerisindeki makine, hammadde ve malzemelerin de izlenmesi neticesinde takriben 2 saat sürmüştür. Sorularımızın cevapları alınırken herhangi bir ses kaydı, fotoğraf ve video çekimi kullanılmamış olup not alınmak suretiyle hem görsel olarak desteklenmiş hem de samimi bir dille almamız gereken cevapların hepsi tam olarak istenilen şekilde ve hatta fazlasıyla yanıtlanmıştır.

Yapmış olduğumuz mülakat, üzerinde durulan konumuzla alakalı olarak ilgili işletmenin imalathanesinde ortak bir gün ve saat belirlenerek yapılmıştır. İşletmenin gıda mühendisi ile yapmış olduğumuz görüşmelerden önce mülakatın,

yüksek lisans tezi için bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtilerek mücadele istendikten sonra uygulanmaya geçmesi sağlanmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma sürecinde bir takım kısıtlarla karşılaştık. Yapılan mülakat esnasında sorduğumuz sorulara aldığımız bazı cevaplar, üzerinde durduğumuz yalınlık kavramını engelleyen ancak işletmenin de önünde engel olarak duran alan-yer sorunu olmuştur. Bazı makine ve materyallerin birbirlerine olan konumları işlemlerini gerçekleştiren araştırmanın tam tersi sonuçlar doğurduğundan, çok büyük bir engel olmamakla birlikte araştırma sürecimizi etkilemiştir.

Yapmış olduğumuz araştırmamız Karabük ilinin Safranbolu ilçesinde bulunan İmren Lokumları işletmesinin imalathanesinde gerçekleştirilen mülakatla elde edilmiş bilgilerle sınırlıdır.

1. BÖLÜM

KLASİK YÖNETİM VE YALIN DÜŞÜNCEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL BOYUT

1.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Örgütlerde ve o örgütlerin içerisindeki yönetimlerde yaşanan sorunlar çok eski tarihlere kadar gitmektedir. Bu bahsettiğimiz sorunlara değişik ülkelerde, geleneklerde ve kültürlerdeki insanlar farklı farklı çözüm yolları bulmuşlardır. Bu gösterilen gayretler şu anki bilimsel yöntemlerin dışındaki konular hariç olarak eski düşünürlerin ortaya koyduğu görüşler sayesinde yönetim anlayışlarının oluşumunda büyük etki sağlamıştır. Bu düşünürlerin bulunduğu bölgelere başlıca, Çin, Mezopotamya ve Eski Mısır'ı dahil edebiliriz. Aynı şekilde, ‘devletin kudretini ve otoritesini bürokrasiden ve askeri örgütlenmeden aldığı Eski Roma uygulamaları, çeşitli dinlerin öncüsü peygamberlerin koyduğu ilke ve kurallar, siyaset ve bilim adamlarının kaleme aldığı düşünceler, yönetim anlayışının gelişmesine ışık tutmuştur ‘ (Genç, 1998: 20-22).

Yönetim biçimi birbirinden değişik felsefelerden oluşan ve yönetimi çok farklı yönlerden ele alıp yaklaşan, geniş yelpazeye sahip teori öğretilerinden oluşmakta. Yönetim ve örgüt teorileri milattan önceye dayandığı düşünülmesiyle beraber yirminci yüzyıla ait bir oluşum olduğu kabul edilmiştir. (Baransel, 1993:8). Bu anlayışı iki bölüme ayıran Baransel, klasik, neo-klasik ve modern yönetim anlayışlarına çağdaş, daha eski yaklaşımlara ise klasik anlayış adını vermiştir. Klasik anlayış, daha çok milattan önce yaşamış, ticari faaliyet göstermiş, yönetimle ilgili fikirleri olmuş kişilerin veya büyük düşünürlerin bulunduğu döneme ait bir yönetim anlayışı halini almıştır. Felsefe olarak addedilmesinin en büyük sebeplerinden biri de, zihinsel ve mantıksal yollarla

açıklanmaya çalışılması olmuştur.

Ancak çalışmamızda klasik anlayışa geniş bir anlam yüklenmekte. Buna göre, klasik yönetim anlayışını oluşturan kişiler Weber'in "Bürokrasi Modeli", Taylor'un "Bilimsel Yönetimi" ve Fayol'un "Yönetim Süreci" dir.

Literatüre baktığımızda bu saydığımız teorilerin oluşturduğu kavram klasik yönetim düşüncesi kavramıdır. Burada "klasik" kelimesi eskimiş ya da modası geçmiş anlamında değildir. "Klasik" kelimesi yönetime ait düşüncelere uzun süre etki etmiştir. (Baransel, 1993: 116). "Günümüzde de gelişmişlik ve az gelişmişliğin salt ekonomik olgular olmadığı, aynı zamanda sosyal, yönetsel ve siyasal düzeyleri de yansıttığı düşünülerek, geleneksel yönetim anlayışının, hala gelişmekte olan ülkelerin yönetim özelliklerine uygun olduğu ifade edilmektedir" (Eryılmaz, 2000: 31).

Uygulamaya bakılırsa, örgütler yeni çıkan yaklaşımları daha çok tercih etmişlerdir ancak klasik anlayıştan da faydalanmaya devam etmişlerdir. Özetle, günümüzde klasik yönetim hala etkinliğini sürdürmektedir.

Klasik yönetim anlayışının çıkış noktası olan kişiler, örgütleri makine benzetmesiyle pekiştirmişlerdir. Belli kurallarla çalışan, ilkeli makinelere benzetmişlerdir. Klasik yaklaşımda yüksek verimlilik ve örgüt içerisindeki etkinliğin artırılmasını üç ana fikir altında belirtebiliriz (Dinçer, Fidan, 1996: 108):

1. "Çalışmalarda insan unsuru ele alınmamış, diğer örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur. Maddi ve yapısal faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik yönetim düşüncesi, mekanik örgüt yapılarını önermektedir."
2. "Klasik yönetim anlayışının hareket noktası rasyonelliktir. İnsan ilişkilerinin ve örgüt yapısının düzenlenmesinde uygulanan ilkeler, rasyonelliği esas almaktadır."
3. "Klasik yönetim anlayışı, örgütü genel olarak, kapalı sistem anlayışıyla ele almaktadır. Bunun sonucunda, bütün çabalar örgüt içi etkinliği

sağlamaya yönelik olmuştur. Bunu gerçekleştirmek için, uyulması gereken evrensel ilkeler kabul edilmiştir.”

Eryılmaz (2000: 31), anlayışın temel unsurlarını da göz önünde tutarak geleneksel yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Geleneksel yönetim anlayışı, kuralları uygulamaya konsantre olmuş, risk ve sorumluluk almakta isteksiz, performanstan çok prosedürlere önem veren, yetkiyi kendinde toplayan, otoriter ve katı bir yönetici tipini simgeler. Sistem olarak geleneksel yönetim, katı hiyerarşik, performansa göre değişmeyen ücret, çatışmacı ilişkiler, personeli yakında kontrol, kararların tepe yöneticiler tarafından alındığı, daha çok lokal ve ulusal piyasaya üretim yapan, çalışanların üretime katılma kanallarının dar tutulduğu, personel değerlendirmelerinin yukardan aşağıya doğru yapıldığı, mal ve hizmet üretiminde yenilik ve verimliliğin yeterince izlenmediği” bir yönetim modelini anlatmaktadır.

1.2. Geleneksel Yönetim Anlayışının Oluşmasını Sağlayan Düşünce Akımları

Daha önce söylediğimiz gibi klasik anlayışın doğuşunda üç tane önemli isim vardır: Taylor, Fayol ve Weber. Bir diğer bahsedilen konuya, geleneksel anlayışın, “klasik firma” adı verilen teorinin etkisinde olduğu söylenmiştir. Bu söyleme kanıt olarak da geleneksel anlayışın “insan modeli” nin, “klasik firma” teorisinin “rasyonel insan” modelinin varsayımlarına, buradan da hedonizme dayandığı belirtilmiştir (Dinçer, Fidan, 1996: 110).

Klasik yönetim esasen bürokratik anlayış, bilimsel yaklaşım ve yönetsel yaklaşımla birlikte üretim sürecini ve ortaya çıkacak olan verimliliği artırmaya yönelik işleyiş içerisinde. Bu saydığımız üç yaklaşımın ana felsefesi, aslında birbirlerine çok yakın olup, üretim akılcılık ve verimliliğe yönelik ortak bir amaç edinip ilerlemeleridir (Aykaç, 1997: 37).

Klasik anlayışın insan modeli yönü McGregor’un ortaya koyduğu X kuramı aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuram temel olarak şu şekilde

gösterilebilir (Şimşek, 1999: 196):

- a) İnsanların doğasında çalışmaktan kaçmak vardır. İnsan çalışmayı sevmez.
- b) Bu sebeple bir insanı çalıştırmak için onu, korkutmalı, yönlendirmeli ve gerektiği yerde tehdit etmek gerekir.
- c) Normal bir insanın içinde bir işe girip burada yükselme gayesi yoktur.
- d) Sorumluluk almayı istemez. Güvenli bir yer arar ve en çok nerede kazanacaksa orada iş yapmayı ister.
- e) Toplumda insanların çoğu yaratıcı değildir ve değişiklik istemezler.
Bireyler için örgütün amaçlarının bir önemi yoktur. Kendi çıkarlarını gözetir.

1.2.1. Bilimsel Yönetim

Klasik anlayışın ortaya çıkmasında etkisi olan en önemli üç akımdan bir tanesi olan “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı’nın yaygınlaşmasına en büyük katkı sağlayan olay, ABD’de çıkan “yönetim hareketi” olmuştur. Bu hareket neticesinde, dernekler, konferanslar ve seminerler kurulup vermeye başlanılmış. Üniversitelerde bunlarla ilgili eğitimler vermeye başlanmıştır. Bu saydığımız bilimsel akım kurucuları, başta Taylor olmak üzere Fayol ve Weber, yönetimle ilgili konferans ve seminerler düzenleyerek bu alanın gelişmesini sağlamışlardır. Evrensel nitelik kazanıp, gelişmesi de uluslararası yönetim konferanslarıyla oluşmuştur (Baransel, 1993: 116).

Bilimsel yönetimdeki temel amaçlar bir yönüyle yalın anlayışı andırmaktadır. Bunlar; ortaya çıkacak israfların ve çalışmadaki verimsizlikleri tespit edip bunları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bir diğer amacı ise; şirket içerisindeki ast-üst arasındaki hiyerarşik çatışmaları azaltarak iki tarafındaki bağı kurmaya çalışmaktır. (Baransel, 1993: 126).

Bilimsel yönetimin kurucusu olan Taylor temel ilkelerini şu şekilde açıklamıştır. (Koçel, 1999: 114; Yüksel, Aykaç, 1994: 95):

- a) Rastgele çalışma değil, bilimsel araştırmaya önem verilerek çalışılması,
- b) Koordinasyon içerisinde, düzenli bir çalışma sistemi,
- c) Bencil olmak yerine çevredeki diğer bireylere de yardımcı olup dostane ilişkiler kurmak,
- d) Maksimum üretim sağlayarak verimin yükseltilmesini sağlamak,
- e) Personel eğitimine önem vererek verimliliği en üst düzeye taşımak.

Yüksek koordinasyon, disiplin ve verimlilik odaklı çalışma temellerine oturtulmuş olan bu yönetim düşüncesini yürütüp gerçekleştirmek için belli mekanizmalar belirlenmiştir. Şu şekilde sıralayabiliriz: ‘‘Uygun taktik ve yöntemle yapılmış hareket ve zaman etüdü, fonksiyonel ustabaşılık, her bir işte çalışan personelin hareketlerinin ve kullanacağı araçlarla uygulamanın standartlaştırılması, parça başı ücret sistemi, işe uygun eleman seçimi ve eğitim’’. Burada söyleyebileceğimiz ifade şöyledir ki; bilimsel yönetimde verimliliğin artması için verilen önem aynı şekilde yeni yönetim anlayışında da mevcuttur. İkisi birbirine paralel olarak yürümektedir (Mouzelis, 2001: 113).

Yönetimi, ‘‘çalışanlardan ne yapmaları gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli bir biçimde yerine getirilmesine nezaret etmek’’ olarak tanımlayan Taylor, bilimsel yönetimi esasen, bir ‘‘zihni devrim’’ olarak nitelendirmektedir (Baransel, 1993: 124).

Teorideki en çok eleştiri alan yönleri Yüksel ve Aykaç (1994: 84) şu şekilde açıklamışlardır; ‘‘ insana yeterince önem verilmemesi, insanın makinenin bir parçasıymış gibi algılanması, para dışında personeli motive eden unsurların göz ardı edilmiş olması, verimliliğe gereğinden fazla önem verilmiş olması, çalışan personelin değil de, işverenlerin kâr maksimizasyonunu sağlayıcı yöntemlerin ön plana çıkarılmış olması, bütün insanların ‘‘Prototip’’ varlıklar olarak görülmesi, personele sadece çalıştığı ve ürettiği sürece önem verilmesi, hastalık ve yaşlılık gibi doğal olguların dikkate alınmaması ’’. Fakat, Taylor’un kendini ifade ettiği yazılarında bu yapılan eleştirilerin asılsız olduğunun görüleceği söylenmektedir.

1.3. Yalın Düşüncenin Gelişim Süreci

Yalın olmak, ihtiyaç fazlası olan her şeyden vazgeçip yapılacak iş için öngörülen yüklerden arınmaktır. Bu bakımdan yalın düşünce, yalın organizasyon veya yalın yönetim gibi benzer kavramların temelinde yatan düşünce gereksiz olandan kurtulmak anlamına gelir (Ertürk, 2001, s. 227.) Gereksiz olandan kurtulduğumuzda, yükümüzü hafifletip kafa karışıklıklarından kurtulmuş olmanın yanında iş akış hızımızda da artış gözlemleyebiliriz. Gereksiz hantallıklardan kurtulmamız gereken bir çağda yaşıyor olduğumuz gerçeğini göz ardı etmezsek yalın düşüncenin kullanılabilirliğinde artış yaşanmasının da bir gereklilik haline dönüşmesi kaçınılmaz olacaktır.

Kısaca yalınlık; mal veya hizmetin üretiminde ihtiyaç duyulmayan, değer katmayan işlemlere, gereksiz malzeme, stok ve işgücü hareketlerine ayrıca ortaya çıkabilecek hatalara ve uzun hazırlık sürelerine son vermektir. (Kavrakoğlu, 1998, s. 9.). Bir diğer anlamıyla, yalın üretim işletmenin toplam verimliliğini bütünüyle artırmaktır. (Monden, 1983, s.2.).

1986 yılında, MIT (Massachusetts Institute of Technology)'deki ofiste Uluslararası Motor Araç Programı'nın bulguları üzerine ilk makale yayımlanmaya hazırlanılırken ve Toyota çalışmasında gözlemlenen fenomeni tanımlamak için bir etikete ihtiyaç vardı. Uzun tartışmalardan sonra araştırmacılardan, John Krafcik Toyota tarzı sistemin performans niteliklerini geleneksel kitle üretimiyle karşılaştırmalı olarak beyaz bir pano üzerine yazar (Yalın Zirve Kongresi, 2004).

• Ürünü tasarlamak, inşa etmek ve bakımını yapmak için daha az insan gayreti gerekir,

•Özel olarak belirlenen kapasitede düşük yatırım yapılabilir;

•Süreçteki kusuru az olan ve iadesinin de az olduğu ürünleri göstermek;

•Tedarikçilerin sayısı azaltılır ancak başarılı olanlarla çalışma yapılır;

•Kavramdan sunuma, sipariştten dağıtıma ve sorundan onarıma daha az insan çabasıyla daha kısa sürede gidilmekte ve buna benzer konular listelenirken, “belirli bir miktar değer yaratmak için her şeyin daha azına ihtiyaç duyuyor; o zaman ona yalın diyelim” der ve terim ortaya çıkar. Yıllar geçtikçe ortaya atılan fikir gelişir ve çeşitlenir. Sektörün her dalına sıçrar. Kendi yöntemlerini

belirlemeye başlar.

Ulaşılması beklenen nokta şöyledir; yüksek kaliteli, düşük maliyetli, hızlı imal edilen, genel yöntemler; “tam zamanında, jidoka, özel araçlar; kanban, poka-yoke ve temel altyapı; proses kararlılığı üzerine inşa edilmiş heijunka, standart iş ve kaizen ” olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalın düşünce, yalın girişim, ve yalın yönetim, yalın kavramına ait alanlardır (Yalın Zirve Kongresi, 2004).

Yalın düşünce sistemini ilk defa kullanan Toyota’dır. Yalın düşüncenin gelişiminde önemli bir paya sahip olan dönüm noktasıdır. Sistemin doğuşu, gelişimi ve dikkatleri üzerine çekmesi uzun sürse de hak ettiği konuma ulaşmada başarılı olmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu yüzyılın ortalarında, Japonya'daki Toyota fabrikası bir üretim devrimi başlatıyor. Batı'nın 1980'li yıllarda fark ettiği bu sistem, fikirleri ve teknolojisi ile sektöre yeni bir soluk getirdi. "Toyota Üretim Sistemi'nin sektöre kazandırdığı en önemli konulardan biri, müşterilerin ne zaman ve ne miktarda üretim istediklerini dikkate almak ve gereksiz stokları tamamen bir kenara bırakmaktır. Stok demek israf demektir ve bunun olması istenmiyordu. Sistemde her üretim aşamaları kanban adı verilen kartlar kullanılarak belirlenmekte ve sadece bir sonraki aşama için gerekli olan zaman ve miktarda üretilmektedir. Bu mantık tedarikçi firmalar için de geçerli olup, gerektiğinde üretim yapabilen bir sistem geliştirmiştir. (Yalın Zirve Kongresi, 2004).

1950'lerden bu yana, Japon üreticilerin otomobil üretimindeki payı artmaya devam ederken, Amerikalı üreticilerin payı azaldı. 1980'den 1985'e kadar otomotiv endüstrisinin himayesinde “Massachusetts Institute of Technology” (MIT) tarafından yürütülen küresel bir karşılaştırma çalışması, Japon üreticilerin tüm performans yönlerinde ABD ve Avrupa rakiplerinin önünde olmasının tesadüf olmadığını gösteriyor. Araştırma sonuçları, "yalın" teriminin ilk kez bu sistem için kullanıldığı "Dünyayı Değiştiren Makine" kitabında yayımlandı. Toyota, dünyanın toplam otomobil üretimi ve satışında ikinci sırada yer almaktadır (Yalın Zirve Kongresi, 2004). Toyota, 2002 yılının ilk yarısında bir önceki yıla göre %90'lık bir artış elde etti ve yükselmeye devam

etti. Dünyadaki ekonomik durum ne olursa olsun, ilerlemeye devam edebildiler. Yalın kavramının ne olduğunu dünyaya gösterdiler. (Kennedy, 2003, s.10.).

1.4. Yalın düşünce kavramı

Yapılacak eylemi tek seferde ve belirlenen vakitte bitirmek, yalın düşünce sisteminin temel kavramlarından birisidir. Hepimizin bildiği gibi, her yönüyle ve kelimenin tam anlamıyla iyi bir iş yapmak çok zordur. İşi mümkün olduğunca optimum seviyede gerçekleştirmek ve büyümesini sağlamak, inandırıcılığı daha yüksek bir hedefe dönüştürür. Sıfır hata, en iyiye ulaşmak için ilk etapta sorunları önlemenin iyi bir yolu olduğu söylenebilir. Sıfır hata dediğimiz düşünce biçimi, işletmenin tüm faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde önemsemektir. Dikkate alınması gereken bir husus, hatasız üretilen ancak gereken sürede satılmayan ürünlerin stok maliyetleri ve değer düşüklüğü gibi nedenlerle israf edilebileceğidir. (Türkan, 2010: 37).

Müşterilere gösterilen değer, ilk üretim sürecindeki hammadden başlanıp, aralıksız şekilde devam ettirilmesiyle hızlı bir şekilde son müşteriye ulaştırılması yalın düşünce sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu amaca, tüm değer zincirine bütünlük içinde bakmak, israfı ortadan kaldırmak ve müşteriler için mükemmel değer yaratmak için tüm faaliyetlere rehberlik etmek suretiyle ulaşılabilir. Sözlük anlamı olarak değer kavramı, müşteri tarafından belirlenen ve satış fiyatına ve pazar talebine yansıyan ürünün içsel değeri olarak tanımlanmaktadır (Womack, Jones, Roos, 1991). Bu tanımla değer yaratma kavramı ile yalın üretim sisteminde, seri üretimden farklı, yapısında gereksiz hiçbir unsuru barındırmayan bir üretim sistemini ifade etmektedir. Yalın üretimin temel konsepti, üretim faktörlerinin üzerinde değişikliğe izin verilebilir şekilde, tüm potansiyeli kısıtlı kaynaklarla hızlı bir şekilde kullanmak, düşük maliyetli ve eksiksiz üretimi yapmak ve müşteri ihtiyaçlarına doğru cevap vermektir (Katayama, Bennet 1996: 8-23).

Yalın sistem içindeki organizasyonlar, sürekli gelişimin gereksiz görülen

noktaların ortadan kaldırılmasıyla değer oluşturan işlerin bir işleyiş biçimine dönüşmesi ve ilgili işgücünün fonksiyonu artırılmış takımlar biçiminde tekrar bir araya getirilmesiyle ,çabayla gerçekleşeceğini öngörmektedir. Bu düşünceye göre işletmelerde öngörülen asıl konu bütün üretim faktörlerini, yani bunlar zaman, kullanılan yer, insan gibi faktörleri, yarı yarıya düşürüp az maliyetle ve harcanan zaman bakımından da kârlı bir mal ve hizmet üretimi sürecini gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu yaklaşımdan beklenen bir diğer sonuç ise; müşterilerin taleplerine hemen yanıt verebilip karşılamak ve esnek davranabilmek olarak ortaya çıkmaktadır. (Katayama, Bennet 1996: 8-23).

Yalın organizasyon faaliyetlerinde, işletme içerisinde takım ruhu bilinci geliştirilir. İşyerinde insanlar birbirleriyle kaynaştırılarak ekip olma fikri geliştirilir. Sonrasında birbirleriyle işbirliği içine giren takımlar oluşmaya başlar. Yalın düşünce uygulamasını kullanan bazı Japon işletmeleri çok büyük etkilere sahip takım ruhlarını oluşturabilmek için küçük grupları ve kalite çemberlerini bir araya getirerek gelişim sağlamaya çalışmışlardır. İşletmelerde değişik sorunların çözülmesi, kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile ilgili olarak çok sayıda çember oluşturulur. Bu oluşturulan etkili takım ruhlarının ayakta tutulması için yoğun çalışma gerekir ve bunları sürdürmeye yönelik faaliyetlerde bulunmuşlardır. Takım ruhunun canlı tutulması için işletme personeline de buna yönelik uygulamalar öğretilmektedir. Teşvik edilmektedir (Okur, 2005).

1.5. Yalın Düşünce ve Amaçları

Yalın düşünce, israfların ortadan kaldırıldığı bir düşünce yapısından bahseder. Basitlik içerisinde kurulmuş bir düzeni sağlamak zaman alan bir çalışmadır fakat bu sağlandığında hızlı, işleri kolaylaştıran ve verimliliği üst düzeye taşıyan bir anlayış halini alır. Bu düşünce sisteminde çalışanından, işyerinde kullanılan makinelere, stoklardan tedarikçilere kapsamlı şekilde düşünülerek ve gözlenerek gereksiz olanın tespit edilmesi ve bu gereksiz görülen materyallerin yapılan işlemde uzaklaştırılması gerekmektedir.

Yalın düşüncede, işin başında sonuna kadar israflar çıkmaktadır. Bu süreçte israf azaltılıp aynı anda elimizdeki müşteriye düşük maliyetli mal ve hizmetin teslim edilmesi mümkün hale gelebilir. Yalın yaklaşım nihai bir çözüm vaat etmese de faydası yüksek uzun bir yolculuğa çıkmaya benzer. Bu yolculuk süresince de iyiyi ve mükemmeli yakalayana kadar devam edilmelidir (Grasso, 2005, s. 12-27.). Bu sebeple yalın düşüncede; ürün tasarımına ya da hazır olarak mevcut mu değil mi sorusundan, sipariştten satışa ve hammadde temin etmekten alıcılara teslim edilmesine kadar olan süreçte elle tutulur bir ürünü yaratmak ve üretmek için yapılan faaliyetlerin bütününe bakmak gerekir (Womack ve Jones, 2016, s.30.).

Bu düşünce sistemine göre bir işletmeyi ele alacak olursak; işletmedeki makinelerin ve kullanılan her türlü araç gerecin hızlı bir akış sürdürebilmeleri açısından birbirlerine olan konumları, yakınlık ve uzaklıkları oldukça önemlidir. Birbirlerini destekleyen ve tamamlayan bir süreç içerisinde işlemelidirler. Günlük yaşantımızda da aynı şekilde yaşadığımız alanlarda kullandığımız eşyaların , kullanım amaçlarının basite indirgenerek kolay çözümlere ulaşıldığını görebiliriz.

“Business process reengineering-BPR” kavramı Türkçedeki yerini yeniden yapılandırma veya değişim mühendisliği olarak almıştır. Bu konuya olan ilgiyi arttırdığı düşünülen yazarları Michael Hammer ve James Champy olan “Reengineering The Corp.” adlı kitap 1993’te çıkarılmıştır. İşletmeler sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, onları tatmin edebilme, dilek ve isteklerini hızlı bir şekilde karşılama konularında zorluklar yaşamışlardır. Sanayi toplumunun gereği olarak görülen işlerin bölümlere ayrılması yani uzmanlaşma, rasyonellik gibi konular bu ölçüde karşımıza çıkmaktadır. (Ertürk, 2006, s.7). Her işin kendi uzmanı tarafından yapılması işlerin daha profesyonel şekilde yürütülmesinde büyük rol oynar.

Görevi almış olan kişi, sorumluluğunu da kabul etmiş demektir ki; bu durumda çalışan kişi zor durumda kalmayacağı görevleri üstlenmiş ve bu yerine

getirmesi gereken durumların altından kalkabilecek tecrübe ve bilgi birikime sahip olduğunu taahhüt etmektedir. Bu düzlemde ortaya çıkan sorunların en az zararlı karşılanmasıyla alakalı yalın düşüncenin kabul görmesi durumu önem arz etmektedir.

1.6. Yalın Yönetim ve Yalın Yönetimin Altyapısını Oluşturan Prensipler

Yalın yönetimin iki tane önemli kavramı vardır. Bunlar yalın ve israf (muda) kavramlarıdır.

1.6.1. Yalın

Yalın kavramının mânası, rakipleriniz arasında sıyrılıp onları geçmeye yönelik bir yaklaşım anlayışıdır. İşletmeler değişime açık bir görüşten yani yalın anlayıştan faydalanarak ilerleyişini sürdürür. İşletmenin pazar payını ve kurumsal olarak değerini artırması için kullanılacak olan süreçlerin başında müşteriye verilen değer ve sunulan hizmetin öncelikli olarak düşünülüp, işleme alınıp, harekete geçilmesi gerektiği anlayışı vardır. Başarıya ulaşma isteğinde olan organizasyonlar attıkları adımlarda ve yürüttükleri stratejilerde yalın olmayı benimsemektedirler. Üretim ve imalat yalının konusu olarak görülmemektedir. Yalın bir işletmede üretim, tüketim ve yönetimle alakalı konuları da kapsayan bir stratejik hareket olarak görülmektedir. (Byrne, 2015: 45).

Yalın düşünce felsefesine göre israfın anlamı, müşterinin ödediği ücretin karşılığını alamayacağı ürünlerin ortaya çıktığı durum olarak düşünülebilir. Yalın'ın en temel amaçları arasında, ürün ortaya çıkarılana kadar baştan sona giden süreçte maliyetlerin düşük tutulması ve en yüksek kârın elde edilmesi vardır. Yalın düşünce tekniği kullanılırken ve uygulanırken bütün iş gücünün beraber yardımlaşmaları ve inançlı bir şekilde amaçlarına ulaşmaya çaba göstermeleri gerekir. Yalın'ın temelindeki düşüncelerden biri, mal ve hizmet üretimi sürecindeki bütün engellerin en aza indirgenmesi ve israfların da gerekirse tamamen ortadan kaldırılması fikri yatar. Bu anlayışın işletmelere

uygulaması yönünde teknik ve yöntemler mevcuttur. Eğer başarıya ulaşılmak isteniyorsa bu teknik ve yöntemlerin, şirketin çalışanlarına eğitimlerle ve uygulamalarla pekiştirilerek öğretilmesi gerekir (Şeker, 2016: 450).

1.6.2. İsrif (Muda)

İsrif, fayda sağlayamadığımız, atıl görülen her şeydir. Yalın yönetimin en önemli amaçlarından biri olan israfı ortadan kaldırmak, işletme içindeki çalışanların öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. İsrafın ortadan kalkmasıyla birlikte çalışma ortamındaki atmosfer de iyileşmekte ve gelişmektedir. Müşterilere odaklı bir organizasyon oluşturulduğunda müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının karşılanması da kolay bir hal alır. Refah düzeyi yüksek bir işletmede çalışanlar işine daha sıkı sarılmakta ve işletmeye değer katma anlamında özveri göstermek istemektedir. (Byrne, 2015: 55). Yalın anlayışta, çalışanlara değer verilir ve fikirlerine saygı gösterilir. Çalıştıkları işte söz sahibi olmaları sağlanarak karşılıklı değer artışı yaratılır . Aynı zamanda işyerinde her türlü israftan kurtularak, çalışanların işlerine daha çok bağlılık göstermeleri sağlanabilir.

Sürekli iyileştirme yapabilmek için gereken en önemli eylem, israfın tespitinin ve ölçümünün eksiksiz yapılması gerekliliğidir. Bu yapılacak ölçümler doğru yapılmazsa israfı bitirebilmek için kaizen çalışmaları yeterli kalmayabilir. İsrafın doğru bir şekilde ölçülmesini sağlayacak yöntem, takip edilen sürecin doğrudan gözlemlenebilmesi olarak bilinir. Tespit etmek için çok uzun süreler (aylar-yıllar) harcanmasına gerek yoktur. Süreç esnasında bir gözlemci tarafından sürecin takibinin yapılması ve gerekli notların alınması gerekmektedir. Tutulan istatistiksel bilgilerin en az 30 kere yapılan gözlemlerden çıkarılan verilerden oluşması gerekir. Gözlemcinin belirlediği israfla alakalı bilgiler bu süreçte iyileştirme çalışmalarının sağlıklı şekilde yapılması konusunda daha kesin yardımlar sunmaktadır (Katko, 2014: 42-43).

Yalın düşünceye göre israfın ortadan kaldırılması ve sürekli hareket içerisinde bulunulması, çalışanların sürekli başka çalışma kollarında kendini

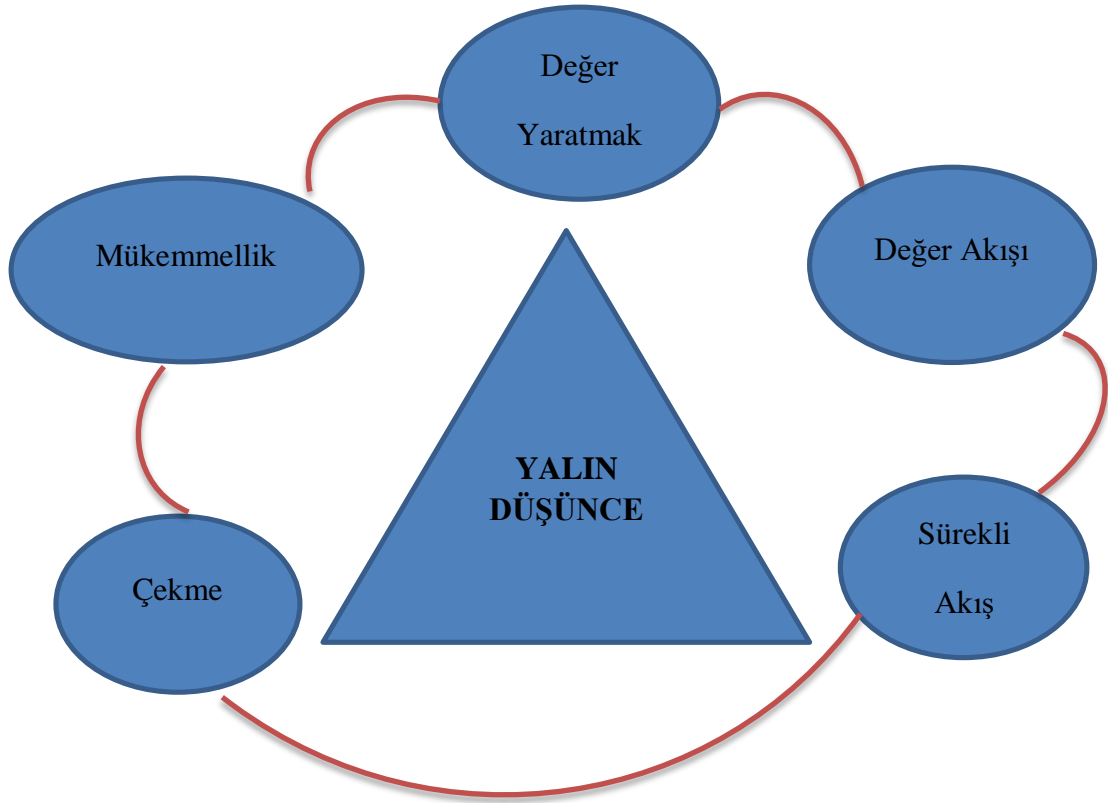
bulmak istemesiyle devamlı olarak gelişmeye açık ve çalışan açısından tatmin edici bir yöne doğru eğilim gösterir. Bu anlayışa göre, çalışanlar her zaman yeni görevlere açık ve tek bir çalışma koluna bağlı olmaksızın görevini yerine getirme isteğinde olur (Levinson, 2012: 138). Personelin gelişimini sağlayan sistemlerle ve eğitimlerle, israfı önleyebilme yeteneği birbirlerine paralel olarak gelişme göstermektedir.

Yalın fikirle ilgili söylenebilecek en önemli noktalardan birisi de, israf azaltıldıkça organizasyonların kârının da büyümesine etki göstermesi ve aynı zamanda şirketler arasındaki rekabetin artması, bu artışla birlikte müşterilerle işletme arasındaki sağlanan memnuniyetin ve bağın kuvvetlenmesinin en yüksek seviyelere çekilmesi olur.

1.7. Yalın Yönetimin Temel İlkeleri

Rekabet olan ortamlarda, geçerli ve sağlam yapıda bir yönetim felsefesi oluşturulabilmesinde yalın düşüncenin uygulanabilirliği için beş temel ilke vardır. Bu ilkeler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir (Şakrak, 2013).

- 1) Ürünün değerinin açık olarak tanımı
- 2) Ürünlerin değer akımının saptanması
- 3) Değerin aralıksız akışının sağlanması
- 4) Müşteri tarafından üreticiden değer çekilmesi
- 5) Mükemmeli istemek



Şekil 1. Yalın Düşüncenin İlkeleri

1.7.1. Değer Yaratmak

Değer; müşteri tarafından belirlenen ve müşteriye adil ve zamanında bir fiyatla ürün veya hizmet olarak sunulan kavramdır. ‘Değer yaratma, tasarımla başlar, üretimden geçer ve satış sonrası müşteri ilişkileri ile biter. Değer, bir şirketin imajı üzerinde kalıcı etkisi olan önemli bir kavramdır’ (Kulaç, 2005).

Yalın düşünce, belirli bir müşteriyle yapılan görüşme sonucunda belirli bir yeteneğe sahip belirli bir ürünün değerini doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlemeyi amaçlar. Değerin yaratıldığı sürecin içinde bulunan firmalar, değeri tanımlarken kendi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Doğru değeri belirlemek

için üreticiler, müşterileriyle etkileşime geçebilmeli, bu faaliyet için yeni iletişim biçimleri geliştirebilmeli ve değer zincirindeki şirketler arasındaki ilişkileri yeniden şekillendirebilmelidir. Yalın düşüncenin başarısı, yeni müşterileri ve yeni satış fırsatlarını hızla bulma yeteneğini geliştirmeye bağlıdır. Satışları artırmanın en iyi yolu, değerinizi net bir şekilde tanımlamaktır.

Esas olarak yapılacak şey, değeri müşterinin bakış açısından tekrar gözden geçirmektir (Womack and Jones, 1998, s.5). Müşterilerin değere olan bakışları esasında çok basit bir denklemdir. Bulunulan yerden, en güvenilir ve zorluk çekmeden gidilecek yere uygun bir fiyatla ulaşmak. Oysa havayolu şirketinin tanımladığına göre, herhangi bir yere ulaşmak için eldeki varlıkların en yüksek “verimlilikle” kullanılması endişesi ağır basmaktadır. Müşterilerin yaşayacağı bu tür zorlukları kolay sindirebilme ümidiyle de, hizmete (havaalanlarında yolcular için dinlendirici şezlonglar ya da tüm koltuklarda gelişmiş müzik, video izleme sistemleri gibi) birtakım yeni unsurlar eklenmektedir. Bir diğer hizmet şekli de müşterinin bakış açısıyla ele alınmış “değer” tanımıdır. Bu da müşterinin isteği olan bir yerden bir yere en uygun fiyatla emniyetli bir şekilde ulaşmak isteğidir (Womack and Jones, 1998, s.21)

Womack ve Jones değer tanımını “yalın çözümler” kitabında altı adet başlıkla açıklıyor. Bunlardan en önemli olan 5 tanesi şöyledir (Womack and Jones, 1998, s.34) :

- Müşteri problem yaşamamalı,
- Müşteri zaman kaybetmemeli,
- Müşterinin beklediğini almalı,
- Müşteri her yerden ulaşım sağlayabilmeli,
- Müşteri ne zaman isterse istediğine ulaşabilmeli,

1.7.2. Değer Akışı

Değer akışı, üretim ve hizmet sektöründe değer katıp katmadığı farkı

gözetmeksizin yapılan faaliyetler bütünüdür. Bütün ürünlerin hammadde halinden işlenip kullanıma hazır hale gelmesi ve müşteriye ulaşması dahil olmakla birlikte ürün geliştirme aşamalarının hepsinin dahil olduğu temel süreçlere, ‘‘değer akışı’’ denilmektedir (Adalı, Kiraz, Akyüz, ve Halk, 2017: 242).

Belli bir ürünün yaratılması adımındaki işlemler tanımlanarak ‘‘değer akış haritası’’ oluşturulur. Değer akışı haritası yapmak; basit deyimle mevcut durumdaki bilgileri ve malzeme akışlarını gözlemek, bunları görselleştirerek basit hale getirmek ve alınabilecek en yüksek performansı hedefleyen bir vizyon oluşturma sürecidir. (Jones, Womack, 2002).

Değer akışındaki adımların her birini bir diğerinden ayırarak iyileştirmeler yapmak mümkündür. İkinci yöntemde ise değer akışları bütün halinde de düzenlenip iyileştirilebilir. Değer zincirindeki sürecin tamamı üzerinde düzenleme yapılmasına Japonca ‘‘Kaikau’’ adı verilir (Womack, Jones, Aras, 1998).

Değer akımı analizleri sürecinde ‘‘değer akımı haritası’’ çıkartılırken üç çeşit hareket çıktığı görülmektedir. Bahsedilen hareketler de 3 grupta toplanır (James p. Womack, Jones, 1998, s. 44-46)

- ‘‘Müşterinin algıladığı şekliyle fiilen değer yaratan adımlar’’,
- ‘‘Değer yaratmayan ancak mevcut üretim geliştirme, sipariş alma ya da üretim sistemleri nedeniyle kaçınılmaz olan adımlar (1. tip muda)’’
- ‘‘Müşteri için değer yaratmayan ve kaldırılması mümkün olan adımlar (2. tip muda)’’

Değer akım analizi oldukça yüksek düzeylidir. Mudanın her türünde farklı senaryoları ortaya çıkarmak için endüstri mühendisliği, sistem mekaniği,

operasyon yönetimi, kalite kontrol, zaman tasarrufu ve lojistik gibi bir araç portföyünü kullanarak derinlemesine analiz yapmanız gerekir. En önemlileri :

- ‘‘Süreç haritası (adım adım açıklama ve zaman, mesafe ve çabayı içerecek şekilde sıralama)’’

- ‘‘Duyarlılık matrisi (ön süreleri ve stok seviyelerini analiz etmek üzere)
- Kalite matrisi (değer akımı boyunca ürün hataları, servis hataları ve hurdanın hangi noktalarda oluştuğunu belirlemek üzere) ‘‘

- ‘‘Talep genişletme haritası (değer akışının başlangıcına kadar uzanan sıralı değişkenleri tespit etmek için.)’’

Ölçülemeyen eylemler yönetilemediğinde, söz konusu bir ürünü daha iyi hale getirebilmek için bununla ilgili analizlerin ve tanımlamaların doğru ilişkilendirilmesi söz konusu olur. Geleneksel yönetim yaklaşımları öncelikle iş, hizmet ve süreç yönetimine odaklanmış ve birden fazla ürünü bir arada değerlendiren bir yaklaşımı kabullenmiştir. Ancak bütünsel bir yaklaşımın parçası olarak, her bir ürünün değer zincirini yönetme yeteneğine sahip olmak önemlidir. Belli olan ürün için imalat aşamalarındaki adımlara bakıldığında, değer akışının toplam süreden daha uzun olduğu ve hareket etmediği görülür. Bu sadece beklemekten ibaret olduğu için müşteri açısından ürüne değer katan bir şey değildir ve israftır (James p. Womack, Jones, 1998, s. 48.).

1.7.3. Sürekli Akış Prensibi

Yalın düşüncedeki bir diğer adım, aşamaların oluşturduğu değer sıralı bir bütün şeklinde ilerlemesini sağlamaktır. İşin detayına girecek olursak, değere daha fazla katkıda bulunacak işlevlerin ve firmaların yerine getirmesi gereken çalışmalarının baştan düzenlenmesini kapsar. Diğer bir deyişle, faaliyetler tasarımın her adımına uyarlanır, iş akışı sürekli bir düzen içindedir, çünkü organizasyon ve tesisler yerine ürünlere ve ihtiyaç duydukları şeylere odaklanmak içinde bulunulan durumu büyük ölçüde iyileştirecektir (James p.

Womack, Jones, 1998, s. 19).

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki işletmelerde yalın düşünce uygulamacılarının kaikaku denemeleri incelenmiştir. Kaikaku; Kaizen'in aksine, temel iyileştirme ve sürekli iyileştirmenin bir yolu anlamına gelir. Bu şirketler üretkenlik seviyelerini iki katına çıkarmıştır, kusur ve atık oranlarını önemli ölçüde azaltmış ve belirli ürünler için üretim faaliyetlerini bir gün içinde sürekli departmanlar ve partiler halinde yeniden organize etmişlerdir. Tanımlanan değer akışının kesintisizce tanımlanması için yöntem ve süreçler şunlardır (Özkan, 2004):

Yöntem;

•'' Sürekli üretime önem verilir ''

•''İş tanımlarını, talimatları, fonksiyonları ve akışı engelleyen parçalardan kaynaklanan sorunlar giderilir ''

•'' Özgün bir iş sistemi kurularak israfın (duruş, geri dönüş, hurda vb.) oluşması engellenir ''

Süreçler:

•'' Ürün geliştirme süreci (pazarlama, ürün mühendisliği, satın alma, planlama ve metod mühendisliği disiplinlerinin uygulandığı ürüne atanmış takımlar) ''

•'' Bilgi yönetim süreci (müşteri siparişinin alınmasından, satın alımın siparişinin verilmesine kadar bilgi teknolojilerinin kullanılması, sistemin olasılıklara göre değil, elde edilmiş verilere göre çalışması) ''

•'' Fiziksel dönüşüm süreci (yerleşim planının kesintisiz akışa uygun düzenlenmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, makine ve işçi yeterliliklerinin arttırılması, hatalı parça üretiminin engellenmesi) ''

•'' Üretim süreci (arızasız, hatasız, devamlı, dengeli, talebe paralel yapıda bir üretim hareketi, yalın üretim sistemi) ''

Akış ilkesinin neler başarabileceğini tam anlamıyla ilk tespit eden Henry Ford'dur. Ford, 1913'te Model T aracını üretmek için gereken çabayı büyük

oranda azaltmıştır. Ardından T şeklindeki parçaların üretiminde kullanılmış makineler uygun şekilde ayarlandı ve hammaddeden nihai ürünün sevkiyatına dek sorunsuz bir süreç oluşturularak verimlilik sağlanmaya çalışıldı. Daha sonra Model T araçların parça yapımında kullanılan tezgahları sadeleştirerek ve bitmiş ürün sevk edilene dek hammadde akışının sağlanmasının ardından verimlilik kazanımları elde ettiler. Fakat Ford'un keşfi belirli sınırlarda kalmıştır. Ford'un metodunun işe yaraması için, üretilen miktarın montaj hatlarını doldurabilecek kapasitede yüksek olması, kullanılan parçaların belli bir standarda oturtulması ve yıllarca tek bir modelin üretimini gerçekleştirmek gerekiyordu. 1920li yıllarda Ford endüstride lider konumdayken, dünyadaki birçok yerde, birbirine benzer olan sayısı çok yüksek olan montaj tesislerinde 3 milyona yakın T modelindeki aracın montajını yapmaktaydı (James p. Womack, Jones, 1998 s. 21).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Taiichi Ohno ve teknik asistanları, milyonlarca yerine binlerce veya yüzlerce ürüne ihtiyaç duyulan düşük hacimli bir üretim ortamında süreci devam ettirebilecekleri görüşünde hem fikir oldular. Bu da bir yandan gerçek şartları göstermişti, çünkü "insan ihtiyaçlarının büyük bir bölümü az sayıdaki güçlü nehirler değil mütevazı dereler şeklindedir". Ohno ve arkadaşları, düşük hacimli üretim ortamlarında çoğunlukla montaj hatları da kullanmadan, ancak bir üretimden diğerine geçişteki hazırlık işlemlerini hızlandırıp, tezgâh boyutlarını düzelterek ve böylelikle farklı süreç aşamalarını hemen birbiri ardına gerçekleştirip, işlenmekte olan ürünün sürekli bir akış halinde tutulmasını sağlayarak üretimde sürekli akışı elde edebilmişlerdir. Akış düşüncesi en kolay akış yöntemlerinin ilk olarak geliştirildiği klasik üretim ortamlarında görülebilir. Ancak bu akış kavramı yöneticiler tarafından bir kez algılandıktan sonra, bu yaklaşımı her türlü etkinliğe uygulamak mümkündür ve ilkeler her seferinde aynıdır. Belirli bir hizmet veya ürünün değer zincirini yöneterek, yalın bir iş yaratarak, ekipmanı boyutlandırarak ve değeri korumak için tüm yalın teknolojileri uygulayarak kurumsal engelleri kaldırmaya odaklanır. Bilindiği üzere sağlık ve ulaşım gibi sektörler hizmet sektörü olarak anılmakta ve fiziksel üretimin yer aldığı ortamdan farklı görünmektedir. Uygulamadaki temel fark, sağlık taşımacılığı gibi hizmetlerin üretim ortamında müşterinin üretim sürecine dahil edilmesi ve işlemin müşteriye dayalı olmasıdır. Müşteri, asıl malı

üretirken, sanki bu duyulardaki hasar riski ortadan kalkmış gibi sürecin bitmesini bekler. Ancak bu ortamda da her ne kadar doğrudan etkilenmese de işin yapılış biçiminin sonuçlarından tümüyle kaçabilmesi söz konusu değildir (James p. Womack, Jones, 1998 s. 26).

Değerin nasıl akış içerisinde olduğunu düşünmeliyiz. Değeri belirledikten ve değer zincirini tam olarak tanımladıktan sonra ilk adım, belirli bir tasarıma, belirli bir siparişe veya ürünün kendisine odaklanmak ve baştan sonra görmezden gelmemektir. İkinci adım, sürekli ürün ve ürün yelpazesi akışının önündeki tüm engelleri kaldırmak, yalın bir şirket oluşturmak, iş ve ticaretin yarattığı geleneksel engelleri kaldırmaktır. Fonksiyonlar genellikle departmanlar ve şirketler halinde organize edilir. Üçüncü adım, her türlü iade, ret ve aksamalardan kaçınmak için spesifik çalışma yöntemleri ve araçları geliştirerek söz konusu ürünün tasarımı, siparişi ve imalatı gibi tasarım aşamasının sürekliliğini sağlamaktır. Bu adımların hepsi bir arada düşünülerek harekete geçilmesi gerekmektedir. Ancak pek çok yönetici verimliliğin sağlanabilmesi için tasarımlar, siparişler ve ürünlerin “sistem içinden” geçmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu yöneticilere göre iyi yönetim çeşitli ürünleri gerçekleştiren bu karmaşık sistemin performansındaki değişikliğin önlenmesi anlamına gelmektedir. Oysa bu noktada asıl yapılması gereken bu sistemi tümüyle bir kenara bırakmak ve söz konusu sürece tamamen yeni bir açıdan yaklaşmaktır (Özkan, 2004).

1.7.4. Çekme Prensibi

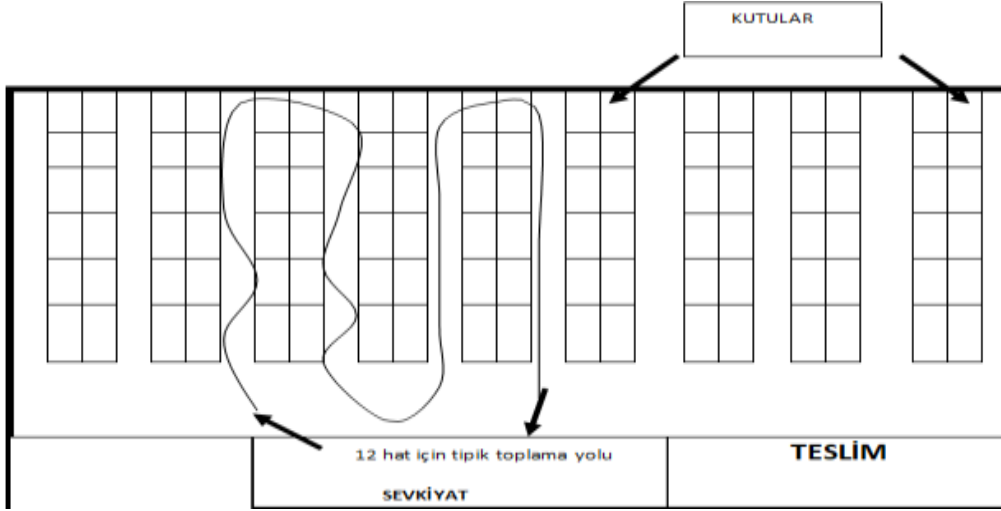
Çekmede başlangıç noktası müşteri siparişleridir. Çekme, bir ürün veya hizmetin, müşteri daha sonraki bir aşamada talep edene kadar herhangi bir aşamada üretimin durması demektir. Yani bu demek oluyor ki; bütün adımlar tersine çevrilerek uygulanır (Şeker, 2016: 454).

Yalın dönüşümdeki ana sebep olarak kabul edilen akış ve çekme ilkesi yolculuğa benzetilebilir. Esasen, tüm büyük yolculuklar gibi, akışların oluşturulması ve bir kontrol akışının varlığı, işletmelerin ayakta kalmasını sağlar

(Byrne, 2015: 107). Akış ve çekme birbirlerini tamamlayan prensiplerdir. Diğer yandan müşterinin isteğine uygun mal ve hizmeti üretmek; bir yandan da üretmiş olduğumuz mal ve hizmeti seri biçimde ulaşımının sağlanması müşteriler tarafından memnuniyetin artmasını sağlayan bir sebep olarak ortaya çıkar.

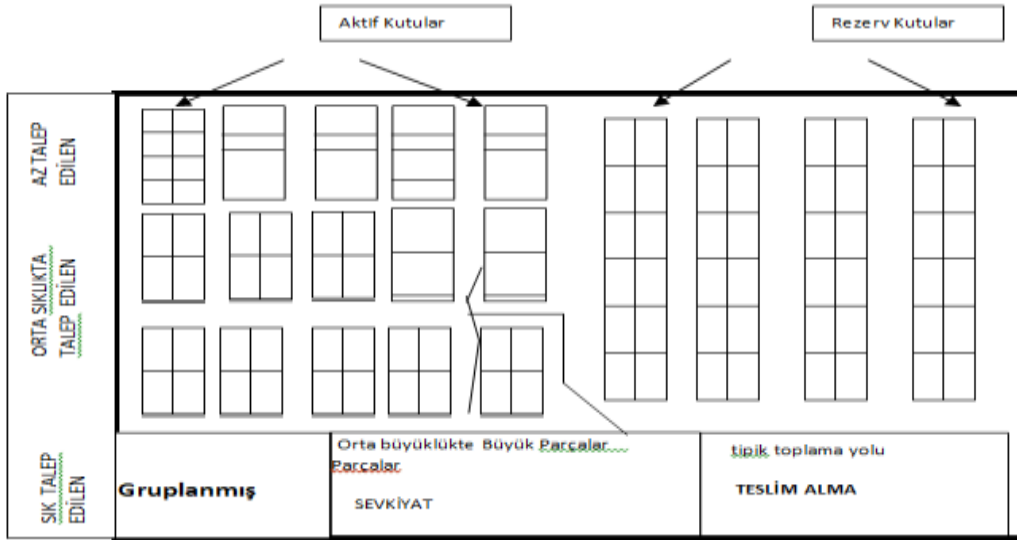
Çekme uygulanırken stoklar gereksizdir, üretim artışı ve gereksiz atık olmaz, her makine için program hazırlamak gerekmez, proses başlama zamanından dolayı talepte dalgalanma olmaz, tüm ürünler sorunsuz bir şekilde üretilebilir ve talepteki değişimlere hemen uyum sağlanır. Müşteriler, istediklerinin hızlıca bir şekilde olacağını bildiği için talep de istikrar kazanır. Çekme sisteminin önemi, firmalar arası değer akışına uygulandığında daha da artar (Kulaç, 2005).

1980'lerin sonlarında, Kuzey Amerika'daki Toyota yöneticileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için stoklama süreçleri için eksiksiz bir sistem benimsemenin gerekli olduğunu gördüler. Toyota gibi tamamen yalın bir organizasyon bile yıllarca çalıştı ve son aşamaları halen sürmekte. Yalın kavramın depolamaya uygun olması için yöneticilerin ve çalışanların işe alınması ve uyum sağlanması uzun zaman aldı ve Toyota, çalışanları yeni düşüncenin yardımcı olacağına ikna etmek zorunda kaldı. "1989 yılında başlayan çalışmalarda ilk adım ambar kutularının ufaltılmasını ve parçaların büyüklüklerine ve talep edilme sıklıklarına göre yeniden yerleştirilmesini içermektedir. En sık talep edilen parçaların stoklama ve toplama tutarlarının, başlangıç noktalarına yerleştirilmeleri sağlanarak koridor uzunlukları önemli ölçüde kısaltıldı. Yapılan bu çalışmaların sonuçları Şekil 2 ve Şekil 3'de tipik bir depo yerleşim planı olarak gösterilmiştir. Bu örnekte ambar kutularının küçültülmesi ve yerleşimlerinin yeniden düzenlenmesi ile tipik bir toplama yolunun çok daha kısalmış olduğu dikkat çekmektedir." (James p. Womack, Jones, 1998 s. 101-102.).



Şekil 2: Yalın düşünce öncesi Toyota Deposu

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



Şekil 3: Yalın Düşünce Sonrası Toyota Deposu

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

1.7.5. Mükemmellik

Mükemmellik değer yaratmak adına yapılan tüm faaliyetlerde mudadan (israftan) kurtulmayı gerektirir. Bu prensipten dolayı da yalın yönetim için bir sınır koyulamaz. Çünkü mükemmelliğin sınırlarını bilemeyiz. Sürekli bitmeyecek bir harekettir. Değerin tanımı çok iyi yapılırsa değer akışı daha iyi olur. Değer daha sorunsuz bir şekilde akar ve diğer ürünler için ilgilenecek zaman bırakır. Mükemmellik işlemlerin tekrar ele alınmasını sağlarken işletmeyi devamlı olarak müşteri isteklerine göre adapte edecektir (Sampson, 2005: 49).

Yalın yönetimi uygulayan işletmeler çalışanların verimliliğini artırır ve bu iş gücüne yansır, zamanını iyi kullanır, stok birikimini engeller, doğru müşteriye doğru ürünü ulaştırır ve israfın ortadan kalkmasını sağlar. İşletmeler ürün miktarı ve çeşitliliğini artırmak isterse bu saymış olduğumuz avantajlı durumları kullanarak maliyetlerde oynama yapıp biraz daha yükseltebilir. Negatif sermaye dediğimiz yatırım çeşidini kullanmak için bazı ekipmanlarını elden çıkarır ve bununla birlikte birkaç yıl içerisinde ürünlerindeki çeşitliliği istediği seviyelere getirebilir. Şeffaf olmak işletmeleri her zaman daha iyi olmaya götüren bir kavram olmuştur. Anlık geri bildirimler kullanılarak sistemin gelişmesine ve daha kolay çözümler bulabilmesine katkı sağlar ve bu süreci hızlandırır (Marchwinski vd., a.g.e., s. 11). Müşteriler ve tedarikçiler sürecin tümünde birbirleriyle yakından irtibat halinde bulduklarından dolayı iletişim veya bir geri bildirimde yaşanacak herhangi bir karışıklığa anında müdahale edilip ortaya çıkacak potansiyel sorunlar çözümlenebilmektedir bu da kurulan sistemin mükemmel bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır.

1.8. Yalın Organizasyonlar ve İlkeleri

Yalın organizasyon tanımı ya da işletmeyi yalınlaştırmak çalışanlar için hep ürkütücü olmuştur ve olacaktır. Toyota bile işletmesini yalınlaştırma sürecinde çok uzun zaman almıştır. Bunun nedeni yeni düşünce sistem ve

tekniklerinin çalışanlarda işini kaybetme duygusu yarattığından kaynaklanmıştır. Bunun üzerine Toyota en başta yeni düşünce sisteminin kimsenin işini kaybetmesine sebep olmayacağını ikna etmekte çareyi bulmuştur. Yalın organizasyonlar, gereksiz adımları ortadan kaldırmak, kalan adımları sürekli bir akışta tutmak, insanlarla ilgili faaliyetleri çapraz fonksiyonel gruplar halinde yeniden düzenlemek ve sürekli iyileştirmek için çaba gösterir. Bu, öngörünün geliştirilebileceği bir felsefedir. Bu yaklaşımla işletmelerin insan kaynakları, mekan, zaman, tüm üretim faktörleri ve olası tüm maliyetlerin yarısından daha az maliyetle mal ve hizmet üretmeleri beklenmektedir. Bu tür bir organizasyon modelinde, bürokraside dikey iletişimden ziyade yatay iletişim yoluyla yapısal olarak uyumlu sosyal ve teknolojik davranışlar ortaya çıkmakta, açık motivasyon ve rasyonel davranışlarla çalışma grupları oluşturulmaktadır. Başka bir deyişle, “yalın organizasyon”, az maliyetle, zamanı iyi kullanarak yüksek kalitede mal ve hizmet ortaya koymaktır. Yalınlık kavramında, eldeki kaynakları en etkili biçimde kullanıp ihtiyaç fazlası her şeyi uzaklaştırma düşünce yapısı bulunmaktadır. Bu şekilde bir tanımlama ve analiz elbette ki, firmanın ötesine geçerek kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya kadar belli bir ürünün yaratılıp üretilmesini sağlayan faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirir. Bu bütünsel görüşü gerçekleştirebilecek uygun örgütsel yapılar “Yalın İşletme” olarak tanımlanmaktadır. Yalın düşünceyi benimsemiş işletmelerellerindeki değer akımları ile belli kanallar yaratarak sürekli olarak israfları ortadan kaldırmaya çalışan bilgi alışverişi yapısı halinde de düşünebileceğimiz oluşumlardır. Yani işletmelerin giderek kendi bünyelerinde daha az üretip daha fazla dışarıya üretim yaptırdıkları bir çağda asıl ihtiyaç duyulan ilgili tarafların bütünü görebilmek amacıyla gönüllü ortaklığıdır. Söz konusu olan değer yaratan her aşamayı inceleyen ve ürünün ömrü boyunca kalıcı olan bir ortaklıktır. “Yalın işletmeler yaratmak, firmalar arası ilişkilere yönelik yeni bir düşünme tarzını, firmalar arasındaki davranışları düzenleyen birkaç basit ilkeyi ve her tarafın değer akımının tüm aşamalarını içerecek şeffaflığını gerektirir” (Aktan, 2003).

Yalın organizasyonun yaratılmasında bazı dayanaklarla ilişkilendirebiliriz (Jaffee, 2001:149).

- Organizasyonun hayati faaliyetleri de dâhil gözden geçirip bunların

sayısını azaltmak ve daha çok rekabete tüm dikkati vermek,

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

Yüksek bilgi isteyen siparişlerin üretiminde çalışan personelin kalifiye olması, uluslararası düzeyde makine kullanımı ve yapılan harcamaların yüksek seviyede olma durumu vardır. Seri üretimde ise, daha küçük alanlarda uzman olan kişiler ve bilgi düzeyi daha orta seviye personel, yüksek miktarlarda üretim ve düşük harcamalar söz konusu olur. Yalın organizasyon modeli, kısa sürede, küçük bir alanda, herhangi bir ölçekte, düşük maliyetle birçok alanda uzmanlaşma ile yüksek kaliteli ürün ve hizmetler yaratmak için her iki sistemin iyi yanlarını bütünleştirir. Ayrıca yalın bir organizasyonun önemli özelliklerinden biri de problem çözme becerilerinin artması, zor giderleri azaltmanın kötü alışkanlığından kopması, iyi günlerle kötü günlerin birlikteliği, işgücü kavramı, özellikle manevi ve aile değerleri gibi konuların öğretilmesi, gelişmiş ve esnek hale getirilmesi çok önemlidir.(Aktan, 2003).

Yalın bir organizasyondaki en önemli unsur, israfın ortadan kaldırılmasıdır. İsrâf, malzemelerin rölantide yapılan onarımları, fazla malzeme stoklamak için kullanılan fazla çalışma alanı ve diğer gereksiz işler için harcanan fazla zamandır. Bu gereğinden fazla kullanılan atıktır. Yalın organizasyon, organizasyon yapılarını basitleştirerek gereksiz iş süreçlerini ortadan kaldırarak müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi karşılanması anlamına gelir. Başka bir deyişle, yalın yönetim yaklaşımı hiyerarşik ve bürokratik bir yönetim yapısından ziyade yalın bir yönetim yapısının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, esasen işletmenin yapı taşı olan yalın bir organizasyon modeli olan işletme bilimi alanında, ‘‘hiyerarşik olmayan’’, ‘‘erteleyici’’, yetki devri, çalışanların yetkilendirilmesi ve ekip çalışması gibi kavramlar son yıllarda oldukça popüler hale gelmiştir. (Aktan, 2003).

İşletmeye fayda sağlamayan bir işi sonra erdirdiğinizde orda çalışan ve gereği olmadığı ortaya çıkan çalışan personel de kendiliğinden görünür hale gelecektir. Dolayısıyla yalın üretim veya işletme ya da organizasyon kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak olası değildir. Çalışmanın özelliği gereği sıkça yalın organizasyon teriminin kullanılması okuyucuyu yanıltmamalıdır. Yalın organizasyon metodu bir taraftan ustalığa dayalı diğer taraftan ise kitle üretiminin avantajlı yanlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir yöntemdir (Özçelikel, 1996: 10-15).

Başka bir deyişle, gerçekten gereksinmemiz olan şeylerin en uygun kullanımından söz ediyorsak, bu tanımı işletmeler için özet olarak, daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretmek olarak belirleyebiliriz. Gerçekten de yalın olabilmek, kaynakların etkin kullanımı ile olasıdır. Ustalığa dayalı üretim modelinde yüksek vasıflı işçiler, çok amaçlı alet ve ekipman, beraberinde yüksek maliyetler getirmekte idi. Seri üretiminde ise standart bir üretim modelinde, dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar ile az ya da orta vasıflı işçiler, büyük üretim hacimleri, daha düşük gibi görünen maliyetler söz konusuydu. Yalın üretimde ise her ikisinin ortak iyi noktaları birleştirilerek, her hacimde üretim, yüksek moral ve kalite, düşük maliyet, daha az alanda, daha az zamanda, çok alanda uzmanlaşmış işçilerle üretim söz konusudur. Seri üretimi ile karşılaştırınca, yalın üretim daha az insan, daha az alan, daha az ekipman ve yatırımı, daha az stok, daha az hata ve daha az mühendislik zamanı demektir. Lojistik açısından bakıldığında ise daha az sayıda üretici, daha özenli üretici seçimi, ürün kalitesine daha çok üretici teknolojik katılımı demektir. Yalın organizasyonun en önemli unsurlarından biri de, çalışanların özellikle aile kavramı, iyi ve kötü günde beraberlik, problem çözümü teknikleri ile eğitilerek mesleki becerilerinin arttırılarak çok yönlü hale getirilmesidir. Yalın organizasyon olmanın bazı şartları vardır ve kesinlikle tamamen Japonlara has bir uygulama olarak kalmayacaktır (Özçelikel, 1996: 18-20).

- Yalınlığı uygulamak her yerde mümkündür,
- Ülke farketmeksizin uygulanır,
- Bütün işyelerinde uygulanabilir,
- Bir yerden başka bir yere aktarımı kolaydır.

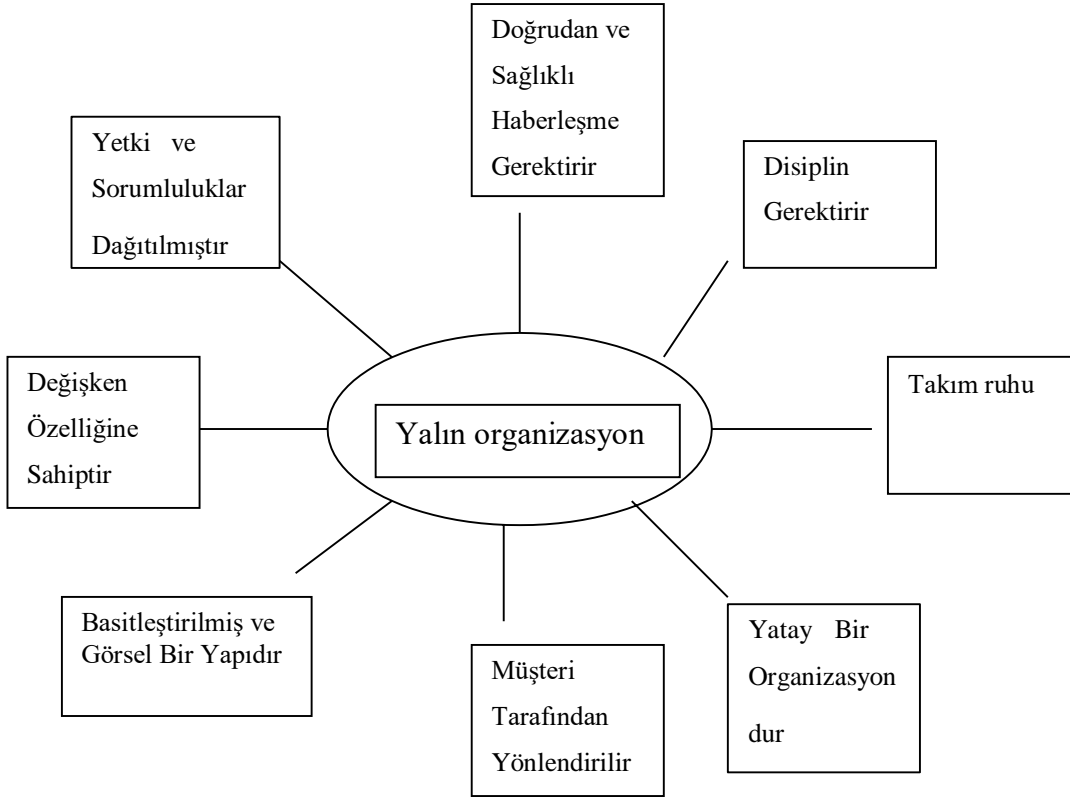
Yalın organizasyonun temel dayanak noktalarını şu şekilde belirtebiliriz.⁵¹

- Aidiyet duygusu,
- Sermayeyi etkili kullanma ve mudayı etkisiz kılma,
- Aralıksız gelişim

Yalın organizasyon özellikleri şöyle sıralanabilir:

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

Şekilde incelediğimizde daha anlaşılır olduğunu göreceğiz.



Şekil 4: Yalın Organizasyon Modeli

1.8.1. Takım Ruhu Anlayışı

Yalın bir organizasyona sahip olmanın ilk şartı, önce bir alt yapıya sahip olmaktır. Organizasyondan bahsediliyorsa bu altyapı, insan yönetimine dönük altyapı olacaktır. Organizasyonlardaki takımlar çok farklı olabilir. Proje takımları, üretim takımları, komiteler, kalite çemberleri, istatistiksel süreç denetim takımları, çalışma grupları gibi sayılabilir. Takımlar bireylerle karşılaştırıldığı zaman takımların büyük avantajları vardır. Takımlar daha renklidir. Daha çok bilgi, zaman ve enerjiye sahiptir. Organizasyon içinde iletişimi artırmak için etkili bir araç olabilir (Irwin, 2002: 155).

Çalışma koşulları yeniden gözden geçirilmeli, bu altyapının oluşumuna yardımcı olacağı düşünülen önlemler öncelikle alınmalıdır. Takım oluşturmak ve çalışmasını sağlamak organizasyonun amaçlarının bilinmesini sağlar. İş bölümü ortaya çıkar (Hodgets, 1999: 135).

Çalışan personel, çalıştığı ortamda kendisini güvende hissettiği zaman takım ruhunu daha hızlı bir biçimde benimsemeye başlar. Personelin motive edilmesi buna yönelik çalışmalar yapılması çalışan kişinin işyerine bağlılığını ve çalışmaya devam etmesini sağlayacak yöntemlerden biri olarak görülebilir. Ağırlıklı bir eğitim politikası sonucunda bu şekilde motive edilmiş çalışanların bir aile ortamı içerisinde ve birlikte hareket etmeleri, takım ruhunun yaratılması için çok önemlidir. Takım ruhunun oluşturulması için kurulan çeşitli çalışma grupları vardır. Örneğin, ana ürün ya da ana ürünle ilgili sorunlarla ilişkili olarak oluşturulan gruplar vardır. Bu gruplar müşteri veya ürüne özgüdür. Bu grupta yer alanlar, projenin başından sonuna kadar görev alır. Başarıları, projenin başarıları ile ölçülür. Gruplar bağımsız olarak çalışır ve kendi belirledikleri rollerin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu taşır. Her üye yukarıda bahsedilen eğitimlerden geçmiştir ve çalışmaları ile ilgili raporları grup kendisi yayımlar (Özçelikel, 1996: 21).

Takım ruhu, bir takımın bir diğerinden farklı olduğunu gösteren, öne çıkaran bir kavram olarak tanımlanır. Ortak özellikleri olan kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu oluşuma takım denir. Bu belirli özellikler, amacın ortak olmasına yönelik bir kişilik sahibi olmak, varılacak hedefin ortak olması, birlikte yapılan işlerin ekip içerisinde belli rollerle dağılımının sağlanması, olarak belirlenen belli başlı sayılabilecek önemli durumlardan bir kaçıdır (Hughes, 2011: 54).

Yalın bir organizasyonda başarılı olunmak isteniyorsa takım ruhuna önem verilmesi gerekmektedir. Eğer takım ruhunun oluşturulması başarılı olunursa, işletme global anlamda bir çalışma stratejisine geçer. Yüksek kalitede üretim yapılarak üretilen ürünleri alan kişilerin memnuniyetinin artması sağlanır. Belli bir vizyon geliştirilerek mükemmel olmaya bir adım daha yaklaşma benimsenir.



Şekil 5: Organizasyonel Başarıda Takımın Rolü

İşletmelerde takım oluşturulmasının farklı sebepleri olabilir. İşe yeni girmiş bir personelin öneride bulunma, karar alma, bilgisini paylaşabilmesi çalıştığı alanda onların gelişmelerine katkı sağlamakta deneyimlerini ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlamaktadır. Bu oluşturulan takımlara tecrübesiz personelin katılmasını sağlamakla birlikte onların, daha deneyimli yöneticilerin yaptıklarını gözlemlemelerine müsaade ettiğinizde, deneyim kazanma yetilerini artırmakla beraber uzun vadede şirket için daha yüksek fayda sağlamalarını gerçekleştirmiş olursunuz. Bu metodu kullanırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Sabuncuoğlu, 2012: 151).

Bir gruba katılmış olan üyenin o takıma uyum gösterme zamanının kısa tutulması gerekiyor. Çünkü daha önceden bir gruba girmemiş tecrübesiz kişiler bu duruma alışık olmadıkları için zaman kaybedilir. Toplantıyı yöneten kişinin bunu bilip önlemlerini buna göre alması gerekir. Takıma yeni katılmış olan kişinin belli görüşlere sahip olupta etkisiz kalmaması önem arz etmektedir. Aksi

takdirde gelişme ve ilerleme süresini kısaltmaktadır.

1.8.2. Yatay Bir Organizasyon Olma

Yalın organizasyon bir diğer temel ilkesi de, organizasyonun yatay bir şeklinin olmasıdır. Organizasyonun yatay olması, işletmenin bölümleri arasındaki bağlantının sürekli olduğunu, kendini idare edebilen takımların olduğunu göstermekte ve bu kavramın getirdiği bir diğer fayda performans artırıcı özellikte olmasıdır. Yatay organizasyonda çalışanların iyi motive edilmesi gerekir bunu da yöneticiler sağlamakla yükümlüdür. Arz-talep süreci içerisinde özellikle talebe karşı hızlı geri dönüşler sağlanması gerekmektedir. Yatay yapıdaki organizasyona ters bir oluşum ortaya çıktığında bunun düzeltilmesi vakit kaybına yol açar. Bu vakit kayıplarını önleyebilmek için ise, yöneticiler seçilirken bu kişilerin yeniliklere açık ve bulunduğu kaba göre şekil alabilen kişilerden seçilmesi gerekmektedir. En önemli etkenlerden birisi de personelin devamlı olarak eğitilme sürecidir. Bu süreç ne kadar fazla olursa, personelin verimliliği de buna paralel olarak gelişmektedir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2013: 154).

Yatay organizasyon yapısında denetleme görevleri çalışanlara verilir, haklar ve sorumluluklar çalışanlar tarafından paylaşılır. Toplam kalite ve zamanında üretimin uygulanmasının başarısı, üretim sürecindeki farklı birimler arasındaki iletişim ve bilgi akışına bağlıdır. Yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri olan bürokratik işleyiş sürecine sahip Fordist organizasyon yapısının yerini, yalın üretimde aşağıdan yukarı ve yatay bilgi akışlı bir otokontrol devralmıştır (Ansal, 2005: 1-5).

1.8.3. Müşteri Tarafından Yönlendirilme

Ürünlerimizi sattığımız kişilerin yani müşterilerin memnuniyetini

belirleyen etkenler, ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verebilme düzeyimizin oranına bağlıdır. Mal veya hizmeti üreten kişiler, müşterilerini memnun ettiklerinde onlara verdikleri haz derecesinde kendileri de tatmin olup işlerine daha çok sarılmaları söz konusu olur. Müşteri memnuniyetinin göstergesi ürünün müşteri tarafından kullanılması sonrasında ortaya çıkar. Müşteri bu ürünün kalitesini değerlendirir ve buna göre geri bildirim sağlar ve bu şekilde müşteri memnuniyetinin hangi seviyede olduğu tespit edilebilir (Özguven, 2008: 657).

Business Unit (iş birimi) modeli her müşteri için özel olarak oluşturulmuş küçük birer fabrikadır. Fabrika içerisinde fabrikalar. Her business unit yani iş birimi, kendi bütçesinden ve lojistiğinden, kendi mühendislik ve idaresinden sorumludur. Üretim müşteri isteklerine göre dengelenmiştir. (heijunka) ve bu dengelenme görsel yönetim ve yalın organizasyon gereklerinin yerine getirilmesinde yardımcı olur. Bu konu, ileride ayrıntısı ile incelenecektir. Bütün bahsi geçen yalın teknikleri müşteri ve pazarlamacı arasında yakın ilişkiler doğmasına neden olacaktır. Bu tıpkı evlilik olarak adlandırabiliriz. İş dünyası devamlı olarak kendilerini geliştirmek durumunda kalacaklar kabiliyet ve yeteneklerini artıracaklardır (Kotler, 1997: 215).

Yalın düşüncenin müşteriye yönetmedeki en önemli hedefi, müşterilerinden elde edeceği kârı kısa bir sürede değil, uzun bir vadeye yayarak oluşturmasıdır. "Müşteri gereksinimleri hakkındaki bilgiler, tüm planlama ve zamanlama süreçleri boyunca sürekli güncellenmelidir" (Carroll, 2001:48). Üretilen ürünler müşterilerin isteklerine yönelik olarak seçilip, güncel tutulup ve buna yönelik üretim ve hizmet verildikten sonra, müşteri memnuniyeti de işletme devamlılığı da artar.

1.8.4. Basitleştirilmiş ve Görsel Yapı

Basit olan güzeldir anlayışı çerçevesinde hareket eden Japonlar, yalın bir organizasyonun yolunun, ancak çalışanların katılımı ile yaratılan basit ve görsel bir ortamdan geçtiğine inanır. Jit yöntemi, Andon ve Kanban yöntemleri, işletmelerde uygulanan son derece basit, herkesin anlayabileceği ve gerektiğinde geliştirebileceği basit görsel yöntemlerdir (Özçelikel, 1996: 16).

İşletmenin anlaşılır ve basit bir yapıya sahip olması anlaşılabilirliğini olumlu etkiler. Bu şekilde basit ve anlaşılır yapıya sahip işletmenin şeffaflığı ve işleyişinin hızı da daha kolay artmaktadır. İşleyişin yavaşlayabildiği yapılar genelde karmaşık ve dolaylı olanlardır. İşletmede kadem sayılarının az tutulması veri akışını hızlandırır bu da verimliliği artırır. Tam tersi olursa, kademeler çok olursa bu durumda da işletmenin amaç edindiği ve varmak istediği noktalara gidişi yavaşlamaktadır. Başta da bahsettiğimiz üzere basit yapıya sahip işletmelerin yalın anlayışı bünyesine kabul edebilmesi kolay olur.

Yalın yönetimin ne kadar etkili olduğunu öğrenmek istiyorsak oluşturulan yapının yalınlık düzeyine bakmamız yeterli olacaktır (Şimşek, Çelik, 2014: 36).

1.8.5. Yetki Sorumluluklar

Yetki, başkalarına iş yaptırabilme gücüdür. Başkaları tarafından verilen, yerine getirilmesi gereken görevlerin verdiği yüke de sorumluluk denir. Yetki ve sorumluluğun birlikte kullanılması bir zorunluluk halini almıştır. İşletmeler, çalışan personellerine yerine getirmeleri gereken bir görev olduğunda sorumluluğu ve yetkiyi aynı seviyede yüklemektedirler (Sabuncuoğlu, Tokol, 2013: 168). Bir çalışana ne kadar sorumluluk veriyorsanız, aynı seviyede yetki vermelisiniz ki, o zaman görevin daha çabuk yerine getirilmesini sağlayabilirsiniz. Yetkisiz olan çalışan, sorumluluklarını yerine getirmekte yetersiz kalacaktır ve kendini bu konuda eksik hissedecektir bunun sonucu olarak da çalıştığı işten soğuması, uzaklaşması kaçınılmaz bir sona dönüşecektir.

İşletmede çalışanların görevlerini yapıp yapmadığının anlaşılmasından yönetici olarak belirlenen insanlar sorumludur. Bu yöneticiler ellerindeki yetkiyi ve sorumluluğu alt kademedeki çalışanlarına devredebilir ancak bu devrettikleri yetkilerden kaynaklı sorunlarla kendileri yüzleşeceği ve sorumlu tutulacağı için bu yetkileri alt kademedeki çalışanların tamamıyla aktarmamaktadırlar. Yetki devri ne düzeyde olursa olsun yöneticiler bunlardan kendileri mesuldür. Sonuçlarına da kendileri katlanır (Ertürk, 2006: 118).

Yönetici tarafından alt kademede çalışan personele sorumluluk ve yetkilerin verilmesi bu çalışanların görevleri tecrübe edinerek zamanla daha da başarılı hale getirmesini sağlayabilse de yöneticiler her zaman buradan doğabilecek olumsuzluklardan sorumludurlar. Bu yüzden yalın yönetimde yetki ve sorumluluk çok önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde bürokrasinin ve hiyerarşinin düşürülmesi kararların hızlı alınmasına, hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine yol açar. Bu yüzden yetki sorumlulukların alt üst ilişkisi içerisinde yatay bir şekilde çok iyi değerlendirilip kullanılması mecburi bir hal almaktadır.



Şekil-6 Yetki Devri Süreci

Yukarıdaki şekilde yetki devrinde nasıl bir süreç işlendiği görülmektedir. Yetki devri ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkar. Bu ortaya çıkan ihtiyaca göre yetkiyi devredeceğimiz kişinin özel olarak seçilmesi gerekir. Bu seçilecek kişinin

kalifiye olması gerekir. Yani sorunlara hızlı ve pratik çözümler bulabilen, kesin kararlar alabilme yeteneği bulunan ve konusuna hakim olan kişiler arasından seçilir. Bir yandan da bu seçilen kişi denetlenmelidir. Denetlendikten sonra tekrar değerlendirilmek suretiyle güvenilirliği de test edilmiş olunur.

1.8.6. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme

İşletme çalışanın çalıştığı yerin işle ve izlediği politikalarla alakalı görüşlerini, gördüğü sorunları, çözümlerini ve önerilerini üstlerine birebir iletişimle ifade etmesi, doğrudan ve sağlıklı haberleşmedir. Çalışma yerlerindeki mutsuz çalışanların olmasının sebeplerinden biri iletişim eksiklikleridir. İşletme içerisinde kötü bir atmosfer varsa, çalışanlar mutsuzsa bu herkesi olumsuz etkiler.

İşletme içerisinde kötü bir atmosfer varsa, çalışanlar mutsuzsa bu herkesi olumsuz etkiler. Çalışanla yöneticinin arasındaki iletişimin kuvvetli olması güvenli bir çalışma ortamı sağlar ve ilişkilerin sağlıklı bir biçimde ilerleyişini kolaylaştırır. (İbicioğlu, Çağlar, 1999: 181). Eğer çalışma atmosferi mutlu ortama dönüşürse, personel sorumluluklarını daha iyi yerine getirir. Bu da çalışanın işyerindeki verimliliğini ve performansını önemli derecede etkilemektedir.

İşletmeyle çalışan arasındaki haberleşmenin sağlıklı oluşu iki taraf arasındaki bilgi alışverişi sürecine verilen addır. Bir iş yerinde personele iş yaptırmak isteniyorsa, sağlıklı bir haberleşme kurulmalıdır. Bu şekilde çalışan da müşterileri daha kolay ikna etme yollarını bulabilir. Bu neticede, işletmenin verimlilik kapasitesi artar, kapasite arttıkça çevredeki diğer işletmelere karşı (rakipler) üstünlük elde etme fırsatı ele geçer. Piyasadaki ağlarının genişlemesine yardımcı olur. Böylelikle çalışanların da başarılı olmalarını sağlar. Başarı elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarına sağlıklı haberleşme yolları hakkında eğitim sağlamakla yükümlüdür (Şencan, İşletmelerde Haberleşme Teknikleri). İşletmenin yöneticileri ve çalışanları arasındaki bilgi alışverişi ağının genişletilmesi, görev ve sorumlulukların daha ivedi bir şekilde çözümlenmesine

destek olmaktadır. Yalın organizasyonlar oluşturmak istiyorsanız en önemli konulardan birisi de bu doğru ve sağlıklı iletişim ve haberleşme meselesidir. Bunun üzerine kafa yorulup çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ne kadar yüksek olursa o derecede arkadaşlık ortamı oluşur ve çalışanlar daha mutlu ve istekli olarak işlerine sarılmaktadırlar. Neticesinde de mutlu çalışan, çok verim demektir.

Etkin dinleme yöntemini bireylere öğretmek gerekir çünkü bunun sonucunda birbirlerine karşı teslim edecekleri görevlerin dikkatli bir şekilde yapılması sağlanır. İşletmelerde özellikle üst seviyedeki yöneticiler kendileriyle çalışanlar arasında yakın irtibat kurdukça iletişim daha çok gelişir. Bu noktada da yöneticilere önemli görevler düşmektedir. (Baron, 1986: 329).

Doğrudan ve sağlıklı haberleşme dediğimizde, müşteriye dinlemek verdiğimiz hizmetin kalitesini belirleyen ve arttıran konulardan birisidir. Bu hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletme sahiplerinin dinlemesi gereken üç çeşit müşteri tipi vardır. Bunlardan ilki, daha önce o işletmeden hizmet görmemiş kişilerdir. İkincisi, kendine özgü ürünler ortaya koyan rakip işletmelerden ürün satın alan kişiler. Üçüncüsü de, vermiş oldukları hizmeti her seferinde daha da güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapan iç müşteriler dediğimiz işletme çalışanlarıdır (Berry, Parasuraman, 1997: 65).

Çalışanlar da kaliteyi geliştirmede önemli yerleri olan bireylerdir ve bir yandan müşteridirler. Bu yüzden işletmenin çalışanlarından alacakları geri bildirimler işletmeler açısından kaliteyi artırmak için önemlidir. Bu geri bildirimler iletişim kalitesinin artmasına, iletişim kalitesinin artması da işletmenin hizmet kalitesine yansımaktadır. İşletmelerin çalışanlarına karşı görevlerinden birisi de geri bildirimlerini her türlü kaynakla kendilerine ulaştırılmalarını sağlama yükümlülükleridir (Udomlak, 2015: 139). Yalın bir yapı kurulması isteniyorsa bu söylenen iletişim biçimleri, ulaşım, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin kurulması zorunluluk halini alır. Bu gerçekleştiğindeyse çalışanlar, içlerinde buldukları organizasyona karşı aidiyet duygusu geliştirir ve bu da onları motive eder. Böylece yalın organizasyonun

gelişimine sağlıklı bir yolla katkıda bulunmaktadır.

1.8.7. Disiplin

Çalışanların içinde buldukları işletmenin belirlediği kurallara uygun hareket etmesi ve bunu kabul ederek kendi istekleriyle yerine getirmelerini sağlayan güce disiplin denmektedir. Organizasyonların amaçları ve hedeflerine ulaşmaya çalışması doğrultusunda, çalışanların bu konuyla ilgili eğitim görüp, amaca yönelik hareket halinde oluşuna disiplin diyoruz. (Sabuncuoğlu, 2012: 333). Diğer bir tanımla disiplin, çalışanların, işletme içerisindeki belirlenen kurallara uygun davranışlar göstermesini sağlayan güce denilir.

Disiplin günlük hayatımızda da kullandığımız bir şey olmasıyla beraber çalıştığımız işletmelerde ve diğer organizasyonlarda da olması gereken çok önemli bir araçtır. Disiplin düzenli bir yaşamı temsil eder. Düzenli bir yaşam elde etmek için işletmelerde ve aynı zamanda toplumda da bu kurallara, yapılması gereken, toplum tarafından kabul görmüş durumları da kabul etmek gereklidir. (Babacan vd., 2012: 147). Yalın düşüncenin esaslarından birisi olan disiplin çalışırken davranışlarımıza yön verdiği gibi yalın yönetim olgusunun da oluşmasında önemli etkisi olan araçlardan bir tanesidir. Düzen kurulmadığı sürece yalınlıktan da söz etmemiz zorlaşır.

İşletmelerde çalışanlara karşı disiplinin yaptırımlarının açık bir şekilde iletilmesi zorunludur. Açık şekilde bildirilen disiplin kurallarına karşı çalışan uymadığı takdirde bu hata ilk önce sözlü olarak uyarı olur, hata tekrar ederse yazılı olarak yapılır, üçüncü tekrarda uzaklaştırma, dördüncü de ise işten atılacağı çalışan tarafından kabul edilmiş sayılır. Disiplin kurallarına uymayan çalışanlara karşı uygulanacak yaptırım, davranışının hemen ardından verilmelidir. Eğer bu ceza geç verilirse çalışan bunun niye verildiğini pekiştiremeyip anlamayabilir. (Uyargil, 2012: 147). Böyle durumlarda ceza etkisini yitirir ve olumsuz davranışın tekrarını destekleyebilir.

1.9. 5S Tekniğini Oluşturan Kavramlar

5S tekniği ilk olarak Japonya'da ortaya çıkmıştır. İşletmelerde düzenin sağlanması, gereği olmayan ürünlerin stoklarının önüne geçilmesi, çalışanların verimlilikleri, çalışma düzeninin eksiksiz ve sıralı Şekilde tanımlanması gibi değerleri bir araya getiren bu kavramları gözden geçirelim.

1.9.1. Ayıklama

Üretim sürecinde makineler ve hammaddeler arasında kullanımı gereksiz görülen materyallerin, süreç içerisine dahil edilmek istenmemesidir. İhtiyaç fazlası olanın uzaklaştırılmasıdır. Tamamen çıkartmak değil de yalnızca başka bir alana taşınması olarak da tanımlanabilir.

1.9.2. Düzenleme

İmal etme aşamasındaki kullanılan malzemelerin, kullanım sıklıklarına göre azdan çoğa doğru sıralanması aşamasıdır. Odak noktası, kullanılan materyallerin kolay bulunabilir olmasına yönelik olan bu aşama, süreci hızlandıran en önemli noktalardan birisi olarak görülebilir.

1.9.3. Temizleme

Kullanılan makine ve ekipmanların sürekli temiz tutulması, bu makine ve ekipmanların kullanım ömürlerinin artmasına da yardımcı olan önemli adımlardan biridir. Düzenli olarak bir sisteme oturtulmuş olan temizleme aşamaları sabit bir hal aldığında, hem işletme çalışanları bu temizlikten fayda grrleri hem de işletmenin demirbaşlarına ayrılmış olan sermaye uzun vadede incelendiğinde daha az zarara maruz kalmış olurlar.

1.9.4. Standartlaştırma

Önceki bahsettiğimiz ilk üç adım olan ayıklama, düzenleme ve temizleme ilkelerinin devamlılığının sağlanması için yapılan düzenlemelere standartlaştırma diyoruz. Bu yapılacak olan düzenlemeler esnasında uygun olmayan durumlar giderilir ve devamlılığı sağlanması gereken durumların iyi tespit edilmesi gereklidir.

1.9.5. Disiplin

Örgütlerde ortaya konulmuş olan kuralların herkes tarafından kabul görülüp benimsenmesi önem arz eder. 5S'in diğer 4 adımını da kapsayan disiplin, her bir adımda kullanılması gereken kurallar bütünü oluşturur. Çalışanlara bu konuyla ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi fayda sağlar. Sürecin takip edilmesi gerekir ve gelişmeye açık bir adımdır (Gapp, Fisher, Kobayashi 2013: 566).

2. İKİNCİ BÖLÜM

İMREN LOKUMLARINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. İmren Lokumları Kısa Tarihçesi

İmren Lokumlarının kurucusu olan Hidayet Sezer 1926'da Safranbolu'da doğmuştur. 1938'de ilkokulu bitirdikten sonra bulunduğu yılın en iyi ustaları olarak görülen, Helvacı Ahmet ve Şekerci Abdi beylerin yanında çırak olarak bu mesleği icra etmeye yönelmiştir. 4 yılda kendisini çok hızlı bir şekilde geliştirip 1942 senesinde kalfalık sıfatıyla beraber İmren Lokumları işletmesini hayata geçirmiştir. Sonrasında eski çarşı adıyla anılan pazar yerinde bu işin ticaretine atılmıştır.

Bu işe başladığı yılların şartlarına göre ortaya çıkarılan ürünler; halka şekeri, ezme, kaba şeker ve nane şekeri olmuştur. Zaman geçtikçe üretim şartları ve çeşitlilik geliştiği için lokum, akide şekeri ve helva imalatına da başlanmıştır. İşletmenin ticaretini geliştirdiği yerler ilk olarak eskiçarşıda; kasaplar içi, bostanbükü ve köyiçi üzerinde yoğunlaşmıştır. Sonradan bu ticareti hem imalat hem de satış yapmak üzere Kıranköy semtine 1965 yılında taşıyarak bölge içerisinde bir ilke imza atmıştır. 1990'lı yıllarda iç turizmin gelişmesiyle ve Safranbolu'nun bir dünya kenti olarak seçilmesiyle beraber bu bölgeye artan ilginin vermiş olduğu ivedilikle işletmenin lokum üretimi ve satışları hızla pazardaki yerini almaya başlamıştır. Günümüze geldiğimizde birçok şubesiyle beraber halen ticaret hayatına devam etmektedir.

2.2. Yalın Yönetimin Kıstaslarını Ortaya Çıkaran 5S Tekniğine Ait Kavramların Kullanımıyla Ortaya Çıkan Soru-Cevap ve Yorumları

5S kavramlarından, araştırmamızla bağlantılı olarak önemli gördüğümüz ilk 3 adımla (ayıklama,düzenleme,temizleme) ilgili sorulması gereken sorularımızı örneğimize dahil etmiş olduğumuz işletmemize mülakat yöntemini

kullanarak yönelttik. Soru ve cevaplarımızı şu şekilde açıklayıp yorumlayabiliriz.

İmren Lokumlarının imalathanesinde, gıda mühendisiyle yapmış olduğumuz görüşmede ayıklama ve düzenleme adımlarıyla ilgili olarak sorduğumuz sorular ve cevapları şöyledir;

1)Kaç çeşit malzemeniz bulunmaktadır?

Üretimde kullanılmak üzere sayabilecekleri hammadde olarak; şeker, fıstık, nişasta, su, limon, makine ve malzeme olarak; karton ambalajlar, endüstriyel kazanlar, lokum kesme makinesi, metal detektörü, tarih makinesi, paketleme makinesi, zarf tipi makine şeklinde saymışlardır.

2)Malzemelerin birbirleriyle olan ilişkisi ve konumları nasıl?

Üretim süreci içerisinde kullanılan makine ve malzemelerin konumları birbirlerine işlem sürecinin hızlanması açısından olabildiğince yakın konumlandırılmaya çalışılmıştır. Birbirine uzak olan bazı makine ve teçhizatlar yer sıkıntısından ötürü geçici olarak uzak bulundurulmak üzere bir sistem kurulmuştur. Ancak ilerleyen dönemlerde bunun da işletme açısından daha faydalı hale getirilmek üzere düzenleneceği söylenmiştir. İki adet endüstriyel lokum üretim kazanı farklı bir noktada tutulmaktadır. Fıstık ayıklama tezgahı, lokum kesme makinesi, metal detektörü aynı noktada konumlandırılmıştır ve birbirlerine olan yakın konumları sayesinde hızlı bir lokum işleme süreci için düzenek kurulmuştur. Gerekli hammaddelerin kullanılmasıyla ortaya çıkan ürünümüz olan lokum, önceden belirlenmiş kalıplara doldurulup soğumak üzere bekletilmeye alınmaktadır. Ayıklanan fıstıklar metal detektöründen geçerek içerisinde herhangi bir metal vb. yabancı madde kalmayacak şekilde ayıklanıp lokumlar kesildikten sonra nişasta ile birlikte harmanlanmak üzere çalışan personelin kontrolüne bırakılmıştır.

Paketleme makinası sürekli olarak kullanıldığı için işlem süreci içerisindeki konumu diğer makinelere ve materyallere daha yakın

konumlandırılmıştır. Zarf tipi paketleme makinesi dediğimiz makine de paketlemede daha farklı bir süreç izlendiği için sipariş üzerine olan üretimlerde kullanılmak üzere bekletilmektedir. Zarf tipi paketleme makinesi, daha özel siparişler için sezonluk olarak kullanıldığından sürece dahil edilme sıklığına göre konumu belirlenmiştir.

3)Düzenli olarak envanter yapılıyor mu?

İrsaliye analiz raporlarıyla beraber parti numaraları da dahil olmak üzere bütün hammadde, materyaller ve ürünlerin düzenli olarak envanteri tutulmaktadır. Envanteri tutulan hammaddelerin tümü tamamen üretim sürecinde kullanılan malzemeler olmakla birlikte ihtiyaç duyulmayan malzemelerin işlem sürecine dahil edilmemesi hedef alınmıştır.

Yalın üretim ve yönetim kavramlarıyla alakalı olarak tüm prosesler bazı istisnai koşullar haricinde uygun bir biçimde icra edilmektedir.

Bu envanteri tutulan hammaddelerden bazılarının işletmeye dahil edilmesinin süreleri bazen değişmektedir. Fiyat etkisinden dolayı şekerin erken alınması veya mevsimsel etkilerden kaynaklanan sebeplerden ötürü fıncığın ve fıstığın erkenden alınıp kullanılmak üzere bekletilmesi gibi önlem amacıyla yapılan işletme hareketlerini gözlemleyebiliyoruz.

Makine, hammadde ve diğer materyallerin azdan çoğa doğru kullanımları, birbirlerine olan konumlarıyla alakalı daha önce de bahsetmiş olduğumuz önemli husus, imalathanedeki yer sıkıntısından kaynaklanan ve bu sorunun çözüme ulaşacağına belirtilmiş olduğu vurgusunu tekrar yapmamız gerektir.

Temizlemeyle ilgili olarak yönelttiğimiz sorular şöyle devam etmektedir;

4)İşletmede temizlikle ilgili bir yönerge mevcut mu bununla ilgili alınan tedbirler nelerdir?

Günlük olarak hazırlanmış yönergeler mevcuttur. Lavabolar, tezgahlar ve yemekhane düzenli olarak kullanımların ardından sıkça temizlenir. Zeminler günde 2-3 kez iş yoğunluğuna göre öncelikle kaba kirlerin alınması için fırça ile temizlendikten sonra paspas ile tam temizlik yapılır. Tezgahlar her kullanımın ardından bol suyla yıkandıktan sonra kuru yüzeyler de dezenfektan ile temizlenmektedir.

Lokumların pişme işlemlerinin aralıklarında, kazanlar her seferinde limon tuzuyla ovalanmakta, makine ekipmanları ve burada da tezgah yüzeyleri temizlenir. Cam olan bütün yüzeylerin temizliği her işlemin ardından mikro fiber bezlerle yapılmaktadır.

5)Temizliğin takibi yapılıyor mu? Buna yönelik çizelgeniz mevcut mu ve temizlik için kullanılan malzemeler için özel olarak ayrılmış bir alanınız var mı?

Temizliğin takibini yapan sorumlu kişiler belli. Takibi yapan kişi tarafından çizelge üzerinde temizliği sırayla yapacak kişilerin belirlenmesiyle birlikte temizlik yapanlar tarafından imza alınmaktadır.

Temizlik ekipmanlarının konumlandırılması için özel olarak hazırlanmış, imalathanenin dışındaki bir noktada bulunan dolap mevcuttur. Dolabın kilidi vardır ve anahtarı da imalathanedeki sorumlu personelde bulunmaktadır.

Kullanılan temizlik malzemelerinin içeriği, nereden temin edildiği ve diğer ayrıntıları da Ek-1 de mevcuttur.

Standartlaştırma ve disiplin sorularıyla ilgili beklenen cevaplar, 5S uygulamasının ilk üç adımı olan ayıklama, düzenleme ve temizleme adımlarında mükerrer görüldüğü için uygulamaya dahil edilmemiştir. Yapılan işin sürekli ve belli bir kalıpta bozulmadan devamlılığı sağlanmış olup işletme atmosferinde yalın yönetimle ilişkili olan kurallar bütününün çalışanlar tarafından hoşgörülüp, onaylı bir şekilde uygulandığı sabitti

SONUÇ

Yalın yönetim felsefesine yönelik uygulamalarda işletmeler, yüklerinden kurtulmaya yönelik çalışmalar icra etmelidirler. Çalışmamızı yürüttüğümüz işletmeye yönelttiğimiz, 5S tekniği sorularının arasında bulunmayan sorulardan biri de yalın yönetim anlayışı hakkında bir bilgileri olup olmadığıyla alakalıydı. İşletme, yalın yönetimin işleyişi hakkında bilgi sahibi değildi ancak hem yönetim açısından hem de felsefi açıdan yalın yönetim anlayışının tamamına yakın olacak şekliyle yalın uygulamaları benimsemiş haldelerdi. Gerek yönetim-çalışan ilişkisi açısından gerek malzeme kullanımı açısından farkında olmadıkları bir yönetim anlayışını aslında yaşıyorlardı. Karşılıklı bilgi paylaşımlarımız sayesinde işletmenin, yalın yönetim anlayışına karşı ilgisini çektik. Kısıtlarımızda da bahsettiğimiz üzere, eksik yönleri olmasına rağmen, bu eksikliklerin de giderileceğine dair planlarının olduğunu gördük. Bu sistemi uygulamaya tam olarak geçecekleri ileriki dönemlerde işletme, maliyet, zaman, mekan ve diğer israf olarak görülebilecek tüm eksikliklerden kurtulup daha seri ve yükü az bir üretim sürecine adım atabileceklerdir.

İşletme, yüklerinden kurtulabilmek için doğru bilgilere ulaşabilmelidir. Doğru bilgiye kavuşmak ise eskilerden günümüze kadar gelmiş geçmiş tüm bilgi-birikimin, deneyimin ve çalışmaların özgün hallerinin uygulanmasıyla ulaşılır hale gelecektir. Bilimsel verilerin güvenilirliği, işletmelerin kendilerine özel karakteristik yapılar kurmalarında yol gösterici birer araç olacaktır. Üzerinde kafa yorulması gereken durum, rastgele bilgiden uzaklaşıp daha sistematik, yalın ve hızlı çözümler bulmaya yönelik olmalıdır.

Kullanmış olduğumuz 5S tekniği ve buna ait sorular, sistematik çalışma düzenini kurgulayabilecek en önemli adımlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılabilecek analizlerin sonucunda ortaya çıkan hataları, eksik-zayıf yönleri tekrarlamamak ve yeniden düzenlemek adına resmin bütününe görebilmek için kullanılabilir sistematik bilgilerin her birini işletme zeminine yayabilmek, yapılması öngörülen her işin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Çalışmamızdaki en önemli noktalardan birisi de araştırma konumuza dahil olan İmren Lokumları'nın geleneksel bir yönetim yapısıyla başlayıp günümüze kadar kendini geliştirerek daha modern bir yönetim yapısına evrilmesi ve ismini duyurabilmiş nadir işletmelerden bir tanesi olabilmesidir. Üretim ve yönetim süreçlerinde makine ve malzemelerin kullanımıyla alakalı basitleştirilmiş çözümlere yönelik çalışmalar yapan işletmemiz bir 10 yıl daha sonra tekrar inceleme konusu haline gelebilecek düzeyde bir gelişimden geçmektedir. Bu konuyla ilgili bizim dışımızda araştırma yapacak kişiler ve kurumların sayesinde, işletmenin revize edilmiş haliyle birlikte yalın yönetim anlayışına fazladan birşeyler katılabilecek yönlerini baştan ele alıp, bunlarla ilgili karşılıklı bilgiler paylaşıp hem literatüre hem de ülkemiz içerisinde bulunup gelişen ya da gelişmekte olan işletmelere katkı sağlamakta doğru bir yol çizecekleri kanaati tartışılmaz bir hale gelecektir.

KAYNAKÇA

Adalı, M.R., Kiraz, A., Akyüz, U., ve Halk, B. (2017). Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: Büyük Ölçekli Bir Traktör İşletmesinde Uygulama. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 21 (2), 242-251.

AYDIN, H., "Yalın Yönetim Anlayışının Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2018.

AYDIN, N. ABMYO Dergisi Sayı 40, 2015, s.23-37.

AYKAÇ, Burhan (1997); Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler, Yök Matbaası, Ankara.

BABACAN, M.; ALKAN G., İ., BOZKURT Ö., BULUT Z., A., ERİŞ E., D., ve ONARAN B., İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

BARANSEL, A. (1993); Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul İşletme Fakültesi yay., No:257, Üçüncü Baskı, İstanbul.

BARON Robert A., Behavior In Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work, London, 1986.

BERRY Leonard L. and PARASURAMAN A., "Listening to the Customer-The Concept of a Service- Quality Information System", Sloan Management Review, 1997, Volume: 38, Issue: 3, 65-76

BYRNE Art, Yalın Dönüşüm, Çev: Melis İnan, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015.

BYRNE Art, Yalın Dönüşüm, Çev: Melis İnan, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015.

CARROLL Brian J., Lean Performance ERP Project Management, ST. Lucie Press, London, 2001.

Çanakçıoğlu, M. (2019). Yalın Düşünce Felsefesinde İsrarla Mücadele Araçları. Social Sciences Research Journal, 8 (3), 270-282.

DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., (1996); İşletme Yönetimi, Beta Yay., İstanbul.

ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006.

ERTÜRK, M. İşletme biliminin Temel İlkeleri, İstanbul 2001.

ERYILMAZ, B. (2000); "Değişim ve İşletme Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", Sakarya Ekonomi Dergisi, Yıl 3, S.12, Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası Yayın Organı, s.29-31.

Gapp, R., Fisher, R., Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S Within A Japanese Context: An Integrated Management System. Management Decision, 46(4), 565-579.

GENÇ, T. (1998); Kamu Yönetimi, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara.

Grasso, L.P. (2005). Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible With Lean Management?. Management Accounting Quarterly, 7 (1), 12-27.

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

HUGHES, Richard L. "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", New Directions for Institutional Research Journal, No: 149, 2011.

IRWIN, D. Make Your Business Grow, çev. Barış Yıldırım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2002.

İBİCİOĞLU H., ÇAĞLAR N., "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1999, Sayı: 2, 171-181

JAFFEE, David. Organization Theory: Tension and Change, 1st ed. New York: McGraw Hill, 2001.

Jones, D. & Womack, J. (2002). Bütünü görmek: genişletilmiş değer akışı haritalama, The Lean Enterprise Institute, Version:1,0 Çeviri: Yalın Enstitü Derneği, 1, Massachusetts-USA.

Katayama, H. & Bennet, D. (1996). Lean Production in a Competitive World: A Japanese Perspective. International Journal of Operations&Production Management, 16(2), 8-23.

KATKO Nicholas, Yalın CFO Yalın Yönetim Sisteminin Mimarisi, Çev. Tunç Sancı, Optimist Yayınları, İstanbul, 2014.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi, 4. bs. İstanbul, Kalder Yayınları, 1998.

KOÇEL, Tamer (1999); İşletme Yöneticiliği, Beta yay., 7. Baskı, İstanbul

KOTLER, Philip. Kotler, Marketing Management Analysis, Planning Implementetation, and Control, 9yh ed. New Jersey: Prentice Hall inc. 1997.

Kulaç, Ü. (2005). Yalın fabrika simulasyon oyunu. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 687-690.

LEVİNSON William, Lean Management System LMS: 2012, CRC Press, London, 2012.

MARCHWINSKI Chet vd., Yalın Düşünce, Çev. Ayşe Soydan ve Regaip Baran, Optimist Yayınevi, 2009.

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

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

MOUZELİS, N.P (2001); Örgüt ve Bürokrasi-Modern Teorilerin Analizi, (Çev: Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya

Okur, S.A. (2005). 2000'li Yıllarda Türkiye Sanayi için Yapılanma Modeli: Yalın Üretim. İstanbul: Vira Reklam Yayıncılık.

ÖZÇELİKEL, Hamdi, Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemi, İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayını, 1996.

ÖZKAN, M., (2004). Yalın Üretim Üzerine. www.Bilgiyonetimi.org. 06 Eylül 2010.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, İşletme, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.

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

SRICHUACHOM Udomlak, The Impact of Lean Approaches to Support Quality Developments in Thailand:, University of Southampton, (Unpublished PhD Thesis), Social Sciences Institute, Thailand, 2015.

Şakrak, M. (2013). Yalın Düşünce İlkelerine Dayalı Muhasebe Bilgi Sistemi ve Model Önerisi, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği. 6.Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, Yalın Dönüşüm, 4-6 Ekim 2013 İzmir, Türkiye

ŞEKER Arzu, “Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri”, Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı: 50, 2016.

Şeker, A. (2016). Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri. The Journal of Academic Social Science Studies, 50 (Autumn II), 449-470.

ŞİMŞEK M., Ş.,ve ÇELİK A., Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.

ŞİMŞEK, Şerif (1999); Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 5.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEKİN M., ARSLANDERE M., ETLİOĞLU M., TEKİN E., Büyük Ölçekli Bir İşletmede 5S Uygulaması, IJSHS, 2018; 2 (1): 106-122

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management the New

Competitive Landscape, 6th ed. New York: McGraw Hill, 2004,

TÜRKAN, U.Ö., Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri, BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi Cilt 12(2) 28-41 (2010)

Womack, J. P., Jones, D. T., & Aras, N. (1998). Yalın düşünce, 120- 124, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 163, İstanbul.

Womack, J.; Jones, D.T. & Roos, M., (1991). The Machine That Change The World. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York: HarperPerennial.

Womack, J.P ve Jones, D.T. (2016). Yalın Düşünce. (Çeviren: O. Yamak), İstanbul: Optimist Yayınları.

WOMACK, James p. ve Daniel T. JONES, Lean Thinking (Çev. N. ARAS), Yalın Düşünce, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

YALIN Zirve Kongre Bildirileri, İstanbul: 5–6 Aralık 2004.

YÜKSEL, Öznur., AYKAÇ, Burhan., (1994); "Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", AİD. C. 27, S 4, Ankara 1994, s. 83-96.

AKTAN, Can. “Yönetim.” Değişim yönetiminin Temel Boyutu. 2003. <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>. (Erişim Tarihi:04.03.2021)

ANSAL, H. “Esnek üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizmde Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)” <http://members.tripod.com/metalworkwrs/yayin/esnek8.htm>, 2005. (Erişim Tarihi:04.03.2021)

<https://www.imrenlokumlari.com/hakkimizda> (Erişim Tarihi:04.03.2021)

ŞENCAN Hüner, İşletmelerde Haberleşme Teknikleri, <http://huner4.tripod.com/haberlesme.pdf>, (Erişim Tarihi:04.03.2021)

Yetki-Güç ve Yetki Devri, <http://www.ders.es/75-94.pdf>, (Erişim
Tarihi: 1.04.2021)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yalın Düşüncenin İlkeleri.....	25
Şekil 2: Yalın düşünce öncesi Toyota Deposu	33
Şekil 3: Yalın Düşünce sonrası Toyota Deposu	33
Şekil 4: Yalın Organizasyon Modeli.....	39
Şekil 5: Organizasyonel Başarıda Takımın Rol	41
Şekil 6: Yetki Devri Süreci	45

EKLER

Ek 1:



91/155/EC Avrupa Birliği direktifi ve onun düzeltmeleri (93/112/EC, 2001/58/EC) ile 11.03.2002 tarih, 24692 sayılı Güvenlik Bilgi Formlarının Düzenlenmesine ilişkin Usul ve Esasları Tebliği'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Güncelleme Tarihi:05/05/2008

1.ÜRÜN VE ŞİRKET TANIMI

Ürün Adı : GREEN-HAND(Dezenfektan)
Şirket Adı ve Adresi :

YAR-KİM ENDÜSTRİYEL KİMYASAL ÜRÜNLER SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.
Sanayi Cad. Başak Sk. No:6/1
PENDİK
İSTANBUL
Telefon: (0216) 378 21 75/76
Faks: (0216) 378 25 99

2. BİLESİM/İÇERİK HAKKINDA BİLGİ

Kimyasal karakteri içeriği : Su, Sodyum laureth sulfat, Cocamidopropyl betaine, Dea, Sodyum Chloride, Citric Acid,Formaldehyde,lauryldimetilbenzilamonumchloride

Sağlık açısından tehlike yaratan katıklar ;

<u>Adları</u>	<u>Miktar %</u>	<u>R durumu</u>
---	---	---

3.MÜMKÜN OLAN ZARARLAR,KARİŞİMİN TANIMI

İnsan ve çevre sağlığı için özel bilgiler,

İnsan sağlığına hiçbir zararı yoktur.Biyolojik olarak %90'a yakın kısmı parçalandığı için çevrede zararlı değildir.

4.İLK YARDIM ÖNLEMLERİ

Soluma : Zararlı değildir.

Deri Teması : Görevi deriye zarar vermeden yağ sökmektir.Bu yüzden zararlı değildir.

Göze Teması : Su ile yıkanmalıdır.

Yutma : Zehirli değildir, fakat aşırısında mide bulantısı yapar.

5.YANGIN İLE MÜCADELE

Uygun yangın tüpü: Yanıcı değildir.

Uygun olmayan söndürme : ---

Yanma sonucunda ortaya çıkan tehlikeli madde veya gaz : Yok

Özel koruyucu giysi : Yok

Genel uyarılar : Hiçbir şekilde yanıcı değildir.

6.SIZINTI DURUMUNDA ÖNLEMLER:

-Kişilerin alması gereken önlemleri:

Akmış veya dökülmüş üründen dolayı, kayma tehlikesi oluşabilir.

-Çevreyle ilgili güvenlik tedbirleri:

Biyolojik olarak parçalanacağından dolayı çevreye zararı yoktur.



7.KULLANIM VE DEPOLAMA

Kullanım : Ürün kullanımında sadece yere dökülen malzeme kayganlık tehlikesi yaratır. Yere dökülmemesine dikkat edilmeli

Patlama ve Yanma Riski: Patlama ve yanma tehlikesi yoktur.

Depoların ve Ambalajların Durumu : Hijyenik açıdan ağızları kapalı orijinal ambalajında durmalıdır.

Depolama : Oda sıcaklığında, orijinal ambalajında depolanmalıdır.

8.TEMAS KONTROLÜ / KİŞİSEL KORUMA

-Teknik önlemler : ----

-İş yerinde sınır değerleri: -----

-Genel hijyen ve koruma önlemleri:

-Kişisel Koruma: ----

9.FİZİKSEL VE KİMYASAL ÖZELLİKLER

Fiziksel Durum(20 C'de) : Sıvı

Renk : Beyaz

Koku : Yok

Kaynama noktası : ---

Alev alma noktası : ---

Kendi kendine yanma sıc. : ---

Özgül ağırlık : 1,0 g/cm³

pH değeri : 5,5

Suda çözünürlük : Tamamı

10.STABİLİTE VE REAKTİVİTE

-Önlenecek malzemeler : Özel bir malzeme yoktur.

-Termik ayrışma : Yoktur.

-Tehlikeli ayrışma ürünleri: Mevcut değil

11.TOKSİKOLOJİK BİLGİLER

LD50/sıçan değeri:2 g/kg.'ın çok çok üzerindedir.

-İnsan üzerindeki etkiler:

12.EKOLOJİK BİLGİLER

13.ATIK ÖNLEMLERİ

Boş ambalajlar yeniden dönüşüm için hurdaya ayrılabilir.

14.NAKLİYE İLE İLGİLİ BİLGİLER

-Kara Nakliyesi ADR/RID ve GGVS/GGVE

K1/Zfn uygulanmıyor.

UN.Nn uygulanmıyor.

-Gemi nakliyesi

K1 uygulanmıyor.UN.Nn uygulanmıyor.

EmsNr uygulanmıyor.MFAG uygulanmıyor.Denizi kirleten uygulanmıyor.

-Hava nakliyesi:

K1 uygulanmıyor UN.Nn uygulanmıyor.Paketleme grubu uygulanmıyor.

Bu ürün bahsedilen nakliye düzenlemelerine göre tehlikeli değildir.



15.TALİMAT BİLGİLERİ

11/07/1993 tarih ve 21634 sayılı "Tehlikeli Kimyasallar Yönetmeliği"ne ve 93/18/EEC sayılı Avrupa Birliği direktifine göre ürün aşağıda belirtildiği gibi etiketlenmelidir.

EC Sınıflandırılması/ Tehlikeli Madde Düzenlenmesi

Sağlığa zararlı değildir.

R(Risk) Durumları: Yok

S(Güvenlik) Tavsiyeleri : Gerekli değildir.

16.DİĞER BİLGİLER

Burada verilen bilgiler bugünkü bilgi düzeyimize dayanmaktadır ve belirli bazı özelliklerin teyidi anlamına gelmemektedir.Yerel kaide ve talimatların yerine getirilmesi daima kullanıcının sorumluluğundadır. Bu sayfalarda belirtilen bilgiler ürünle ilgili emniyet taleplerini kapsar, ürünün özelliklerinin bir garantisi değildir.

Bu doküman bir sistem basımıdır ve imzasız olarak geçerlidir.



Ürün İsmi	: Green Hand AL-500
Form No	: GBF- 4116-1
Tarih	: 27/03/2012
Rev. Tarihi	: 07/12/2011
Rev. No	: 3
Sayfa No	: 1/3

91/155/EC Avrupa Birliği direktifi ve onun düzeltmeleri (93/112/EC, 2001/58/EC) ile Tehlikeli Maddeler Ve Müstahzarlara İlişkin Güvenlik Bilgi Formlarının Hazırlanması Ve Dağıtılması Hakkında Yönetmelik (26 Aralık 2008 ; 27092 RG , 5. mükerrer)'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

1.ÜRÜN VE ŞİRKET TANIMI

1.1 Ürünün Tanıtılması:

Ürünün İsmi : GREEN HAND AL-500

1.2 Ürünün Kullanımı: Alkol Bazlı El Hijyen Ürünü

1.3 Şirketin Tanıtımı:

YAR-KİM ENDÜSTRİYEL KİMYASAL ÜRÜNLER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi Melek Aras Bulvarı Aromatik Cad.

No: 67 B-40 Tuzla - İSTANBUL

Telefon: (0216) 593 13 58- 59- 88

Faks: (0216) 593 13 85

1.4 Acil Durum Telefonu: 0216 593 13 89

2. BİLEŞİM/İÇERİK HAKKINDA BİLGİ

Kimyasal karakteri içeriği : Laurildimetilbenzilamonumchlorid, spesifik alkoller,deiyonize su
Sağlık açısından tehlike yaratan katkılar ;

Adları	Miktar %	R durumu
--------	----------	----------

3.TEHLİKELERİN TANITIMI

Fizikokimyasal Tehlikeler: -

Sağlık Açısından Tehlikeler: Gözünüze temas ettiğinde kaşıdırır. Yutma halinde sindirim sistemini tahriş edebilir.

Çevre İçin Tehlikeler: -

Diğer: -

4.İLK YARDIM ÖNLEMLERİ

Soluma : Aşırı soluma sonunda temiz havaya çıkarılmalı

Deri Teması : -

Göze Teması : Su ile yıkanması yeterlidir.

Yutma : Gerekliyse doktora gösteriniz, su içiriniz, kusturmayınız.

5.YANGIN İLE MÜCADELE

Uygun yangın tüpü: Kuru toz,köpük, CO2

Uygun olmayan söndürme : Yüksek hacimli su jeti

Yanma sonucunda ortaya çıkan tehlikeli madde veya gaz : Yok

Özel koruyucu giysi : Yok

Genel uyarılar : Tutuşturucu kaynaklardan uzak tutunuz.

6.SIZINTI DURUMUNDA ÖNLEMLER

-Kişilerin alması gereken önlemleri:

Akmiş veya dökülmüş üründen dolayı, kayma tehlikesi oluşabilir,yangına neden olabilir.

-Çevreyle ilgili güvenlik tedbirleri:

Sudaki mikroorganizmalara zarar vereceğinden kanalizasyona girmesini engelleyiniz,bent kurunuz. Fırınlama (yüksek ısı) ile yok ediniz.



Ürün İsmi	: Green Hand AL-500
Form No	: GBF- 4116-1
Tarih	: 27/03/2012
Rev. Tarihi	: 07/12/2011
Rev. No	: 3
Sayfa No	: 2/3

91/155/EC Avrupa Birliği direktifi ve onun düzeltmeleri (93/112/EC, 2001/58/EC) ile Tehlikeli Maddeler Ve Müstahzarlara İlişkin Güvenlik Bilgi Formlarının Hazırlanması Ve Dağıtılması Hakkında Yönetmelik (26 Aralık 2008 ; 27092 RG , 5. mükerrer)'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

7.KULLANIM VE DEPOLAMA

Kullanım : Ürünü kullanırken sigara, sıvı içilmemeli, herhangi bir şey yenmemelidir.

Patlama ve Yanma Riski: Bkz. Madde 9 Alev alma noktası

Depoların ve Ambalajların Durumu : Orijinal ambalajında, açık kaplar sıkıca kapatılmış(uçması engellenmiş) şekilde saklanmalı

Depolama : Kuru yerde, tutuşturucu kaynaklardan uzak, orijinal bidonlarda, ağızları sıkıca kapatılmış olarak muhafaza ediniz.

8.MARUZİYET KONTROLLERİ/ KİŞİSEL KORUNMA

-Teknik önlemler : Kolay buharlaşan bir malzeme olduğundan oda havalandırılması iyi yapılmalıdır.

-İş yerinde sınır değerleri:

-Genel hijyen ve koruma önlemleri: Endüstri hijyeni ile ilgili kurallara uyunuz.

-Kişisel Koruma: Göz temasından kaçınınız, yutmayınız.

9.FİZİKSEL VE KİMYASAL ÖZELLİKLER

Fiziksel Durum(20 C'de) : Sıvı

Renk : Açık mavi

Koku : Karakteristik koku

Kaynama noktası : 85-90 C

Alev alma noktası : 180 C

Kendi kendine yanma sıc. :

Özgül ağırlık : 0,90-0,92 g/cm³

pH değeri : uygulanmaz

Suyla karışım : Her oranda tam karışım

10.STABİLİTE VE REAKTİVİTE

-Önlenecek malzemeler : Özel bir malzeme yoktur.

-Termik ayrışma : Yoktur.

-Tehlikeli ayrışma ürünleri: Mevcut değil

11.TOKSİKOLOJİK BİLGİLER

LD50/sıçan değeri:4 g/kg.

-İnsan üzerindeki etkiler:Fazla cilt temasında tahriş eder. Yutulan malzemenin kusturulması zarar verebilir.

12.EKOLOJİK BİLGİLER

13.ATIK ÖNLEMLERİ

Mevcut merkezi ve yerel düzenlemelere göre bertaraf edilmelidir.



Ürün İsmi	: Green Hand AL-500
Form No	: GBF- 4116-1
Tarih	: 27/03/2012
Rev. Tarihi	: 07/12/2011
Rev. No	: 3
Sayfa No	: 3/3

91/155/EC Avrupa Birliği direktifi ve onun düzeltmeleri (93/112/EC, 2001/58/EC) ile Tehlikeli Maddeler Ve Müstahzarlara İlişkin Güvenlik Bilgi Formlarının Hazırlanması Ve Dağıtılması Hakkında Yönetmelik (26 Aralık 2008 ; 27092 RG , 5. mükerrer)'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

14.NAKLİYE İLE İLGİLİ BİLGİLER

-Kara Nakliyesi ADR/RID ve GGVS/GGVE
K1/Zfn uygulanmıyor.
UN.Nn uygulanmıyor.
-Gemi nakliyesi
K1 uygulanmıyor.UN.Nn uygulanmıyor.
EmsNr uygulanmıyor.MFAG uygulanmıyor.Denizi kirleten uygulanmıyor.
-Hava nakliyesi:
K1 uygulanmıyor UN.Nn uygulanmıyor.Paketleme grubu uygulanmıyor.

Bu ürün bahsedilen nakliye düzenlemelerine göre tehlikeli değildir.

15.TALİMAT BİLGİLERİ

26/12/2008 tarih ve 27092 sayılı Tehlikeli Maddelerin ve Müstahzarların Sınıflandırılması, Ambalajlanması ve Etiketlenmesi Hakkında Yönetmeliğe ve 1272/2008 (EC) no' lu Avrupa Birliği direktifine göre ürün aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılmalı ve etiketlenmelidir

EC Sınıflandırılması/ Tehlikeli Madde Düzenlenmesi
Tehlike İşareti ve sembolü;
Yok

R(Risk) Durumları:
Yok

16.DİĞER BİLGİLER

Kullanıldığı ortamda havalandırma yapılması tavsiye edilir.

Burada verilen bilgiler bugünkü bilgi düzeyimize dayanmaktadır ve belirli bazı özelliklerin teyidi anlamına gelmemektedir. Yerel kaide ve talimatların yerine getirilmesi daima kullanıcının sorumluluğundadır. Bu sayfalarda belirtilen bilgiler ürünle ilgili emniyet taleplerini kapsar, ürünün özelliklerinin bir garantisi değildir.

Bu doküman bir sistem basımıdır ve imzasız olarak geçerlidir.



TEMİZLİK VE DEZENFEKSİYON PLANI

TEMİZLENECEK YER	NE ZAMAN	NE İLE	NASIL	KAYIT
ÇALIŞMA TEZGÂHLARI	Her kullanımdan sonra Çalışma aralarında	Dezenfektan	Yüze kaba kirlerden ve atıklardan arındırılır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir. Durulama gerektirmez.	
YERLER	Her gün ve Gerektikçe	Deterjan	Temizlenecek yer kaba kirlerden arındırılır. deterjan-su karışımı ile iyice fırçalanır. Temiz su ile durulanır. Su biriktirilmesi olmalıdır.	
TAVAN	Ayda bir ve Gerektikçe	Deterjan	Deterjan-su karışımı ile silinir.	
DUVARLAR	Her hafta ve Gerektikçe	Deterjan	Deterjan-su karışımı ile fırçalanır. 10-15 dk beklenir. Temiz su ile durulanır.	
RAFLAR	Her hafta ve Gerektikçe	Dezenfektan	Yüze kaba kirlerden ve atıklardan arındırılır. Alkol bazlı dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir. Durulama gerektirmez.	
DEZENFEKTANLI PASPASLAR	Her gün	Dezenfektan	Kaba kiri basınçlı su ile alınır. Deterjan ile fırçalanarak temizlenir. 10 lt suya 3-5 gr hazırlanan çözümlü paspas içerisine doldurulur.	
KAPILAR	Her hafta ve gerektikçe	Dezenfektan	Kapı ve kapı kolları dezenfektan ile silinir. 10-15 dak beklenir.	
PENCERELER	Her hafta ve gerektikçe	Dezenfektan	Pencere ve kapı kolları dezenfektan ile silinir. 10-15 dak beklenir.	
MAZGALLAR (MAZGAL İÇİ ve KAPAĞI)	Her gün	Yağ sökücü	Basınçlı su ile mazgal içi ve kapağının kaba kiri alınır. Yağ sökücü ile mazgallar fırçalanır, 10-20 dakika bekletilir. Deterjan ile iyice yıkanarak temiz su ile durulanır.	
TAŞIMA ARABALARI	Her gün ve gerektikçe	Dezenfektan	Yüze kaba kirlerden ve atıklardan arındırılır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir. Durulama gerektirmez.	
LAMBALAR	Her hafta ve gerektikçe	Dezenfektan	Pencere ve kapı kolları dezenfektan ile silinir. 10-15 dak beklenir.	
ÇÖP KOVALARI	Her gün ve her kullanım sonrası	Deterjan, Dezenfektan	Deterjan-su karışımı ile fırçalanır. Temiz su ile durulanır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir	
PALETLER	Her hafta ve gerektikçe	Deterjan, Dezenfektan	Deterjan-su karışımı ile fırçalanır. Temiz su ile durulanır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir	
PLASTİK KASALAR - KALIPLAR	Her kullanım sonrası	Deterjan, Dezenfektan	Deterjan-su karışımı ile fırçalanır. Temiz su ile durulanır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir	

TEMİZLİK KONTROL FORMU

HAZIRLAYAN: GIDA GÜVENLİĞİ EKİP LİDERİ

TARİH: 01.08.2015

ONAYLAYAN: GENEL MÜDÜR



TEMİZLİK VE DEZENFEKSİYON PLANI

TEMİZLENECEK YER	NE ZAMAN	NE İLE	NASIL	KAYIT
BIÇAKLAR	Her kullanım sonrası	Deterjan, Dezenfektan	Deterjan ile yıkanarak temizlenir. 10 lt suya 1 gr hazırlanan çözelti içerisinde 30 dk bekletilerek durulanır.	
ÇALIŞMA TEZGAHLARI	Her kullanım sonrası	Deterjan, Dezenfektan	Deterjan ile yıkanarak temizlenir. 10 lt suya 1 gr hazırlanan çözelti içerisinde 30 dk bekletilerek durulanır.	
PİŞİRME OCAKLARI	Her gün ve gerektiğinde	Yağ sökücü	Mümkünse yüzey bir miktar ıstılır. Hazırlanan yağ sökücü yüzeye püskürtülür. 15 dk bekletilir. Oculur ve durulama işlemi yapılır.	
TERAZİLER	Her gün ve gerektiğinde	Deterjan, Dezenfektan	Makina deterjan-su karışımı ile silinir ve durulanır. Dezenfektan püskürtülerek 10-15 dk beklenir	
BULAŞIKLAR	Her kullanımdan sonra	Bulaşık deterjanı	Bulaşıkların kaba kirleri uzaklaştırılır. Bulaşık deterjanı ile yıkanır. Temiz su ile durulanır ve kurutulur.	
ÜRETİM EKİPMANLARI	Her kullanımdan sonra	Bulaşık deterjanı	Bulaşıkların kaba kirleri uzaklaştırılır. Bulaşık deterjanı ile yıkanır. Temiz su ile durulanır ve kurutulur.	
LAVABOLAR	Her gün ve gerektiğinde	Dezenfektan, lavabo temizleyici	Temizlenecek yer kaba kirlerden arındırılır. Lavabo temizleyici ile fırçalanarak yıkanır. 10 lt suya 1 gr hazırlanan dezenfektan çözelti içerisinde ile muamele edilir. 10-15 dk beklenir. Temiz su ile durulanır	
TUVALETLER	Her gün ve gerektiğinde	Dezenfektan, lavabo temizleyici	Temizlenecek yer kaba kirlerden arındırılır. Lavabo temizleyici ile fırçalanarak yıkanır. 10 lt suya 1 gr hazırlanan dezenfektan çözelti içerisinde ile muamele edilir. 10-15 dk beklenir. Temiz su ile durulanır	
SOYUNMA ODALARI	Her gün ve gerektiğinde	Dezenfektan, lavabo temizleyici	Dolap içeri boşaltılır. Görünen kirler silinir. Alkol bazlı dezenfektan ile silinir 10-15 dk beklenir.	

HAZIRLAYAN: GIDA GÜVENLİĞİ EKİP LİDERİ

TARİH: 01.08.2015

ONAYLAYAN: GENEL MÜDÜR

ÖZGEÇMİŞ

Koray BATUMLU, baba mesleğinden dolayı farklı şehirlerde ikamet etti. İlkokulu Ankara ve Van'ın Erciş ilçesinde tamamladıktan sonra ortaöğrenimini Çanakkale ve Kıbrıs'ta farklı okullarda bitirdi. 2011 yılında Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işletme lisans programını kazandı. 2017'de programını tamamlayıp mezun oldu. Lisans mezuniyetinden sonra hizmet sektöründe 5 yıl boyunca 3 ayrı özel işletmede okulda öğrendiği bilgileri uygulama, deneyimleme ve okuldaki bilgiler ile gerçekte yaşanan çalışma hayatının farklarını anlayabilme fırsatı kazandı. Çalışma yaşamının 2. yılında Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına yerleşti. Yüksek lisans programının ilk yılında pazarlamayla ilgili 4 kişilik bir makale çalışmasında bulunarak Uluslararası İslami Pazarlama Konferansı'nda birincilikle sonuçlanan altın makale ödülünün gururuna ortak oldu.